

قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

مذكرة ماستر تحت عنوان

العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الإستقرار

التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذة:

• د. فيروز لطرش

من إعداد الطلبة:

• خالد لطرش

• يوسف بوخالفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
إبراهيم بن زاوي	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
فيروز لطرش	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
نسيمة بن دار	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في انجازوا تمام هذا العمل، ومنى لم يشكر الناس لم يشكر الله، لذلك نتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى من قدم إلينا التوجيه والتحفيز للأستاذة المشرفة الدكتورة "طرش فيروز" على ما قدمته لنا من معلومات قيمة وتوجيهات سديدة في إثراء رصيدنا المعرفي وعلى رحابة صدرها علينا.

إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على كل ما قدموه لنا من دعم ومساندة والشكر موصول لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع عابرة.

نشكر الجميع بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة	
4	1- الإشكالية
6	2- أهمية الدراسة
7	3- أهداف الدراسة
8	4- أسباب إختيار الموضوع
9	5- مفاهيم الدراسة
11	6- الدراسات السابقة
20	7- المقاربات السوسولوجية
الفصل الثاني: مدخل حول العلاقات الإنسانية	
25	تمهيد:
26	أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية
26	1- تعريفات العلاقات الإنسانية
31	2- بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية
33	ثانياً: أسس ومدائل العلاقات الإنسانية
44	ثالثاً: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية
50	رابعاً: نشأة العلاقات الإنسانية
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأسس النظرية للاستقرار التنظيمي	

59	تمهيد
60	أولاً: ماهية الاستقرار التنظيمي
62	ثانياً: أهمية الاستقرار التنظيمي
63	ثالثاً: خصائص ومحددات الاستقرار التنظيمي
65	رابعاً: محددات الاستقرار التنظيمي
66	خامساً: عوامل الاستقرار التنظيمي
69	سادساً: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار التنظيمي
72	سابعاً: طرق قياس الاستقرار التنظيمي ومؤشراته
84	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
86	أولاً: مجالات الدراسة
88	ثانياً: إختيار العينة
89	ثالثاً: منهج الدراسة
89	رابعاً: أداة الدراسة
90	خامساً : عرض وتحليل البيانات الدراسة
128	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
131	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
134	خاتمة
/	قائمة مصادر و المراجع
/	الملاحق
/	ملخص الدراسة

الصفحة	الجداول	الرقم
85	نوع الشكاوي وعدد العمال	01
93	الجنس	02
94	السن	03
95	المستوى التعليمي	04
96	الخبرة المهنية	05
97	طبيعة الوظيفة	06
99	الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك	07
101	إستمرار علاقة العامل مع زملائه خارج إطار العمل	08
103	تعاون جماعة العمل في ما بينها	09
104	تفضيل البقاء في هذه المجموعة	10
105	نظرة العامل لرئيسه في العمل	11
106	مدى تعاون المشرف مع العامل في إنجاز العمل	12
107	إنفراد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	13
108	العقوبة التي يتلقاها العامل عن تأخره في العمل	14
109	إهتمام الإدارة بشكاوي العمال	15
111	مدى مساهمة الحوافز المعنوية رفع الأداء	16
113	جماعة العمل متفاهمة	17
114	تفضيل العامل البقاء ضمن المجموعة	18
115	الإلتصال بزملائك في العمل	19
116	الاستغناء عن الاتصال بزملائك	20
117	الإلتقاء بأصدقاء العمل	21
119	كيفية الإلتصال بالزملاء في العمل	22
120	عقد الإدارة إجتماعات في حالة إتخاذ قرارات جديدة	23
121	مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول	24

122	مدى توافق المنصب الذي يشغله العامل مع خبراته ومهاراته	25
123	التغيب عن العمل	26
124	إنتقالك من مصلحة إلى أخرى	27
125	مدى إهتمام الإدارة بالعاملين	28
126	الإنتقال إلى مؤسسة أخرى في حالة توفر أجر أعلى	29
127	يبين ما إذا كان المسؤول يشجع العامل في حالة قيامه بعمل جيد	30
128	يبين ما إذا يتعرض العامل للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل	31
129	الرضا على أوقات العمل في المؤسسة	32

الصفحة	جدول الأشكال	الرقم
43	عملية التحفيز عند الأفراد	01
93	الجنس	02
94	السن	03
95	المستوى التعليمي	04
96	الخبرة المهنية	05
97	طبيعة الوظيفة	06
99	الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك	07
101	إستمرار علاقة العامل مع زملائه خارج إطار العمل	08
103	جماعة عملك متفاهمة ومتعاون فيما بينها	09
104	تفضيل البقاء في هذه المجموعة	10
105	نظرة العامل لرئيسه في العمل	11
106	مدى تعاون المشرف مع العامل في إنجاز العمل	12
107	إنفراد المشرف باتخاذ لقرارات المتعلقة بالعمل	13
108	العقوبة التي يتلقاها العامل عن تأخره في العمل	14
109	اهتمام الادارة بشكاوي العمال	15
111	مدى مساهمة الحوافز المعنوية رفع الأداء	16
113	جماعة العمل متفاهمة	17
114	تفضيل العامل البقاء ضمن المجموعة	18
115	الإتصال بزملائك في العمل	19
116	الاستغناء عن الاتصال بزملائك	20
117	تلتقي بأصدقاء العمل	21
119	كيفية الإتصال بالزملاء في العمل	22
120	عقد الإدارة إجتماعات في حالة إتخاذ قرارات جديدة	23

121	مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول	24
122	مدى توافق المنصب الذي يشغله لعامل مع خبراته ومهاراته	25
124	إنتقالك من مصلحة إلى أخرى	26
125	مدى إهتمام الإدارة بالعاملين	27
126	الإنتقال إلى مؤسسة أخرى في حالة توفر أجر أعلى	28
127	يوضح ما إذا كان المسؤول يشجع العامل في حالة قيامه بعمل جيد	29
128	يوضح ما إذا يتعرض العامل للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل	30
129	الرضا على أوقات العمل في المؤسسة	31

مقدمة

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة سواء بشرية أو مادية أو فنية... تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة إلى ذلك تعتبر المؤسسة مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، وتختلف المؤسسات حسب النشاط والحجم والطبيعة والأهداف، ولذلك تعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وهذا ما أكد عليه التون مايو بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للريح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في الاعتبار حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيؤدي إلى استقرار تنظيمي باعتباره من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة التي تساهم في المحافظة على توازن المؤسسات من جهة والموظف من جهة أخرى، فشعور هذا الأخير لارتياح في مكان عمله وإشباعه لحاجاته سواء كانت مادية أو معنوية تحفزه على المشاركة الفعالة في المؤسسة وزيادة انتمائه واستقراره، وهو مرتبط بالاشباع التي يحصل عليها الموظف من الوظيفة التي يشغلها والتي من شأنها أن تعمل على اندماج واستقرار المؤسسة.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الاستقرار التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-تبسة-، وفقا لخطة منهجية في شكل أربعة فصول رئيسية كالتالي:

الفصل الأول: والذي يمثل الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكذلك المقاربة النظرية التي اعتمدنا عليها، وأخيرا التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي ساعدت بشدة في انجاز هذا العمل.

الفصل الثاني: والذي احتوى على مدخل حول العلاقات الإنسانية والذي شمل مختلف العناصر الأساسية، بما فيها تعريفات مختلفة للعلاقات الإنسانية ثم أسس ومداخل العلاقات الإنسانية، ثم العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية، وأخيرا تطرقنا لنشأة العلاقات الإنسانية.

الفصل الثالث: والذي اشتمل الأسس النظرية للاستقرار التنظيمي والذي احتوى على الماهية ، ثم أهمية الاستقرار التنظيمي، وخصائصه، وكذلك التطرق إلى محددات الإستقرار التنظيمي، وكذلك عوامل الإستقرار التنظيمي، ومظاهره، وأخيرا التطرق لطرق قياس الاستقرار التنظيمي ومؤشراته.

الفصل الرابع: والذي خصص للإطار الميداني للدراسة والتي تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة واختيار العينة، ومنهج الدراسة، وأداة الدراسة، وخصص كذلك لعرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها ، ليتم مناقشة النتائج في الأخير في ظل الفرضيات و الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة
- 7- المقاربات السوسولوجية

1- الإشكالية

إن الإنسان منذ بداية الخلق والوجود على هذه الأرض كان يتشكل لديه علاقات اجتماعية وإنسانية، ولذلك فإن العلاقات بين الأفراد العاملين ليست جديدة بالنسبة للإنسانية، ولكن تطورت هذه العلاقات بمرور الزمن وتغيرت وتحولت بما يتلاءم مع التغيرات التي طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها. فالعلاقات الاجتماعية في الماضي كانت تتميز بطابعها الأسري والقبلي والعشائري والديني، وكانت تتأثر بالعديد من العوامل الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية.

أما اليوم، فتمتيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بطابعها الأكثر تخصصاً واحترافية، حيث تقوم العديد منها على أساس العمل والمصالح المشتركة، وتتطلب مهارات وقدرات معينة لتحقيق النجاح فيها، كما أن التكنولوجيا الحديثة والتواصل الاجتماعي أضافت أبعاداً جديدة للعلاقات الإنسانية وزادت من أهميتها وتأثيرها على حياتنا اليومية.

لقد واجهت معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر العديد من المشكلات التي شكلت عائقاً أمام التقدم والنمو ذلك أن الدولة الجزائرية قد وضعت سياسة إصلاحات استهدفت الهياكل وأنظمة الإدارة دون الاهتمام بالأفراد والجماعات، ومن المتعارف عليه أن الحاجة إلى بلوغ الفعالية التنظيمية يتطلب تغيرات فعالة ليس على مستوى الهياكل المؤسساتية والأنظمة الإدارية فقط بل وتقتضي أيضاً الاعتراف بالعلاقات الإنسانية إلى جانب العلاقات الرسمية وجماعة العمل وتكوين شبكة من العلاقات الإنسانية بين مختلف الفاعلين وهي روابط تؤثر في قضية الاستمرار وتحقيق الأهداف، وبالتالي حتى يتسنى الاستقرار التنظيمي في المؤسسة لا بد أن تتوجه نحو محور العمل داخلها وهو العنصر البشري بالاهتمام ومعاملة إنسانية ذلك أن الاعتماد على المداخل الفنية غير كافي في تحقيق الفعالية ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين، الإشراف الموجه نحو العمل وتطبيق نظام اللامركزية قد يساعد في تنمية قدرات الفرد العامل وتطوير مهاراته

الوظيفية ومن جهة أخرى نجد الإعتماد على أنظمة اتصال مفتوحة عامل حاسم في ربط العمال بالمؤسسة مما قد يساعد في تنمية قدرات العامل في ربط العمال بالمؤسسة مما يساعد في تحقيق أهدافها كما أن الإستقرار التنظيمي قد يؤثر إيجابا في الجو السائد في العمل مما يوفر جو خالي من الصراعات والتنافس الضار الشيء الذي يجعل الأفراد أكثر تضامنا وتمسكا ويعزز من مبدأ الإلتزام التنظيمي ومن خلاله تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية أمام التصور نحاول الكشف عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الإستقرار التنظيمي من خلال القيام بمقاربة نظرية للإجابة السؤال المركزي التالي:

• ما دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الاستقرار التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تبسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

تلعب العلاقات الإنسانية دور أساسي في تحقيق الاستقرار التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تبسة.

• الفرضيات الجزئية:

– تساهم العلاقات الإنسانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة وبالتالي الإستقرار.

– يساهم كل من الإتصال والمشاركة في العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية بمؤسسة سونلغاز تبسة.

2- أهمية الدراسة:

أ- الناحية العلمية

بالنسبة لأهمية العلاقات الإنسانية، فهي أمر حاسم في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية، فالعلاقات الجيدة بين الموظفين وإدارتهم وبين الموظفين أنفسهم تساعد على تحسين الثقة والتواصل وتبادل المعرفة والخبرات وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية وتعزيز الاستقرار في المؤسسات والشركات. لذلك، يجب تشجيع العلاقات الإيجابية وتحديد المشكلات التي تؤثر على هذه العلاقات ومعالجتها بشكل فعال.

ب- الناحية العملية

- تساهم هاته الدراسة في المساعدة على رفع مستوى العمل والمساهمة في العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأفراد لتحقيق الإستقرار لدى عمال المؤسسة الإقتصادية، مما قد يساعد من رفع كفاءة أدائهم وكذا إنتاجهم.
- تسلط هاته الدراسة الضوء على المشكلات التي تواجه العمال في المؤسسة الإقتصادية وتعريف أصحاب القرار وتحديد ما هو ضروري من أجل المؤسسة، مما قد يساعدهم على فهم واقع المؤسسة وتحديد ما هو ضروري من أجل إستراتيجية عمل واضحة المعالم.

3- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- محاولة رصد واقع العلاقات الإنسانية ودورها في إستقرار العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة؛
- التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في زيادة الروح المعنوية لدى العاملين؛
- الكشف عن مفهومي الإتصال والمشاركة في العمل ودورهما في تعزيز العلاقات الإنسانية؛
- تقديم إطار نظري لأهمية العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها على الإستقرار التنظيمي.

4- أسباب إختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، والتي يمكن أن نقسمها إلى:

أ- أسباب موضوعية:

- محاولة تسليط الضوء على أهم العوامل التي تحقق الاستقرار داخل المؤسسة.
- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تدفع العامل إلى عدم الاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي تأثيرها على أداءه داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا الشأن باختبار أبعادها على دوافع المؤسسة الجزائرية.

5- مفاهيم الدراسة :

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يُطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، في شتى جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومرافقه العملية والتعليمية والأسرية. وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين مشترك¹. فالعلاقات الإنسانية تتعلق بتفاعل الأفراد في جميع أنواع المجالات، ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء والنظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين من خلال الترابط والانسجام والتعاون فيما بينهم².

وينظر إلى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر علماء الإدارة على أنها: «دمج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويًا كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي. وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين، من خلال الميول المشتركة، والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم وتوطيدها. وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سويًا بطريقة منتجة مشبعة»³.

1- عبد الشكور، محيي الدين: «نحو مدخل إسلامي لتطوير وتنظيم العلاقات الإنسانية»، بحث مطبوع ضمن كتاب: الإعلام الإسلامي والعلاقات الإنسانية، والذي يضم أبحاث اللقاء الثالث للندوة العالمية للشباب الإسلامي، المنعقد في الرياض بتاريخ 16 أكتوبر 1976م، ط2، 1405هـ، ص123.

2- مرسي، سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، ص11.

3- أبو العلا، محمد: علم النفس الاجتماعي، (د ن)، ص196.

التعريف الإجرائي:

العلاقات الإنسانية هي التفاعلات والتواصل بين الأفراد والمجموعات في المجتمع. وهي تشمل كيفية التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني.

كم تعتبر العلاقات الإنسانية جوهرية لصحة المجتمع وتعزز الاندماج الاجتماعي وتقلل من الصراعات والتوترات الاجتماعية. أنها تلعب دوراً حاسماً في حياة الفرد من حيث التواصل والتفاعل الاجتماعي والعمل.

6- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

الدراسة الأولى

- دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي سنة 2003¹، بعنوان أثر العلاقات الإنسانية

على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

إشكالية الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين

في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة؟، وعن

ذلك السؤال تنفرع الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له

كالدافعية والولاء الوظيفي والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة

الأمنية؟

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين في

الأجهزة الأمنية؟

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة

العاملين الواحدة؟

- إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات

الديموغرافية للأفراد؟

¹ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

نتائج الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محورا لاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم أقل من 25 سنة مقابل من عمرهم (45 سنة فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مقابل من خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة) (ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15 سنة فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين العسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات.

فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة.

الدراسة الثانية:

دراسة ناصر بن محمد بن عقيل سنة 2006¹، بعنوان: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

هل أن النشأة العسكرية الضباط قوات الأمن الخاصة، والإنضباط العسكري قد يؤدي إلى إعمال العلاقات الإنسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الأداء الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.

تساؤلات الدراسة:

- ما وقع العلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات

الأمن الخاصة؟ وما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

- ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة؟

- ما المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟

نتائج الدراسة:

العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه، وإيهم يبذلون قسارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

¹ - ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2006 .

- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.

- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي بالإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

الدراسات المتعلقة بالاستقرار التنظيمي

1- الدراسة الأولى:

الترقية الوظيفية والاستقرار التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية من إعداد الطالب جبلي فاتح¹ وإشراف الأستاذ الدكتور قييرة إسماعيل 2005-2006.

- إشكالية البحث:

هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، وذلك من خلال تقصيه للتساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف ؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية ؟
- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

¹ - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية 2005-2006.

– هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والإلتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل ؟

– فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
- هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.

– عينة البحث:

إختار الباحث عينة طبقية مقدره بـ 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 هذا بنسبة مختارة مقدره بـ 10%.

– منهج الدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح الاجتماعي بمجتمع البحث، وهو إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي، الذي يعتبر على انه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثرها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف جوانبها.

– نتائج الدراسة:

1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد، وتعتبر مطلب أغلبية العمال بعض النظر عن مراكزهم وأدوارهم، فعن طريقا يتم تحسين الظروف المادية والمعنوية بزيادة الأجر، واكتساب مركز اجتماعي ومهني قصد تحسين الأداء وتنمية القدرات المهنية، مما يضمن لهم التقدير والاحترام داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي يحقق الرضا والاستقرار في العمل.

2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله: أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية، إلى حد كبير بنسبة 84.4 % من إجمالي مجتمع البحث كما هو موضح في الجدول رقم (35)، ويرتبط أنها بالحوافز المادية (الأجر، العلاوات، المكافآت) بنسبة 83.3 % من إجمالي مجتمع البحث يرتبط الاستقرار بعدة متغيرات تنظيمية أخرى كالظروف الفيزيائية وملائمة العمل جسميا وذهنيا وطريقة العمل والارتياح في العمل من عدمه.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني: أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للعمال، ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء من أجل كسب رضا المشرفين، والرؤساء وتحقيق الذات واكتساب الاحترام والتقدير، وتبتعد عن تلك الدراسات التي اعتبرت الإنسان آلة تحركه العوامل المادية البحتة، حيث أثبتت نتائج تحليل البيانات ونتائج الدراسة أهمية هذه الحوافز، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فالأجر مثلا وحدة لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح، وإنما يحتاج إلى شعور بالأهمية وتحقيق الذات من خلال العمل ووضع المهني، والرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني، فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة.

-وجه الاستفادة من الدراسة:

أفادتني هذه الدراسة في صياغة الإشكالية وكذلك في منهجية البحث صياغة الفرضيات والتعرف على أبعاد المتغير الثاني وهو الاستقرار الوظيفي، وكل المتطلبات الوظيفية المرتبطة المؤثرة في الاستقرار الوظيفي لمقارنتها بما تحصلت عليه من نتائج واستغلالها في تحليل النتائج.

الدراسة الثاني:

الاختيار الوظيفي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمديرية المركب المنجمي بئر العاتر - ولاية تبسة- من إعداد الطلبة صامت كريمة¹، وساحي عبد الستار، وفارس حميد؛ تحت إشراف الأستاذة بلخيري سليمة بجامعة تبسة كلية العلوم الاجتماعية.

-الإشكالية:

هل للاختيار الوظيفي دور في الاستقرار المهني؟

-التساؤلات الفرعية:

- هل العامل الذي يتم اختياره طبقا لمتطلبات منصب عمله يكون أكثر إستقرارا.
- هل العامل الموجه توجيهها صحيحا يؤدي عمله بطريقة أكثر كفاءة وإتقان.

-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: إن اختيار اليد العاملة المدربة حسب القابليات وتوظيف قدراتهم تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتجعل العامل يشعر بالاستقرار والنمو.

-الفرضية الفرعية الأولى: إن العامل الذي يتم اختياره طبقا لمتطلبات منصب عمله يكون أكثر إستقرارا.

-الفرضية الفرعية الثانية: إن العامل الموجه توجيهها صحيحا يؤدي عمله بطريقة أكثر كفاءة وإتقان.

تناولت هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية المهمة بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدماتية، والاختيار الوظيفي بشكل منتج لكل من الجوانب النفسية والهندسية والاجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في إبراز أهمية الاستقرار الوظيفي في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.

¹ - صامت كريمة وساحي عبد الستار، الاختيار الوظيفي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمديرية المركب المنجمي بئر العاتر - ولاية تبسة- بجامعة تبسة كلية العلوم الاجتماعية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الاختيار الوظيفي، وكيف يتم تصميم الوظائف ومحاولة الكشف عن عوامل الاستقرار المهني، وكذلك محاولة استبيان العلاقة التي تربط بين الاختيار الوظيفي باستقرار العامل في عمله.

ومحاولة التدريب على استخدام المفاهيم السوسولوجية والمعلومات النظرية، والوسائل والطرق المنهجية المستخدمة في علم الاجتماع، وخاصة وما يتلائم ويتجانس مع الدراسة.

-منهج الدراسة:

كان الهدف من البحث التعرف على عملية الاختيار الوظيفي، والتعرف على مكونات هذه العملية ومدى علاقة الاختيار الوظيفي بالاستقرار المهني، فقد استخدم المنهج الوصفي على أنه الملائم للبحث باعتبار أن أهداف هذا المنهج ينحصر في العرض الدقيق، والصحيح للخصائص العامة المتعلقة بالاختيار الوظيفي والاستقرار المهني.

-عينة الدراسة:

إعتمد على عينة عشوائية لأنها أكثر ملائمة مع موضوع دراسته، واختار عينة مكونة من 48 موظف أي بنسبة 50% من مجتمع الإداريين.

-نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى إثبات صحة الفرضيتين وثبات القول بصفة الفرض الرئيسي الذي يقول أن اختيار اليد العاملة المدربة حسب القابليات وتوظيف قدراتهم، يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتجعل العامل يشعر بالاستقرار وقابلية النمو، ولكن الاختيار الوظيفي له كل دور في الاستقرار المهني.

-وجه الاستفادة من الدراسة:

لقد أفادتني هذه الدراسة في وضع الإشكالية وخاصة في المتغير الثاني وهو الاستقرار الوظيفي وكذلك التعرف على أبعاده وكيفية ربطه بالمتغير المستقل وكذلك في صياغة الإستمارة.

2- الدراسة الثانية:

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال، من إعداد الطالب أوشاش فؤاد تحت إشراف ا . د علي عبد الله، 2011، 2010.

-إشكالية البحث:

كيف يمكن تصور العلاقة بين الهيكلة والإستراتيجية وذلك في الشكل العام؟ وهل الهيكلة تتبع الإستراتيجية كما قال CHANDLER؟ أم أن الإستراتيجية هي التي تتبع الهيكلة كما يقول MUSSCH وآخرون؟ أم انه هناك علاقة تبادلية كما هو مبين في موقف KALIKA وCHANDLER مؤخرًا؟

-التساؤلات الفرعية:

- ✓ كيف يمكن لهيكل التنظيمي أن يكون له الدور في تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات؟
- ✓ ما هو مفهوم الإستراتيجية وما هو دور التحليل الاستراتيجي لوضع وبناء إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ هل تحتاج المؤسسة إلى نظام رقابي يهدف من خلاله إلى مراقبة عملية التنفيذ الاستراتيجي وتقييمه من أجل تصحيح الأخطاء في وقتها؟

-فرضيات الدراسة:

- ✓ إن اللجوء إلى التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي يعتبر من الخصائص الضرورية في أي مؤسسة كانت.
- ✓ إن وضع الإستراتيجية يعتبر من الاهتمامات الرئيسية والمهمة لأي مؤسسة كانت وذلك من خلال الاعتماد على وسائل وأدوات للتحليل الاستراتيجي التي تتناسب معها.
- ✓ تزداد الحاجة إلى نظام رقابي محكم وفعال وفقا للضرورة والحاجة وكذلك للأهداف التي وضعت من أجلها الإستراتيجية.

✓ تكيف الهيكل التنظيمي وفق إستراتيجية المؤسسة يتأثر بمجموعة من القوى والمتغيرات والإستراتيجية.

-منهج البحث:

إعتمد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والمعلومات، وتحليلها من أجل الوصول إلى إبداء اقتراحات، وتوصيات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة. وقد اعتمد على المسح المكتبي من خلال الإطلاع علي مختلف المراجع التي لها علاقة أو صلة بجوانب الموضوع.

-نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن المهام والاختصاصات التي سوف توكل لكل شخص في المؤسسة، وكذلك العلاقة التي تربط بين الوظائف ببعضها البعض، من جملة ما يمليه السوق هو أن المنافسة أصبحت من إحدى السمات الرئيسية لأي مؤسسة كانت، فأصبح من الضروري علي أي مؤسسة أن تكافح من أجل البقاء، ومرحلة وضع الإستراتيجية يعتبر من إحدى الاهتمامات والمناهج لما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا وما تزوده من معلومات عن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك من خلال الأدوات المستعملة في عملية التحليل الاستراتيجي من اجل تقديم تشخيص عام وملم لمختلف المتغيرات البيئية وذلك من خلال:

تحليل وتشخيص البيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة التي تمثل مزايا وإمكانات تتمتع بها بالنسبة لأي مؤسسة كانت ونقاط الضعف التي تعتبر قصور أو معوقات من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

تحليل البيئة الخارجية من أجل معرفة الفرص الاستفادة منها، والتعامل معه بشكل يسمح للمؤسسة من الاستفادة منها، وكذلك التهديدات التي تؤثر، على التطبيق الصحيح والسليم للإستراتيجية العامة للمؤسسة على ارض الواقع وهذا ما يحقق لنا الفرضية الثانية .

إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، ومن خلال ذلك تظهر قوة وفعالية المؤسسة من خلال مدى قدرتها على التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، وجعلها تتأثر بالإيجاب على كل من هيكلها وإستراتيجيتها ونظامها، فيجب أن تكون على درجة كبيرة من المرونة من أجل التأقلم بسرعة مع هذه المتغيرات، وهذا ما يحقق لنا الفرضية الثالثة، أي أن هناك متغيرات تؤثر على الهيكل التنظيمي والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، لكن هذا التغير يجب أن يستغل في الأمور الإيجابية وليس العكس.

-وجه الإستفادة من الدراسة:

أفادتني هذه الدراسة في التعرف على مؤثرات الهيكل التنظيمي، وبالتالي استغلالها في عملية تحليل الجداول.

7- المقاربات السوسولوجية

7-1- نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Theory:

تعتبر هذه النظرية من أهم المقاربات النظرية التي تهتم بدراسة العلاقات بين الأفراد في المؤسسات والمنظمات وكيفية تأثير هذه العلاقات على أداء المؤسسة وإنجازاتها. تركز هذه النظرية على الجانب الإنساني في المؤسسات، وتقدم عدة مبادئ ونظريات تساعد في تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الإنتاجية والكفاءة في العمل. ويمكن الإشارة إلى بعض المبادئ التي تركز عليها نظرية العلاقات الإنسانية والتي تساعد في تحقيق الاستقرار، وهي كالتالي:

- الاهتمام بالعاملين في المؤسسة: حيث تؤكد النظرية على أنه يجب توفير بيئة عمل صحية وآمنة ومريحة للعاملين، وتعزيز العلاقات الإيجابية بينهم وبين إدارة المؤسسة.
- العمل الجماعي: حيث تعتبر النظرية أن العمل الجماعي يساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الانتماء للمؤسسة، كما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.
- الاعتماد على التواصل الفعال: حيث تؤكد النظرية على أن التواصل الفعال بين الموظفين وبين إدارة المؤسسة يساعد على تحسين العلاقات وحل المشكلات بشكل أكثر فاعلية.
- تحسين القيادة والإدارة: حيث ترى النظرية أن القيادة والإدارة الفعالة تساعد على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتحسين الأداء والكفاءة في العمل¹.

¹- <https://hbrarabic.com/03/05/2023/h20:15> / المفاهيم الإدارية/نظرية-العلاقات-الإنسانية

7-2- نظرية العلاقات الإنسانية لجورج ألتون مايو في الفترة من 1935-1950،

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على فكرة أن الموظفين ليسوا مجرد مجموعة من العاملين، وإنما هم أفراد لديهم احتياجات اجتماعية ونفسية، ويتأثرون بتفاعلاتهم مع الآخرين في العمل وتقوم النظرية على فرضية أن تحسين العلاقات الإنسانية في مكان العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

وقد قام مايو بإجراء سلسلة من الدراسات الشهيرة على عمال مصنع هاوثرن (Hawthorne Works) التابع لشركة وسترن إلكتریک (Western Electric) في شيكاغو، حيث قام بتحليل عوامل التأثير على الإنتاجية، واكتشف أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير كبير على الإنتاجية، وأن تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والمشرفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

ومن هذه وجدت الشركات المنتجة نفسها أمام تحد جديد في العملية الإنتاجية، حيث أدركت بأن ما يحتاجه العاملون هو الاهتمام والتشجيع والمكافأة عن عملهم، وأن العمل الجاد والمجهول لا يترجم بالضرورة إلى نجاح مؤكد. ولذلك، بدأت الشركات في العمل على تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الروابط بين العاملين والمشرفين¹.

وعلى الرغم من ذلك تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية إلى انتقادات كبيرة ومنها أنه يتم تطبيق برامج العلاقات الإنسانية باعتبارها تقنية للتأثير في توافق الأشخاص مع التوجهات الإدارية بدلاً من فهم الإدارة للطبيعة البشرية وخلق التغيرات المرغوبة في المؤسسة، كما تشمل انتقادات نظرية العلاقات الإنسانية التأكيد المتزايد على الاحتياجات الإنسانية على حساب الحاجة المتعلقة بالإنجاز أو المسؤولية أو المهمة والعملية التنظيمية، لذا يوجد قصور فيما يتعلق بالشمولية في مفهوم العلاقات الإنسانية المقدم. كما لم تقدم بعض الفرضيات الخاصة بنظرية العلاقات الإنسانية الدليل على النتائج التي تخضع

¹ -مادلين غراوتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993، ص 114.

للاختبار التجريبي، حيث يوجد قصور في الدلائل التي تؤكد على العلاقة بين مستوى الرضا المرتفع لدى العامل وزيادة الإنتاجية، حيث تفترض نظريات الموارد البشرية في الفترة الأخيرة إلى أن الأداء الجيد والهادف يؤدي إلى الرضا الوظيفي وليس العكس¹.

7-3- نظرية ماسلو:

هي نظرية نفسية تعنى بتحليل الحاجات والرغبات الإنسانية وترتيبها بشكل تسلسلي، وتشير إلى أن الإنسان يسعى لتحقيق بعض الحاجات بشكل أساسي قبل السعي لتحقيق حاجات أخرى.

وتتألف النظرية من خمسة مستويات أساسية لتلبية الحاجات الإنسانية، وهي:

- **المستوى الأول:** حاجة الإنسان لتلبية احتياجاته الفيزيائية والحيوية مثل الجوع والعطش والنوم والاسترخاء وغيرها.
- **المستوى الثاني:** حاجة الإنسان للأمن والسلامة، وتشمل حماية الجسد والروح من الأذى والتهديدات الخارجية.
- **المستوى الثالث:** حاجة الإنسان للانتماء والمودة، وتشمل الحاجة للانتماء في المجتمع والحصول على المحبة والاهتمام من الآخرين.
- **المستوى الرابع:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام، وتشمل الحاجة للشعور بالثقة بالنفس والتقدير والاحترام من الآخرين.
- **المستوى الخامس:** حاجة الإنسان لتحقيق الذات، وتشمل الحاجة لتحقيق الإنجازات الشخصية والتعرف على قدراته وإمكانياته وتحقيق أهدافه الشخصية.

¹ -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، ط2، 2005، ص 45.

ويشير ما سلو إلى أن الإنسان لا يسعى لتحقيق حاجة ما إلا بعد تحقيق الحاجات الأساسية، وأن كل حاجة يتحققها تمثل دافعاً للسعي إلى تحقيق الحاجات الأعلى. كما يؤكد على أن الإنسان يتأثر بعوامل مختلفة مثل الثقافة والتربية والتجربة والبيئة المحيطة به¹

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع نفسه، ص 282.

الفصل الثاني: مدخل إلى العلاقات الإنسانية

تمهيد:

أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية

1 - تعريفات العلاقات الإنسانية

2 - بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

ثانياً: أسس ومدخل العلاقات الإنسانية

ثالثاً: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

رابعاً: نشأة العلاقات الإنسانية

خلاصة

تمهيد:

كما لا يمكن لتطور أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان ومساحة المكان، فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية (بشرية) فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم - ولو في إطار يحده المكان - أهداف مشتركة، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب، وذلك لما يبني عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الإجتماعية بالمنظمة، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بعد العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء لهو جوهر العلاقات الإنسانية.

وسوف يتم تناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدة نقاط وهي:

✓ مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية، وتعرض فيه إلى تعريفات العلاقات الإنسانية وبعض مفاهيمها الخاطئة ومدخل العلاقات الإنسانية، ثم إلى نشأة العلاقات الإنسانية.

✓ أسباب الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال التطرق إلى الغايات التنظيمية، ثم إلى الغايات الاجتماعية.

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها الموضوع التعريف، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب وظروف منشئها وهذا ما سنوضحه فيما يأتي.

أولاً- ماهية العلاقات الإنسانية

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتخصص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المنشآت، لكن الصعوبة والتعقيد عندما تتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً مما يبدو عليه، بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة العاملين - ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضاً بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى - جانب ما سبق - نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة.

1- تعريفات العلاقات الإنسانية

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد العلاقات، "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية"¹.

أما كلمة "الإنسانية فهي تعني: "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع

¹ - أحمد زكي بدري: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، 1982، ص352.

الأفراد بوصفهم مجتمعاً واحداً، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين¹.

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين / طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معينة².

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك³.

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: فسكوت مثلاً يعرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع⁴.

ومن جهة أخرى فإن " وليام كلباترك " يعرف العلاقات الإنسانية بأنها " أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها⁵.

ويطلق لفظ " علاقات إنسانية Human Relations على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل.

¹ - نفس المرجع، ص 203

² - حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف والإستراتيجيات، عمان، دار ومكتبة الحامدة 2004، ص 71

³ - روزنتال و ب بودين، الموسوعة الفلسفية (ترجمة سسير كرم)، بيروت، دار الطليعة، م 4، 1981، ص 298

⁴ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، من 26

⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 71

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن أن تعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل"¹.

ويمكن تعريفها بأنها تلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية والاجتماعية.

وترى " مادلين غرافيتز " أن " العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل، إنها تتطلب وعياً بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبأسلوب الذي يلتقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين"².

ومنه نجد أن الصلات الإنسانية داخل المنظمة تقوم على أساس شعور مشترك بين العمال وبينهم وبين الرؤساء، تمليه ضرورة انتماءهم إلى نظام واحد (تسري عليهم لوائح تنظيمية واحدة، وظروف واحدة، وهدف مشترك واحد) وهو ما معناه أنهم ضمن مجتمع واحد، فيه لكل فرد واجبات وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية.

فلكل تصرف من تصرفات الإنسان أثره أو كما يقول علماء الطبيعة (لكل فعل رد فعل)، والإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، كل تصرف من تصرفاته تقريباً يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صداه فيهم، يدفعهم غالباً لإتيان نوع معين من التصرفات، ولها بدورها أثرها أو صداها وتستطيع أن

¹ - الشنواني سلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجاسعة، 1999، ص 5

² - مادلين غرافيتز: مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993، ص 215.

نطلق على هذه العملية اسم (التجارب) أو إذا استعرنا تعبيراً آخر من علماء الطبيعة (التفاعل) وهو حجر الزاوية في العلاقات البشرية، والطابع المميز لهذه العلاقات، ومنه من الضروري التأكيد على علاقات الأفراد في مكان العمل، وكذلك التأكيد على قيم الأفراد في نفس الموقع¹.

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

كما يعد أيضاً من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولاً من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم، والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين " ²، كل ذلك في النهاية يحقق نوعاً من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضاً وكلاهما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليها، بهدف تطوير السلوك الإنساني، إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط و الانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالباً ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي " مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " وتعرف في هذا المجال بأنها " مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما

¹ - حسين العجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 34

² - Raymond Boudon et autres , **Dictionnaire de Sociologie** , Montréal , Bussières , 2005 , P 196

توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة " ¹.

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير " ديفز إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية ².

ويعرفها آخرون بأنها " فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والافتتاح والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف ³.

كما يمكن أن نظيف إلى ما سبق ما ذهب إليه " ستيف ديك " بأن العلاقات الإنسانية تتعدى إلى أكثر مما ذكر، إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزملاء في العمل تجاربهم الحياتية، وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة ⁴، فهي " تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم في المجتمع

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 72.

² - أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2002، ص 62.

³ - عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 21.

⁴ - STEVE Duck , Human Relationships , London , SAGE Publications Ltd , 4th Edition , 2007 , P11.

الذي يعيشون فيه بثتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك " 1.

ومن الملاحظ في التعريف السابق اهتمامه بنظم التعامل بين الناس بعضهم مع بعض في المجتمع الذي يعيشون فيه، ولا يقتصر ذلك على فرع أو مجال من مجالات المجتمع بل يشمل مجالات الحياة كافة: الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضا على كل منظمة، أو مؤسسة، أو مرفق علمي، أو تعليمي، أو أسري، وكل تجمع يؤدي إلى الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة.

والتعريف الذي أورده " روبرت سلتونستال " بأن " العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، ويقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس " 2.

أخيرا يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، وهو التعدد الذي يمكنها من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة، والفهم المتكامل للسلوك الإنساني.

¹ - عبد الشكور محى الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975، ص 14.

² - سلتونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966، ص 15.

2- بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يقع فيها كثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي:

ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، ولاشك أن كل مسؤول يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله، وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المدراء ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا الأساس فإنهم، يتحدثون عنها على أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته.

ولكننا إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل " طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، فلماذا ليست شائعة بين الأفراد؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا؟ والواقع أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة¹.

أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة " الإنسانية " والصفة " الشخصية، حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربي وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب².

يعتقد أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير بالمؤسسة،

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 62

² - نفس المرجع، ص 62

والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم¹.

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى ولو كانت على حساب العمل، لكن مثل هذا التفكير مناف لما نادى به العلاقات الإنسانية، فهي لا تدعو إلى أن تكون على حساب العمل والكفاءة والعدل، إنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا².

الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية حسب أصحاب هذا الاعتقاد في إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، إن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته، إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل، إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان و مضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للأفراد . فرادى وجماعات - بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة، وعلى الجانب الآخر، يعتقد بعض المدراء أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم، واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة، وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون من المرؤوسين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، ويعتقد كثير منهم أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل بمفردهم، وأنه لو سلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وألا ينفرد

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق ، ص64.

² - نفس المرجع: ص64.

بها بنفسه¹. وهي القيادة الشورية التي يسعى من خلالها القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها وبصم و يرسم خططها ويحدد وسائلها². كما لا يمكنه إجبارهم أيضا على إتباع النظام الديمقراطي، فإذا لم يكن المرؤوسون على استعداد وراغبون في الاشتراك في وضع سياسة المنظمة فان إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، حيث أن إشراكهم في اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها الرئيس قيادته وتوجيهه الحكيمين³.

ثانيا: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية

من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة ثانية على أسسها أو مجموعة القيم التي تنبني عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحته على التقاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن تلك المعادلة بين الفرد بقدراتها ومكانياته مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

1- أسس العلاقات الإنسانية: من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد "عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر . إذا أتاحت له الفرصة . أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزها عن

¹ - احمد إبراهيم احمد، نفس المرجع، ص 65.

² - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 72.

³ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 65.

الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده، لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبني على أساس من الإجماع والإتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية¹.

العدل في المعاملة: ضرورة أن ينسب مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

التحديث والتطوير: فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري - القيادة الإدارية - هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية . في مجال العلاقات الإنسانية . تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة².

ب . مداخل العلاقات الإنسانية:

تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل

¹ - حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة، الجزائر، 2009، ص75.

² - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ص 66-67 .

التنظيم، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، وكذا مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية.

وعموماً مهما قلت المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم¹.

فالعلاقات الإنسانية "تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات تطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج"² والرقى بهذه الحضارة أو تلك.

وقد ذهب الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي) وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطاً اجتماعياً، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيقية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقاً لذلك النشاط³.

وحيث إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس، والصراع، والتسامح، والتعصب، والزعامة، والتبعية، والانقياد، والشعور بالانتماء، وتؤثر على عمليات التغيير الاجتماعي، والتشئة الاجتماعية وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل⁴ "

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 73.

² - القحطاني محمد أحمد، مرجع سابق، ص 11 .

³ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط 2، 1995، ص 67.

⁴ - محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997، ص 18.

فانطلاقاً من العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية (أهداف التنظيم، الرضا الوظيفي)، وقد أكد زكي محمود على أهمية هذا الموضوع في حديثه عن رفع الروح المعنوية كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن على الإدارة " إيجاد الحوافز لتحفيز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة، وضمان احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك"¹.

ويستدرك بعضهم بصعوبة وجود مداخل ثابتة ومحددة للعلاقات الإنسانية حيث يرون أنه: صعب الأمور الوصول إلى قوانين ملموسة مضبوطة تماماً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ومنها العلاقات العامة الإنسانية، بل إن المشكلة الكبرى أن التقدم المادي يسير بخطوات سريعة جداً بالنسبة للتقدم السلوكي الاجتماعي الذي يبني على دراسة علاقات الناس ببعض، وهذا يحدث عنه ضياع وارتباك إنسان هذا الزمن سريع التغير، متشابك العلاقات، المتحرك المتطور، غير المستقر على حال².

كما أن هناك من الباحثين من يرى حتى بجانب كثير من المداخل للصواب، وذلك حسب رأيهم يرجع إلى أنه: " من الممكن أن يكون وجود وتدخّل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد يكون في حد ذاته سبباً إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال، فقد يستمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة، وقد يبطل أو يلغي ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحبه، وهنا بسبب الدراسة التي يخضع إليها فإنه اليا يغير من سلوكه، وبالتالي فإن ما يشعر به العامل يؤثر على إنتاجيته"³.

¹ - هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، 200000، ص 394.

² - جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 232.

³ - أزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص 41.

كما يرى بعضهم أن دراسة الإنسان في علاقاته الإنسانية بالآخرين ليست بالشيء السهل اليسير، ولو أن البعض يظن للنظرة الأولى أن ذلك سهل متيسر، فالكائن البشري هو من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانا الرضا والقناعة، ولذلك فقد أصبح من المحتم التعمق في نفسية الإنسان، ودراسته لمفهم أفضل وأعمق للحياة، وفهم للناس بعضهم لبعض، وخصوصا أن التقدم المادي لم يسعف البشرية ويرضيها لتحقيق الفهم والرضا والسعادة، ولذلك فإن دور العلوم الاجتماعية والسلوكية ومنها العلاقات الإنسانية، يجدر أن تزداد تحليلا، وتعمقا وفهما للطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون والبناء، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية هنا بناء ومثمرا في التخفيف من مصاعب الحياة ومشاكلها إلى حد بعيد، وتوصف العلاقات الإنسانية إجمالا بأنها مجموعة الروابط المختلفة التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد¹. وتبدأ " العلاقات الإنسانية " بدراسة الفرد، فهو وحدة من وحدات الجماعة، ونظرا إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر فإن النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية كمدخل يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بينهم².

ولن يتأتى الإيمان بالفرد وقيمه إلا في ظل وجود قيادة حكيمة - وهو مدخل آخر من مختلف مداخل العلاقات الإنسانية - تفقه أن لكل فرد شخصيته المستقلة والتميزة، والتي من الواجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن

¹ - ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972، ص 28.

² - القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار جرش للنشر، 1986، ص 11.

يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات¹.

ويري 'سكوت' بأن وجود قيادة حكيمة " يشير إلى عمليات حاز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع"².

" وقد بين ذلك لد.بيلي في تركيزه على البعد البشري والإنساني للإدارة فيقول: " التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف بحيث يضع في أولويات اهتمامه (أي التسيير) مهمة قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها من خلال ضمان الاتصال، التحفيز، التكوين من أجل عاية إنتاجية وخدمائية³.

كما اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم " التون مايو " بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:

تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد الاهتمام بمشاعر الأفراد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.

الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها: وهنا

على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم وإشراكهم في القرارات⁴.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 66.

² - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 26.

³ - الفضيل الرئيسي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009،

ص 140.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 45 ،

ومنه يمكن القول أن التسيير الحديث يتطلب عدم التدخل في عمل المرؤوسين، كما تتطلب التحفيز اللازم لإثارة الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازهِ، إلا أن هذا يتطلب من جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما سيساعد على القيادة الإدارية الرشيدة.

وقد أشار بعضهم إلى ما توصلت إليه دراسة " فيدر "، الذي يرى أن: " القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيه، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزانهِ وثباتهِ في تعريفهِ بالأمر ¹ .

ويمكن التذكير بأن التحفيز هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل (1)، وفي حالة عدم القدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سائحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه ² .

ومن ناحية تنظيمية، فإن الهدف الأساسي للتحفيز، هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

¹ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 19.

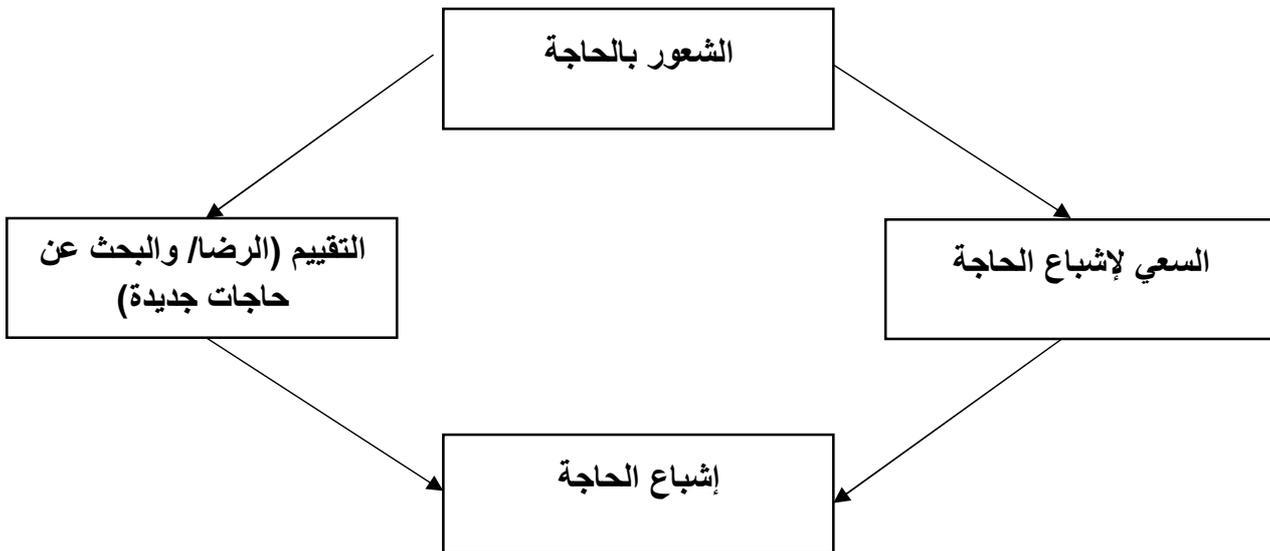
² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 45 .

إنجاز الفرد = التحفيز x قدرات الفرد.

وفي هذا المجال، ضرورة مراعاة المنظمة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

1. ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
2. ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد..
3. سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
4. وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

شكل رقم (01): يوضح عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل،

2005، ص 281

ويرى ويليام باتريك " العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها، كما يرى بعضهم بأنها " إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي المستمر " ¹.
والعلاقات الإنسانية تقوم على التفاعلات بين الأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة وتكاملهم بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي، وقد ذكر أترد جولد "، أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية، وتهتم العلاقات الإنسانية بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة وفي عمل التنظيم، وكذلك بفهم وتنمية الظروف التي تساعد الأفراد ليعملوا سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة ².

ويرى آخرون أن العلاقات الإنسانية هي عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، ويؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ليعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب العمل ؛ أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.
ومن كل ما سبق فإن أهم الأفكار التي يمكن من خلالها ولوج موضوع العلاقات الإنسانية ما يلي:

إن العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير، وهي لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة.

فضلا عن الرواتب والحوافز الاقتصادية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران، 1997، ص 61.

² - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 18.

فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيا بين العاملين فيها، ويساعد على إشباع حاجاتهم النفسية، ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي، وهذا التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في التأثير على اتجاهات الأعضاء في تحديد مستوى إنتاجيتهم وسلوكهم في المؤسسة".

ولقد تمخضت عن هذه الأفكار خلاصة مفادها أن المنظمة تشكل مجتمعا قائما بذاته، على اعتبارها كمنشأة جماعية قادرة على إعادة ضبط وتنظيم العلاقات الاجتماعية¹، حيث تلعب فيه هذه العلاقات المتبادلة بين العاملين أفراد وجماعات دورا مهما يفوق تأثير الحوافز المادية للعمل ومبررا لارتفاع الأداء، إن هذه الأفكار كشفت أن العمل نشاط جماعي وإن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وإن هذه الجماعات تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي.

ومنه فإن في أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين هي:

العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسئوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

العلاقات غير الرسمية وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة².

" ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير الرسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين

¹ - الفضيل الرئيسي، مرجع سابق، ص 138.

² - الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995، ص 16.

أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجابا في صورة تعاون وموائمة واحترام، أو مثلها في صورة تنافس وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم...¹

ومن هنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه، وسلوكه، وقيمه، وعلاقاته التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي، ومع القيم التي تفرضها الإدارة بحيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال، وحتى مجموعات العمل الرسمية قد تتحول بفعل التفاعلات والأنشطة والعلاقات غير الرسمية إلى مجموعات متعددة غير مبالية، أو متذبذبة أو مجموعات محافظة أو إستراتيجية.

ولقد أصبحت القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي بين أفراد المنظمة يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة بحيث تمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأمور والتأثير في نشاطها بقوة وفاعلية أكثر من غيرها من الأنظمة كنظام الحوافز أو فرض القوة والسيطرة الإدارية.

ويقدم شين تصنيفا يمكن من خلاله تحليل المنظمة، وهو تصنيف نظري ذو ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم، الأول: اتجاه الإنسان الاجتماعي، الثاني: اتجاه الإنسان الساعي لتحقيق ذاته، الثالث: اتجاه الإنسان المركب الذي لديه دوافع عديدة.²

وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات، ومن أهمها:

¹ - هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988، ص ص 205-207.

² - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 128.

يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم، وقد تتخذ هذه الحاجات شكلا متدرجا يبدأ من (الحاجات الفيزيولوجية)، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد.

وهناك صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

لكنه يوجد اختلاف بين هذه المداخل الثلاثة حول بعض الموضوعات، إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي، أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل " سيلزنيك "، الذي قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة¹.

وتمثل نظرية " ماسلو " في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته، وبذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية، بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى.

وزهب المدخل الثالث، الخاص بمدخل الإنسان المركب، إلى أن الدوافع تختلف تبعا لاختلاف المواقف، فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة، يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على الرؤساء مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية،

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 109-110.

وتعدد أنماط السلطة، فضلا عن نوعية الروابط النفسية، وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل " شين " و " بينس " ¹.
ويعد المستوى الثالث منها أكثر تحقيقا للفهم الأعمق لثقافة المنظمة من خلال فهم الفرضيات الأساسية التي تقف خلف سلوكيات الأفراد بحيث تحدد كيف يدرك الفرد ويفكر في المنظمة ومن هذه الفرضيات طبيعة العلاقات الإنسانية ².

ثالثا: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن المعرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على زيادة كفاءته مرؤوسيه التنظيمية والرقمي بمستوى أدائه وتحسين ظروف عمله، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

1. معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها " ماسلو " إلى خمسة أنواع هي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم، الراحة،...) .
- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

¹ - نفس المرجع، ص ص 109-110.

² - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 25.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية¹.

2. معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيهها سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات.

3. توفير الاتصال الفعال: فالالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك و توجيهه²، كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث تحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه وتنظيمه علمياً، فالقول بأن الرئيس بابه مفتوح للجميع، ومن دون حواجز "، يبدو كلاماً جميلاً، غلاً أنه مما يعنيه أنه لا يوجد نظام جيد للاتصال، فكثيراً ما يحجم المرؤوسون عن الدخول على رئيسهم، رغم سياسة الباب المفتوح "، كما أن هذه السياسة ليس من الواجب أن تعني فقط إمكانية دخول المرؤوسين إليه، إنما تعني أيضاً خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم " ³.

كما أن هذا النوع من السياسة قد يترتب عليه اضطرابوا عاقبة للعمل، بل وبضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاماً جيداً له، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال ذاته يتوقف على نوع القيادة أو الإدارة، فالالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد بعضهم ببعض يكون من خلاله.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 69.

² - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم و الاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 20، ص 2.

³ - أحمد إبراهيم الحمد، مرجع سابق، ص 7.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر بعضهم ببعض، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب¹.

أما الاتصال الديمقراطي، فتقوم خطوته 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.

4. المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته و أن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تعرض لدى كل فرد في المجموعة الشعور بأهميته الخاصة ومساهمته كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة حسب ما لديه من قدرات ومواهب، و المساهمة في تميمتها².

ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية، إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم الا بتوافر عاملين جوهريين، يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل

¹ - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 35.

² - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 72.

المسؤولية المترتبة عنها، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن الشراك العاملين في صناعة القرارات، لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل¹.

5. التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، ويعني التشاور 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 وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية².

6. 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 التغيب، والانقطاع والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوي بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية للأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي. كما يجب الاهتمام بدراسة

¹ - فتحة أو هاببية، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، أبريل 2012، عدد : 12، ص 179.

² - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ص 71-72 .

مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها¹.

7- الروح المعنوية: ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

7-1- مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس

7-2- 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.

7-3- 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 الاهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها².

7-4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

¹ - نفس المرجع، ص 72.

² - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 37.

7-5- مدى كثرة الشكاوي والتظلمات: تعبر الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوي موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة إنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

8- الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبیب، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف¹.

كما أكدنا كل من هاكمان و أولدهام " على دور بعض جوانب الوظيفة أو المهنة في التأثير في دافعية العمل، وحتى يتسنى للعامل الشعور بأن لعمله معنى، فلا بد له من معرفة نتائج ما يبذله من مجهود، وتتجم هذه المشاعر عن خصائص أساسية للوظيفة أو المهنة²، هي:

- تنوع المهارات Skill variety: ينظر العاملون إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب أدائها قدرات، أو مهارات متباينة، ومتعددة، على أنها مهن ذات معنى، وتثير مشاعر التحدي.

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، المرجع السابق، ص 74.

² - رونالد . ي . ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، ص 242.

- هوية الواجب Task identity (تكامل الواجب): تعني إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته، فالعمال بحاجة إلى أن يروا يام أعينهم ما أنتجته جهودهم.
- أهمية الواجب Task significance: يعني بها إلى مدى تأثير الوظيفة أو الواجب في الآخرين، سواء داخل المؤسسة، مثل الزملاء، أو خارجها مثل المرتفقين،
- الإستقلالية Autonomy: يعني بها إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقرير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله، وكيفية إنجازها.
- معرفة النتائج Feedback: يعني بها إلى أي حد توفر الوظيفة الفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة، ودقيقة عن مستوى أدائه¹.

رابعاً: نشأة العلاقات الإنسانية

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، ومنذ أول تجمع بشري، وتجلى الإهتمام بقديسية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلى صراحة بالتأكيد عليه ما حث عليه من حسن المعشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين -) [آل عمران: 159]

اشتمل نص هذه الآية الكريمة على وصف نبي الرحمة بخلق الرحمة التي أمده الله بها، ووصفه بلين الجانب، ثم وجهه توجيهها تربوياً للأخذ بجملة من مكارم الأخلاق وفضائل السلوك²، ففي الآية الكريمة مبادئ سلوكية تحث على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة، وأمثال هذه الآية كثيرة في الحث على مكارم الأخلاق وحسن المعاملة، وهنا يمكن القول أن

¹ - نفس المرجع، ص ص 242-243.

² - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها دار القلم، دمشق، 1999، ص : 438.

الإسلام قد وضع منهاجا وأساسا علمية وعملية للعلاقة بين الأفراد، وقد سار على هذا النهج عامة المسلمين وخاصتهم منذ ذلك الزمان إلى آخره وفي كل مكان هي صالحة للتطبيق، وهو ما يبين أن ديننا الحنيف (الإسلام) قد سبق كل العلوم الحديثة التي تتحدث عن هذا الجانب.

وللسنة النبوية الشريفة على صاحبها أفضل الصلاة والسلام، مواقف خاصة، تتمثل في كيفية التعامل مع الناس، فقد كانت حياة الرسول وسيرته بصفة عامة مدرسة تربية خلقية سلوكية شاملة، حتى الأنماط السلوكية التي لا تظهر فيها أول الأمر أسس المفاهيم الخلقية، كانت في حياة الرسول موصولة بأسس المفاهيم الخلفية، ولو من وجه من الوجوه، فكان لها صفة الظواهر الناتجة عن اخلاق راسخة في النفس، متمكنة في أركانها¹، وترشدنا سيرة الخلفاء الراشدين إلى مواقف تدل على عظمة القيم الإنسانية التي يتحلى بها الخلفاء الراشدون، وعن مبادئهم التي بها يتعاملون مع الناس.

ومن الأسس العامة في الأخلاق الإسلامية الدافع الجماعي، ويأتي في مقابل هذا الأساس الخلفي خلق الأناية والانفرادية أو الانعزالية، الذي ترجع إليه مجموعة من النقائص الخلفية في السلوك الإنساني. والدافع الجماعي شعور الفرد بأنه جزء من جماعية هو عضو من أعضائها، أو خلية من خلاياها، مع شعوره بأنه محتاج إليها، فهو يحب الجماعة ويلزمها، ويكره الانفراد والانعزال، ولا يستطيع الاستمرار في الوحدة²، حيث نجد أن انتماء الفرد للجماعة يشعره بالرابطة بينه وبين أعضائها، وبالتفاعل المتبادل، وأن له معها أهدافا وحاجات، واهتمامات مشتركة، وأنه يمثل لما تمثل له الجماعة من معايير واحدة، وضغوط واحدة³.

¹ - نفس المرجع، ص : 436.

² - عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص : 179.

³ - حسان الجبالي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص : 12.

ولدى إمعان النظر في كثير من الفضائل الخلقية الاجتماعية نلاحظ أنها ترجع إلى ما لدى الفرد من جماعية، فما من فضيلة يتعدى نفعها وخيرها للآخرين إلا وفيها عنصر التخلي عن الأنانية من الأنانيات الفردية الشخصية، والعامل الخلقى الذي يدفع إلى هذا التخلي هو الدافع الجماعي، أي: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة، فهو يحب للأجزاء الأخرى مثل ما يحب لنفسه. ومما لا ريب فيه أن الدافع الديني الذي يدفع الإنسان إلى ابتغاء مرضاة ربه دافع بدعم الجماعة، ويقوم مقامها ويؤدي وظائفها إذا انعدمت في الفرد. ويميل الفرد إلى الجماعة ويجد في نفسه الرغبة الملحة للالتقاء والاندماج في طائفة من الناس، لأن كثيرا من مطالب حياته، وحاجاته الجسدية والنفسية والفكرة، لا تتم إلا عن طريق الجماعة، كالأنس بالجماعة، والشعور بالأمن والطمأنينة معها، والتماس مناصرتها، والتقوي بها، وتعاونها معها في تحقيق شتى مطالب الحياة.

أفيريده الفرد أن يأنس بالجماعة دون أن يعطيها منه أنسا؟، أفيريده أن يأخذ منها الأمن والطمأنينة دون أن يعطيها من نفسه وسلوكه مثل ذلك؟، أفيريده أن يلتمس عندها القوة وشد الأزر، دون أن يدفع من قوته لصندوق القوة العام مقدارا يناسب مستوى مساهمته في الجماعة ويناسب قدر نصيبه من القوة الجماعية؟، إن الحق والعدل يقضيان بأن كل أخذ لا بد أن يكون له ثمن من عطاء، وعطاء الأنا والطمأنينة والقوة وشد الأزر والمعونة من مفردات مكارم الأخلاق¹.

ومن مطالب الفرد التي لا تتحقق له إلا عن طريق الجماعة، حاجته النفسية إلى المحبة، وحاجته النفسية إلى التقدير، وحاجته إلى المعونة والمساعدة في معظم شؤون حياته، ومنها حاجات عضوية أخرى للفرد لا تتم إلا مع غيره. كل هذه الأمور تولد في نفس الفرد الميل إلى الجماعة، والرغبة الملحة بالاندماج فيها أو الالتقاء معها، وهذه الحاجات

¹ - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، مرجع سابق، ص ص 169-170.

التي يريد من الجماعة أن تقدمها له لا يظفر بها ولا يستطيع أن يحافظ عليها ما لم يقدم هو من نفسه للجماعة أثمانها¹.

ونجد أنه ظهرت المناداة بمثل تلك المعاني سألقة الذكر في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، التي أحدثت تشكيلا للحياة الاجتماعية كلها، خاصة الصلات بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات.

وقد كانت بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية سنة 1800 لما رفض "روبرت أوين" تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال².

وقد كان ظهور أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب فلسفة الإدارة " للعلامة " أندرو آر ' حيث جاء فيه اعترافه بالناحيتين الآلية و التجارية في الصناعة، كما أنه أكد على ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين، وهي الإنسان، حيث أوضح أهمية العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين، وعناية طبية وفيزيائية سليمة في المصنع، وقد كانت أفكاره في ذلك الحين أفكارا ثورية ولم يأخذ بها رجال الأعمال.

ومع التطور الصناعي وتوسع المنظمات وازدياد أعداد العمال، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، وظهور عديد التخصصات، وتفرع المسؤوليات عنها، اتسعت الهوة بين العمال وأصحاب العمل، واستمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر، واستمرت عزلة العمال عن أرباب الأعمال، حتى برزت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط أحد بماهيتها أو بأسبابها الحقيقية، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها أن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجور فقط. وهو ما واكب التطور الهائل الذي عرفه القرن العشرين، حيث بدأت المحاولات العديدة لسير أغوار العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة

¹ - نفس المرجع، 170 .

² - محمد بن عايد المشاركة الدوسري، مرجع سابق، ص 31.

العلمية بقيادة " فريدريك تايلور سنة 1911 و التي كانت تهتم بزيادة الإنتاج وطرق الوصول إليه فقط ¹.

حيث تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، وهو ما دعا إلى أن تطلق عليها تسمية نموذج " التنظيم الآلي أو " الميكانيكي " نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على أنهم عبارة عن وحدات تتحرك الياء وافترقت إلى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية)، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل ².

وحسب " مادلين غراويتس " فإن المرحلة الأولى من اكتشاف دور العامل الإنساني رجع إلى عام 1893 حين تبين " السير و ماطر " في بريطانيا أن الإنتاج كان يزيد باستمرار بتخفيضه ساعات مل من 52 إلى 48، وقد اكتشف خلال الحرب العالمية الأولى أن الحوادث كانت تتخفف إلى النصف بعد تخفيض ساعات العمل من خمس عشرة إلى عشر ساعات، وتبعاً لعناصر موضوعية في الظاهرة، اكتشف مفهوما معقدا يغطي سلسلة من الظواهر، يسمى التعب ³.

فالفكر الإداري الحديث ينبعث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذاك من واقع تجاربهم العملية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم ينصب على العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل من روبرت أوين "، و " أندرو آر "، فمنذ عام 1800 أدخل روبرت أوين " عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه،

¹ - محمد بن عايد المشاركة الدوسري، مرجع سابق، ص 31.

² - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97.

³ - مادلين غرافيتز، مرجع سابق، ص 214 .

حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي لإدارة الأفراد)، كذلك قام " أندرو آر " بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، وزاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث عقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة (نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنويا منذ ذلك التاريخ، بل ووصل الأمر إلى أن تكونت (جمعية الإدارة الأمريكية) سنة 1923 وقد ركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، وابتداء من سنة 1930 أصبح يتجه رجال الأعمال إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع، واهتموا بالعاملين كبشر.

وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الأمريكية "ماري باركر فوليت" هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن " التون مايو عرف الشهرة أكثر منها خاصة بعد تجربته الرائدة التي قام بها وزملاؤه التي عرفت باسم (تجربة هاوثرن)¹.

حيث ظهرت ابتداء من عام 1930، في ردة فعل على التشويه التابلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها، حيث أجرى " التون مايو " أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الإضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة².

وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية والسلوكية في ذات الموضوع، ومن أمثلة الكتاب الذين أثروا البحث فيه، أمثال هربرت سيمون "، " التون مايو "، " ماري فوليت "، " ديكسون "، " روتلز برجر "، " لويد وارنر "، " جاردر "، " هاريسون "، " إليوت شابل، كونارد ارنسبرج "، " ماك جريجور "، " رنسيس ليكرت "، " كريس أرجيريس "، حيث ظهرت كتاباتهم في شكل مدارس أو اتجاهات فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية.

¹ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، من 32.

² - طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 101.

كما دارت أغلب أفكار كتاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث صارت في نظرهم عبارة عن تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، وركزوا الاهتمام في كيفية علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية و القيادة الديمقراطية، وغيرها من موضوعات السلوك الإداري¹.

¹ - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 33.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال تفسير العلاقات الإنسانية، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمنظمة، مما يساهم في تطوير علم الاجتماع الصناعي، خاصة وأن البوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت مع بدايات القرن العشرين، حيث نلاحظ بوضوح مدى تنوع التراث النظري والإمبريقي، الذي ارتبط بالنشأة التطورية لأحد الفروع الهامة لعلم الاجتماع وهو علم الاجتماع الصناعي، كما قد جاءت أهمية نظرية العلاقات الإنسانية لأنها ارتبطت بالإسهامات الأولى للرعييل الأول من علماء الاجتماع الصناعي، الذين ينتمون إلى الجامعات الأكاديمية والبحثية المتخصصة، التي بدأت مع أوائل هذا القرن، لتدخل ميدان الصناعة وتسهم في حل المشكلات الواقعية، التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية سريعة التغير والتبدل.

في نفس الوقت، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية وبعض الفروع أو المدارس المتخصصة فيها مثل مدخل دراسة الجماعة أو الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في بلورة النتائج، التي توصلت إليها هذه النظرية، ولاسيما في دراستها للعلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات الواقعية التي تواجه عمليات الإنتاج والحياة اليومية داخل المنظمات، والعمل حل المشكلات الفعلية التي هددت النشاط الاقتصادي في مراحل متعددة ومتنوعة.

فقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية مجال علم اجتماع التنظيم خاصة، وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عامة، هذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها، ومنها الإسهامات التي قدمت في مجال الدافعية والتحفيز التي تم التطرق إليها سلفاً، حيث فتحت هذه الإسهامات المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية والتي تهتم بقضايا العمل والإنتاج والصناعة، والحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي

تنتمي إليها، وعلاقتها بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تشكل حياة وسلوك الأفراد اليومي، في نفس الوقت، فقد عززت إسهامات هذه النظرية والدراسات الميدانية ونتائجها المختلفة عملية تطوير أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية العامة.

الفصل الثالث:

الأسس النظرية للإستقرار التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية الإستقرار التنظيمي

ثانياً: أهمية الإستقرار التنظيمي

ثالثاً: خصائص ومحددات الإستقرار التنظيمي

رابعاً: محددات الإستقرار التنظيمي

خامساً: عوامل الإستقرار التنظيمي

سادساً: مظاهر الإستقرار وعدم الإستقرار التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تتوفر المنظمة على عدد من الموارد المختلفة، فالى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمته في انجاز مختلف المهام بها. فلقد أصبح واضحا لكل منظمة ترغب في التميز والبقاء في محيطها المتقلب بسرعة، أن الطريقة الأمثل في ذلك هو اهتمامها بالعنصر البشري، أي مدى كفاءتها في تسييره، ويتجسد ذلك في تحقيق الاستقرار التنظيمي لكل العاملين بها، لأنهم بحاجة لأن يشعروا بالعدالة والمساواة في معاملتهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر عليهم بهدف إشباع حاجاتهم.

وأصبح الاستقرار التنظيمي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، فهو يتصف بخصائص تميزه عن المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المنظمة فهمها جيدا والاستفادة من نتائج دراستها له.

أولاً: ماهية الإستقرار التنظيمي

1- تعريف الإستقرار التنظيمي

هناك عدة تعريف للإستقرار التنظيمي نوجزها فيما يلي:

يقصد بالإستقرار التنظيمي المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة، وينشأ الإستقرار من إدراك الفرد الفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الإستقرار التنظيمي لديه، ويرى هيرزبرغ أن الإستقرار التنظيمي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما ينطوي عليه المنصب بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الإستقرار فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في العمل والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.¹

حيث عرفها ستون "Stone" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه التنظيمي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.²

أما الأستاذ لولر "Louler" أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الإستقرار التنظيمي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.³

¹ - الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، 2000، ص 01.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

³ - زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة -دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013، ص 04.

أما ميدل ميست وهيت "Middlemist et Hitt" فيرون أن الاستقرار التنظيمي يأتي في مركز جودة الحياة التنظيمية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.¹

ولقد عرف فروم فكثور "VROOM VICTOR" "الاستقرار التنظيمي بأنه" اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".²

أما بلجن "BLEGEN" فيعرف الاستقرار التنظيمي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".³

كما يعرفه ناصر محمد العديلي: الاستقرار التنظيمي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء.⁴

فمن خلال تعريف ناصر محمد العديلي يرى بأن تحقيق الاستقرار التنظيمي مرتبط بإشباع الحاجات التي يتوقعها من العمل، كما أنه يزيد على الحاجات المتعلقة بالعمل وبيئته الداخلية حاجات أخرى متعلقة ببيئته الخارجية.

أما أحمد صقر عاشور فيعرفه يعتبر الاستقرار التنظيمي هو مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله.⁵

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 195.

² - محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 114.

³ : نفس المرجع، ص 115.

⁴ : أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط5، الدار الجامعية، بيروت، 1997، 147.

⁵ : ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 189.

من خلال التعريف السابق يتضح أن المشاعر وجدانية إما أن تعبر لنا عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل، أو رضا جزئي يمثل جزءا معيناً كالرضا عن الأجر أو الترقية...إلخ.

وبالتالي نصل إلى أن الاستقرار التنظيمي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

من خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- 1- الاستقرار التنظيمي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص ما دون الآخر.
- 2- الاستقرار التنظيمي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها من طرف الموظف.
- 3- الاستقرار التنظيمي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته و تنبؤاته في بيئة عمله.

ثانيا: أهمية الاستقرار التنظيمي

يلعب العمل دور جوهريا في تحقيق الأمن الاجتماعي في بعده المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم، وينعكس ثبات الموظف في عمله إيجابيا على المؤسسة وعليه، هذا الأخير الذي يكون متشبع بثقافة المنظمة وفي انسجام تام مع جماعة العمل، على عكس الموظف الباحث عن سبل للتأقلم مع سلوكيات جماعة العمل ومحاربة مخاوفه في كل مرة ينتقل فيها نحو مكان آخر¹.

ونجد أن التقدم المهني والارتقاء في السلم التنظيمي من أهم مزايا الموظف المستقر الذي يسعى دائما إلى تقديم الأفضلوا تقان ما يفعله للحصول على الأفضل في المقابل وغير بعيد عن هذا فإن استقرار مجموعة العمل يحفزها على التماسك والتعاون وتوطيد

¹ - كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، القاهرة، 2002، ص 142.

العلاقات الإنسانية بين أفرادها مما من شأنه رفع أداء وكفاءة الأفراد وضمان ولائهم للمؤسسة وعلى العكس من هذا فكلما انعدم الاستقرار التنظيمي في المنظمة زاد من تفكك جماعة العمل وتسرب أفرادها الذين يجدون أنفسهم في محاولات روتينية في تقبل الثقافات التنظيمية للأفراد الجدد والتكيف معها ومواجهة إرباك العلاقات الاجتماعية الذي يتبع مغادرة زملاء العمل وما ينجر عنه من نقص في الأداء.

وعليه فللاستقرار التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للموظف وجماعة العمل والذي لا يقل شأنًا عن أهميتها بالنسبة للمنظمة، ودوره في مساعدتها على الاحتفاظ بمواردها البشرية الخبيرة والمدرية وتجنب إرهاق المنظمة بأعباء الإحلال والبحث عن خبرات بديلة في سوق العمالة عادة تكوينها و تدريبها.

إذن فإن الاستقرار التنظيمي يعمل على تماسك جماعة العمل وتلاحمها، ما يجعل المنظمة مجتمع يشترك أفرادها في الأهداف والثقافة التنظيمية، ومن هنا يأتي دور المنظمة في العمل على بعث الشعور بالأمان والراحة النفسية للموظف.¹

ثالثاً: خصائص ومحددات الاستقرار التنظيمي

1- خصائص الاستقرار التنظيمي

يمكن إدراج أهم خصائص الاستقرار التنظيمي فيما يلي:²

– تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الاستقرار التنظيمي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الاستقرار التنظيمي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الاستقرار التنظيمي؛

¹ - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق ، ص 143.

² - هيثم الفقهاء، عادة العبدالات، دراسة بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، عمان-الأردن، 2001.

- النظر إلى الاستقرار التنظيمي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الاستقرار التنظيمي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم؛
- الاستقرار التنظيمي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
- الاستقرار التنظيمي حالة من القناعة والقبول: يتميز الاستقرار التنظيمي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته؛
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الاستقرار التنظيمي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعد دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وأن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم؛
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا التنظيمي

أبعاد وأوجه يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا التنظيمي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام¹.

رابعاً: محددات الإستقرار التنظيمي

يمكن أن نحدد أهم محددات الرضا التنظيمي في:

التناقض: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضاً أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته، والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً من التنظيمي².

العدالة: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مداخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مداخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها³.

الميول والنزاعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضاً الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض

¹ - عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة نوميديا قسنطينية-، رسالة ماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 52.

² - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 296-297.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 147.

البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.¹

خامسا: عوامل الاستقرار التنظيمي

1- العوامل الاجتماعية

حتى تستطيع المؤسسة الاستبقاء على كوادرها البشرية، وجب توفير جو عمل ملائم ونعني به طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد وجماعات العمل، وتكون بالشكل الذي يحفزهم ويدفعهم للعمل من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم الطبيعية والنفسية وكذلك الاجتماعية، فقد أصبح العامل يحض باهتمام أصحاب العمل بزوال تلك النظرة الجائرة التي ترى أن العامل ما هو إلا آلة².

2- العوامل الفيزيائية

نعني بالعوامل الفيزيائية جملة من المتغيرات التي تؤثر وبشكل واضح على أداء العاملين والتي أصبحت تستحوذ على اهتمام أصحاب العمل ومسيري المنظمات منها: الإضاءة التهوية، الضوضاء، درجة الحرارة الرطوبة، الغبار... الخ.

1-2-الضوضاء: أكدت الدراسات أن الضوضاء سواء كانت مستمرة أو مؤقتة من أشد العوامل التي تعيق إنتاج العامل لأنها تؤثر على نفسيته وتثير فيه مشاعر الاضطراب والتوتر وتشتت انتباهه كما أنها تضيع تركيزه.

يمكن أن نقلل أو نحد من الإزعاج الذي تحدثه مختلف الآلات في مكان العمل، يمكن استعمال أجهزة واقية للأذن وأبواب ونوافذ مضادة للصوت.³

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 198.

² صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة بيروت-لبنان، د.ط، سنة 1972، ص 479.

³ عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، د.ط، د.س، ص 138.

2-2- الإضاءة: وفقا للدراسة التي أجراها فيرن كون FIREN CON عن الوقاية من حوادث العمل، أن مشاكل الإضاءة تسبب 25% من حوادث العمل، فإن الضوء يؤثر على أداء الموظف وإتقانه، فالوظائف تختلف ومعها الأعمال من حيث احتياجاتها لشدة الإضاءة سواء البدنية منها أو الفكرية، فهناك أعمال بالغة الدقة تتطلب إضاءة قوية أكثر من تلك التي لاحتاج هذا القدر من الدقة في التنفيذ، ونجد أن الضوء الخافت أو الشديد أو غير المضبوط يؤثر على رؤية العامل.

2-3- درجة الحرارة والرطوبة: وجد الباحثون أنه يجب التحكم في درجات الحرارة والرطوبة بغض النظر عن اختلافها من فصل لآخر إضافة لارتفاع درجة حرارة جسم العامل أثناء قيامه بعمله فالحرارة العالية تسبب الإرهاق والتعب والعرق الشديد ما يضاعف فرص حوادث العمل كما أن انخفاض الحرارة إلى درجات دنيا يصعب حركة الموظفين ويحول دون استمرارية العمل هذا ما توصلت إليه أبحاث ميرتون MERTON الذي يرى ضرورة ضبط درجة الحرارة والرطوبة من خلال أجهزة التبريد لخلق جو صحي مناسب للعمل.¹

2-4- السلامة المهنية: شملت كل الميادين المتعلقة بالميدان الصناعي بما فيها المخاطر المهنية ما ستوجب الحفاظ على سلامة وامن الموظفين في مكان العمل، فهناك مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج الضروري، لضمان الأمن الصناعي والمهني للعمال والموظفين لتحسين أدائهم المهني.²

3- الاتصال: إن أي منظمة هي عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة، ويمثل تبادل الآراء والمعلومات والمشاعر

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط6 ، 1988، ص 295.

² جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، تحت إشراف قيرة إسماعيل، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 44.

والمقترحات والخطط والسياسات جوهر المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري¹.

فهناك علاقة طردية بين الاتصال والرضا التنظيمي من جهة، والإبداع والالتزام من جهة أخرى.

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور منظمات كبيرة الحجم وبعد المسافة بين الإدارة والموظفين من خلال تعدد المستويات الإدارية التنظيمية، فالاتصال هو الضوء الذي ترى الإدارة من خلاله مشاكل العمال وردود أفعالهم تجاه سياسات الإدارة كما أنه يسمح للموظفين بمعرفة أهداف المنظمة تحديد مواقفهم واتجاهاتهم.

وهذا ما جاءت به جملة الأبحاث التي قام بها التون مايو، فهو يرى أن الاتصال هو أحد الركائز الأساسية لقيام العلاقات الإنسانية، يتبين الاتصال من خلال الأسس السيكولوجي بأنه ظاهرة اجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الاجتماعي، فيشير التون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد الركائز الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال يؤزم الموقف بين الطرفين، ولكي تكون العلاقات منسجمة يجب على الإدارة والعمال تفهم وجهة نظر الفريق الآخر.²

سادسا: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار التنظيمي

1- مظاهر الاستقرار التنظيمي

إن من أهم واجبات المؤسسة هو معرفتها مدى استقرار موظفيها والاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب التنظيمي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة، ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار التنظيمي من خلال النقاط التالية:

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2004، ص 243.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 244.

1-1- الراحة النفسية والانسجام مع مجموعة العمل

الراحة النفسية هي ذلك الشعور الذي ينتاب الفرد نتيجة انسجامه مع الآخرين وتوافقه مع العالم الخارجي، وتنتج في المنظمة من خلال إحساس العامل بقوة شخصيته وتقديره بين زملائه وكذا عدم الشعور بالخوف من المخاطر المادية مثل: استمرار الأجور الاطمئنان على الوظيفة والعدالة الملموسة في نظام الترقيّة والحوافز...

إضافة إلى الحاجة إلى الأمان التي تقف وراء استمرار السلوك البشري وثباته والمساهمة في رفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء، ويتضمن الأمان

- الحماية من المخاطر المادية؛
- الحماية من المخاطر الصحية؛
- الحماية من المخاطر الاقتصادية؛
- تجنب المخاطر الغير متوقعة.¹

فشعور العامل بالحماية في منصبه من كل المخاطر بالإضافة إلى معرفته باستقرار المؤسسة المادي من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يدفعه إلى التفاني في العمل وبذل أقصى جهوده بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتأمين احتياجاته.

1-2- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

يرى الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال أن قيام العمال بالمشاركة في صنع القرارات ووضع أهداف الإدارة ورسم الخطط وكيفية تنفيذها مع الحفاظ على حرية إبداء الرأي والنقد وإشراك كل من الإطارات والعمال في وضع مخططاتها إستراتيجيات المؤسسة عن طريق إيجاد جو من الحوار الفعال، من أرقى مظاهر الاستقرار التنظيمي، فغياب هذه المشاركة

¹: محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتب غريب للطباعة، ط2، القاهرة، 1976، ص 77.

الفعالة لخير دليل على اغتراب العمال والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ما ينتج عنه ظهور مشكلات العمل المختلفة ما يفرز حالة من عدم الاستقرار.¹

1-3- عدم التغيب

يعرف التغيب عن العمل بأنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن منصب عمله في الوقت الذي يفترض به أن يتواجد فيه بصفة عادية لتأدية المهام الموكلة إليه فهو ظاهرة مرضية تعبر في مضمونها عن هروب الموظف من ضغوطات العمل، وهذا راجع لعوامل عدة قد يكون من أبرزها: سوء العلاقة بين الموظف ورؤسائه أو مع جماعة العمل أو الظروف الخارجية كالمشاكل الأسرية، النقل ... إلخ.

أما من جهة أخرى، فإن عدم تغيب الموظفين أفصح ما يعبر به عن تقبل العاملين لطبيعة وظروف العمل ومواجهة مختلف المعوقات التي تعترض سبيل إنجازهم لمهامهم.²

2- مظاهر عدم الاستقرار التنظيمي

تعد مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة الأسباب، فسخط الموظفين ورفضهم للقوانين واللوائح التنظيمية والتعبير عن استيائهم بمختلف الأساليب ولتوضيح ذلك نذكر أهم المؤشرات:

2-1- التخلي إراديا عن العمل

يعتبر من سلوكيات الانسحاب الناجمة عن ضغوطات العمل، وفي المقابل توفر فرصة العمل في مكان يرقى إلى تطلعات الموظفين ويشكل بيئة عمل أفضل تسمح بالارتياح الاطمئنان في الوظيفة دون التعرض لضغوطات قاهرة استطاعة وبنجاح استقطاب هؤلاء.

¹ - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976، ص 286.

² - كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، القاهرة، 2002، ص 142.

ويمكن في هذا الصدد الإشارة لضرورة بذل المنظمات مجهودات لتحسين تخطيط موارده البشرية للحفاظ على رأس مالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء صعوبة الاستقرار في مناخ قائم على ترسبات وخلل في الهياكل التنظيمية للمؤسسة¹.

2-2- الإضراب والاحتجاج

يعد الإضراب من الطرق الشرعية لمطالبة العمال بحقوقهم والذي تكفله القوانين والتشريع في هذا المجال إلا أن فيه ما يعبر عن الصراع التنظيمي وكسر القوانين العمل المعمول به في المؤسسة، كما أنه يعتبر دلالة على درجة وعي الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وكذا عدم ملائمة ظروف العمل.

فيعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار وبغض النظر عن أسبابه التي تباينت بين الظروف التنظيمية المتدني².

سابعا: طرق قياس الاستقرار التنظيمي ومؤشراته

1- طرق قياس الاستقرار التنظيمي

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا التنظيمي لدى العامل بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقة والشمول بالنسبة للبيانات، وهناك نوعين هما:

1-1- المقاييس الموضوعية

يقيس هذا النوع الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد

¹ المرجع نفسه، ص 145.

² بن منصور رقيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، باتنة، 2013، ص 73.

ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

1-1-1- معدل الغياب عن العمل: التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل وفقا لبرنامج العمل، والتغيب سلوك ينتهجه العامل بعدم مزاولة مهامه الموكلة إليه دون سبب، ويعرف على أنه تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه التحكم فيها. ويرتبط الغياب بالرضا عندما يلجأ العمال إلى الغياب كتعبير عن الرغبة في الانتقام، فهم يلجئون للتغيب بغية التعبير عن الاستياء وحالة عدم الرضا وهذا الأخير ينتج عنه عدم الرغبة في العمل.

ويمكن النظر للعلاقة بين الرضا والتغيب إلى أن الرضا عن العمل يعبر عن التكيف في العمل لذا نجد العمال ذوي المعدلات المرتفعة في الغياب يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا، وهناك دراسات أكدت أن سبب الغياب في العمل راجع لمهارة الأفراد بحيث تم التأكيد بأنه يقل حجم غيابه بارتفاع مهاراته وهذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته ومن ثم عدم رضاه، كما هنالك دراسات أوضحت العلاقة العكسية بين الرضا ومعدل الغياب، فمعدل الغياب يعتبر مؤشر للتعرف على مدى رضا العامل.

ولقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب عن العمل:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب لدى الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد الأيام}} \times 100$$

وتستطيع المنظمة بذلك الحصول على الكثير من البيانات حول معدلات الغياب إذا ما قورنت هاته المعدلات بين الأقسام والمجموعات داخل المنظمة وخلال فترات زمنية

متباينة، وعلى ضوء تلك المقارنة يمكن التعرف على أي معدلات الغياب أعلى وفي أي موقع بالمنظمة هي، وبالتالي تحديد مواقع الرضا من عدمه¹.

1-1-2- معدل دوران العمل (ترك الخدمة): يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولاً إلى المؤسسة وخروجاً منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام وبدون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعاً².

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل³.

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيه وتحسينهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل... إلخ، أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طرق التحفيز، فيتترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية، فبذل الجهود لخدمة الصالح العام؛ ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما - مؤشراً هاماً لارتباطه بها أي رضاه عن عمل.

¹ - ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007، ص ص 83-84.

² - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، مصر، ص 85.

³ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 306.

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:¹

عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية	100 X	= معدل الانفصال
متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة		
عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية	100 X	= معدل الانضمام
متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة		
عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة	100 X	= معدل دوران العمل
متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة		

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

1-1-3- معدل السلامة والأمن المهنية: كما ذكر سابقاً، أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا التنظيمي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... إلخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 106.

² محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص ص 188-198.

1-2-2- المقاييس الذاتية

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا التنظيمي لأي عامل بالمؤسسة.

إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:¹

1-2-1- تقسيم الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا حاجات الاحترام والتقدير حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة؛

1-2-2- تقسيم الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هاته الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقية والأجر والإشراف الخ.

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا التنظيمي، فقد تعددت ونميز بين أربعة طرق رئيسية، نحددها فيما يلي:²

1-2-2-1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثurstون Thurstone:

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا التنظيمي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، ففي حالة قياس الرضا التنظيمي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله "وعادة ما تفوق مائة عبارة"، وتقدم

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 404.

² عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص 103.

لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال، يتضمن توزيعا للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة العفوية (غير الدقيقة) وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف... إلخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور. لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

1-2-2-2- طريقة التدرج التجميعي لليكارث Likert

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء¹، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
 - إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
 - إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.²
- ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

¹ محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص 43.

² محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999، ص ص 122-123.

1-2-2-3- طريقة هرزيغ Herzberg

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر أن ذا الإحساس¹.

1-2-2-4- طريقة جثمان Guttman

حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 415-416.

هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.¹

2- مؤشرات الاستقرار التنظيمي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:²

– ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف؛

– ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابيرها إجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

– الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل وتدهور الإنتاجية؛

– التمارض لتسهيل عملية الغياب؛

– اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدوإبراز درجة التكامل

بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا التنظيمي للفرد.

¹ محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص ص 123-124.

² زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77.

أ- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

ب- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): نوع الشكاوي وعدد العمال

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
06	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص ص 493-494.

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

• **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاعين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل... إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

• **اللامبالاة والتخريب:** إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح زمناً، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأى تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

الرضا عن العمل والإصابات

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا التنظيمي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله¹ وأياً كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 50.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا التنظيمي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: إختيار العينة:

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: مجالات الدراسة

تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ويتمثل حيز الدراسة كالاتي:

المجال المكاني: تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز -تبسة

لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة: عرف إنشاء مؤسسة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز عدة مراحل نبرزها في الآتي:

المرحلة الأولى (1947-1969): إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية (1969-1983): إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمية الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات...).

المرحلة الثالثة (1983-1991): إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية
 - KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
 - KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز .
 - INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية
 - ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي .
 - AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.
- هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية .

المرحلة الرابعة (1995-1991): طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475-91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي. والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

المرحلة الخامسة (2002-2005): تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

المجال الزمني للدراسة الميدانية:

تمت الدراسة في فترة زمنية بدأت من شهر فيفري الى غاية جوان عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: تم خلالها النزول لميدان الدراسة والقيام بدراسة استطلاعية كما تم إعداد استمارة الاستبيان من أجل جمع البيانات .

المرحلة الثانية: وتم في هذه المرحلة توزيع الإستمارات ثم جمعها على العمال المعنيين

بالدراسة.

المجال البشري للدراسة:

ويقصد به مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة، وفي هذا البحث قد أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز تبسة، على العمال الإداريين و التقنيين حيث يبلغ العدد الإجمالي 597 عامل، ونظرا للعدد الكبير قمنا بأخذ عينة قدرت بـ 80 مبحوث .

ثانيا: إختيار العينة:

لقد تم إجراء الدراسة على العمال وتم تحديد العينة المطلوبة بـ 80 مبحوثا لها نفس خصائص مجتمع البحث.

ولقد إستخدمنا العينة العشوائية البسيطة، نظرا لتجانس المجتمع الأصلي المدروس، ولذلك لا نحتاج عينة كبيرة الحجم.

ثالثا: منهج الدراسة

إن طبيعة أي موضوع هي التي تفرض على الباحث إختيار منهج دون سواه من المناهج، ولقد إختارنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك تماشيا مع موضوع الدراسة، وذلك بغرض وصف أثر العلاقات الإنسانية على الإستقرار التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة.

رابعا: أداة الدراسة

يعد إختيار أداة البحث أمرا ضروريا حيث أن جمع المعلومات يعد أمر ضروري و هام في البحث وأهميته مرتبطة بإختيار الأداة المناسبة، فبقدر ما توفق الباحث في إختيار الأداة وجمعه لمعلومات بشكل صحيح بقدر ما توصل إلى نتائج جيدة وكافية لمعالجة موضوع الدراسة، وفي هذا البحث إختارنا الإستمارة كأداة لمعالجة موضوع الدراسة، والتي إعتدنا في إعدادها على تفكيك فرضيات الدراسة بعد إطلاع الأستاذ المشرف عليها وتم صياغتها في شكلها النهائي وحتوت على 21 سؤال و تم توزيعها على أفراد الدراسة

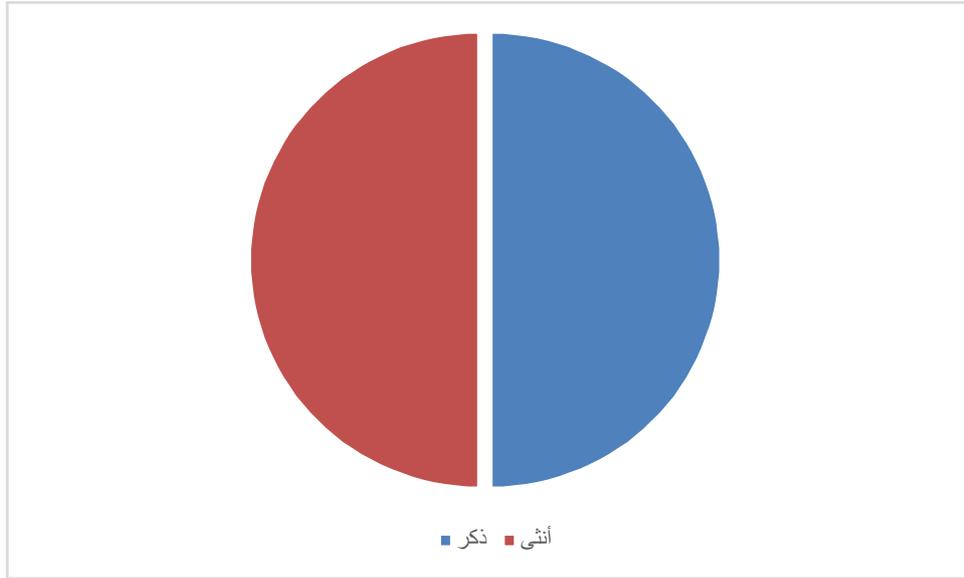
خامسا: عرض وتحليل البيانات الشخصية و المهنية لمجتمع الدراسة

المحور الأول: البيانات الأولية

سنحاول في هذا الجزء عرض الخصائص الاجتماعية و المهنية لأفراد الدراسة وذلك من أجل تحديد ملامح جمهور البحث

الجدول رقم (02): يبين الجنس

البيانات	التكرارات	النسب
ذكر	30	%50
أنثى	30	%50
المجموع	60	%100

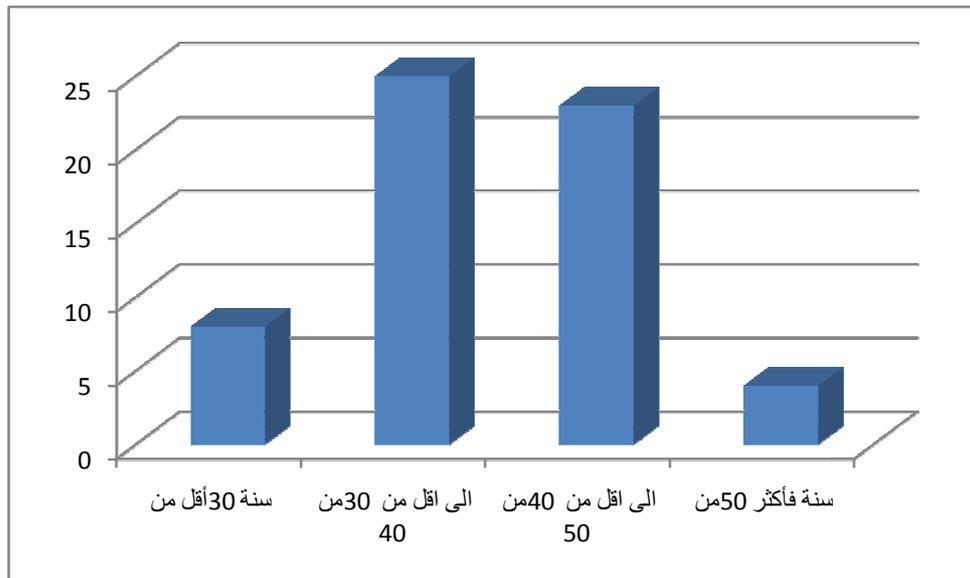


الشكل رقم (02): يوضح الجنس

إتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور 50 وهي نفس النسبة بالنسبة للإناث، و عددهم 30 مفردة وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية الوظائف في الوحدة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور، وهذا بالنظر خاصة للمهام الميدانية التي يصعب على نوع الإناث التعامل معها وهو ما يفسر تفاعل عينة الدراسة مع محتوى هذه العبارة.

الجدول رقم (03): يبين السن

النسب	تكرارات	البيانات
%13,3	8	أقل من 30 سنة
%41,7	25	من 30 الى اقل من 40
%38,3	23	من 40 الى اقل من 50
%6,7	4	من 50 سنة فأكثر
%100	60	المجموع



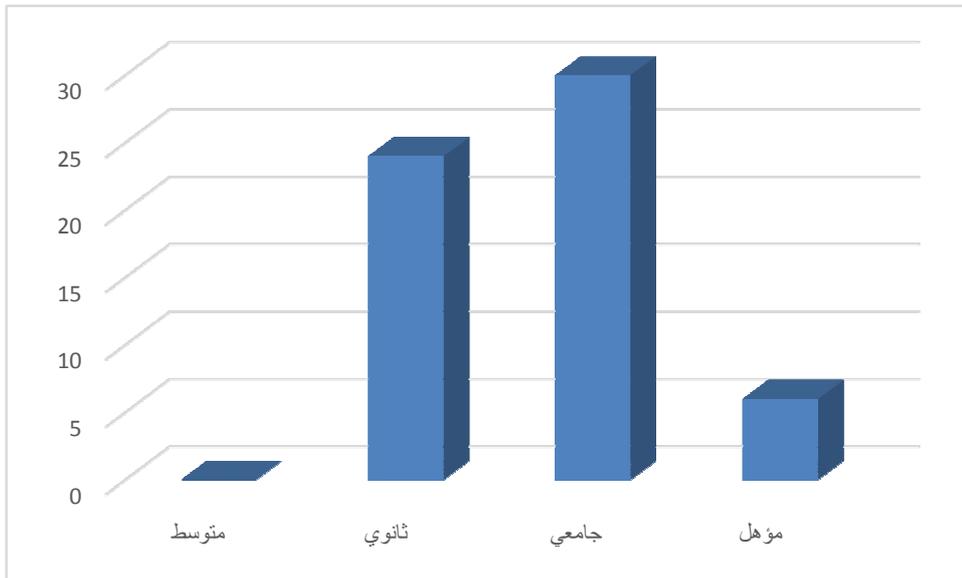
الشكل رقم (03): يوضح السن

نلاحظ من خلال تنوع في التركيبة العمرية لأفراد المصنع حيث جاءت أكبر نسبة وهي 41.7% تخص الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 وعدددهم 25 مفردة بينما تليها نسبة 38.3 من 40 الفئة العمرية إلى أقل من 50 وفي الأخير نصل إلى أقل نسبة 13.3% فئة أقل من 30 سنة وعدددهم 8 مفردات.

وقد يرجع السبب في هذا ارتفاع هذه الفئة إلى التشكيلة القاعدية للكثافة السكانية لمجتمع حيث أن اغلب أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم بين العشرينات والثلاثينات ويعتبر مجتمع فتي بسبب طغيان هته الفئة على الفئات الأخرى داخل المجتمع.

الجدول رقم (04): يبين المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	
%0	0	متوسط
%40	24	ثانوي
%50	30	جامعي
%10	6	معهد متخصص
%100	60	المجموع



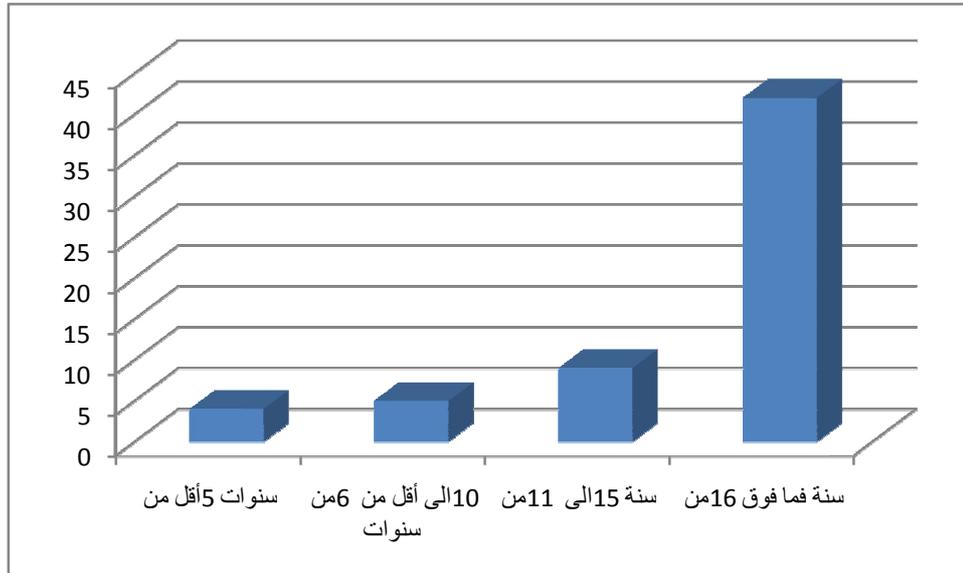
الشكل رقم (04): يوضح المستوى التعليمي

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة (الجامعيين)، بنسبة قدرت بـ: %50 وجاءت فئة المستوى (ثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: %40 وسجلت فئة (المتوسط) النسبة الأقل والتي قدرت بـ %0 لكل فئة، ومنه

يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية مهمة تتطابق ومختلف الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة وفقا لطبيعة الهيكل التنظيمي والتدرج في سلم الرتب بالمؤسسة. من النتائج يتضح لنا ان اغلبية الموظفين لديهم مستوى جامعي ويمكن ارجاع هذا الى طبيعة المؤسسة ،حيث انها مؤسسة ذات طابع اكايمي علمي وبالتالي تحتاج الى مناصب ذات جودة و مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (05): يبين الخبرة المهنية

النسب	التكرارات	
6,7%	4	أقل من 5 سنوات
8,3%	5	من 6 الى أقل من 10 سنوات
15%	9	من 11 الى 15 سنة
70%	42	من 16 سنة فما فوق
100%	60	المجموع



الشكل رقم (05): يوضح الخبرة المهنية

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل كانوا من ضمن فئة (من 16 سنة فما فوق)، بنسبة قدرت بـ: 70%، واحتلت الفئة (من 11 إلى 15 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 15% ، واحتلت في المرتبة الثالثة الفئة من (من 6 الى أقل من 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 8.3%، واحتلت الفئة من (أقل من 5 سنوات) النسبة المرتبة الرابعة بنسبة قدرت بـ 6.7% . ومنه يمكن القول أن المؤسسة تحوز على عامل خبرة مهم ومتنوع خاصة إذا تفاعلت هذه الفئات مع بعضها، وهو ما سيؤدي حتما إلى تحسين وتطوير الأداء.

الجدول رقم (06): يبين طبيعة الوظيفة

النسب	التكرارات	
10%	6	إطارات
33,3%	20	أعوان تحكم
56,7%	34	أعوان تنفيذ
100%	60	المجموع



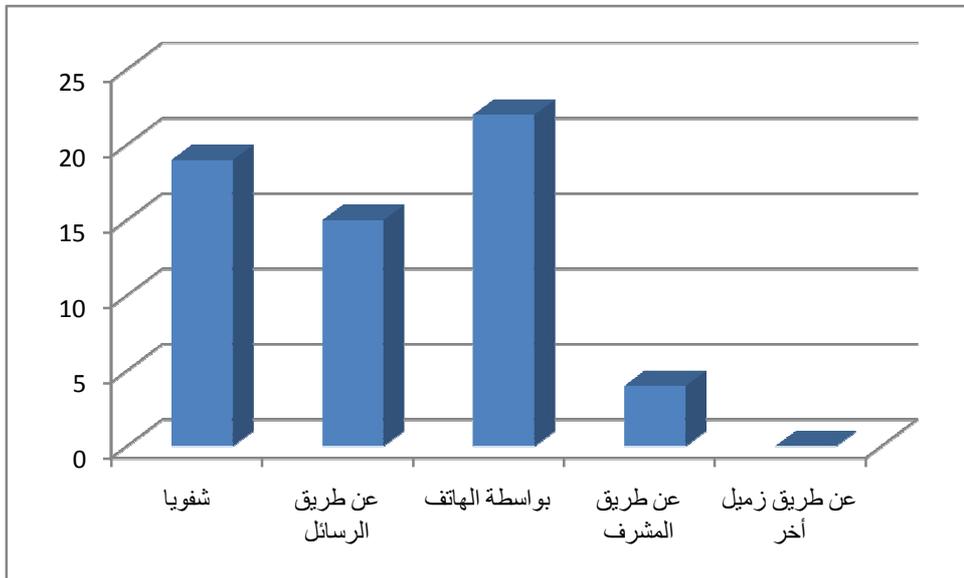
الشكل رقم (06): يوضح طبيعة الوظيفة

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الفئة المركز الوظيفي، كانوا من ضمن فئة (أعوان التنفيذ)، بنسبة قدرت بـ: 56.7% واحتلت الفئة (عون تحكم) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتلت الفئة (إطار) المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10%، وهنا يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من ضمن فئة أعوان التنفيذ وهو راجع لطبيعة ونوع الوظائف المتاحة في المؤسسة وطبيعة أعمالها ومهامها.

المحور الثاني: مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين
بالمؤسسة

الجدول رقم (07): يبين الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك

النسب	لتكرارات	
%31,7	19	شفويا
%25	15	عن طريق الرسائل
%36,7	22	بواسطة الهاتف
%6,7	4	عن طريق المشرف
%00	0	عن طريق زميل آخر
%100	60	المجموع



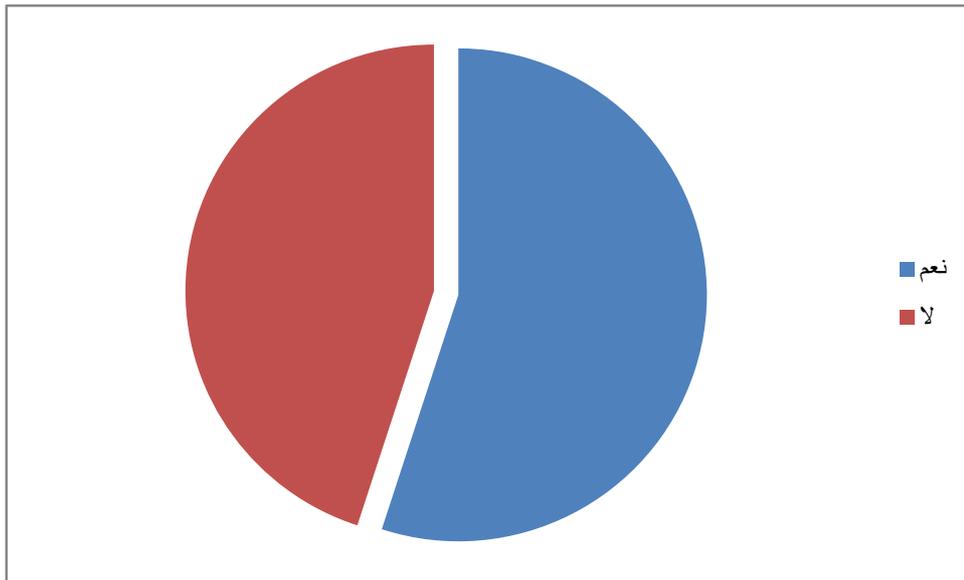
الشكل رقم (07): يوضح الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يستعملون الوسائل للاتصال بزملائك عن طريق الهاتف، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ:

36.7% ليحل بعد ذلك خيار الاتصال شفويا بنسبة قدرت بـ: 31.7% بعد ذلك حل خيار عن طريق الرسائل نسبته 25% وجاءت باقي الخيارات متباينة وضعيفة، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لما يلعبه الهاتف في وقتنا الحالي من دور كبير في عملية التواصل وهذا بالنظر للسهولة التي يوفرها في العملية التواصلية خاصة ما تعلق بتقليل الوقت والجهد. ويرجع ارتفاع عدد عينة الدراسة إلى تفاعل المبحوثين مع أكثر من خيار في السؤال الموضوع.

الجدول رقم (08): يبين إستمرار علاقة العامل مع زملائه خارج إطار العمل

النسب	التكرارات		
%28,3	17	صداقة	نعم
%1,7	1	قربانة	
%20	12	زمالة	
%45	27	لا	
%100	60	المجموع	



الشكل رقم (08): يوضح إستمرار علاقة العامل مع زملائه خارج إطار العمل

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة %45 وعددهم 27 مفردة أجابوا بلا لا تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل بينما تليها نسبة %28.3 كان خيارهم الصداقة وعددهم 7 بينما تليها نسبة 20 أجابوا عن طريق الزمالة وكأقل نسبة 1.7 أجابوا عن طريق القربانة.

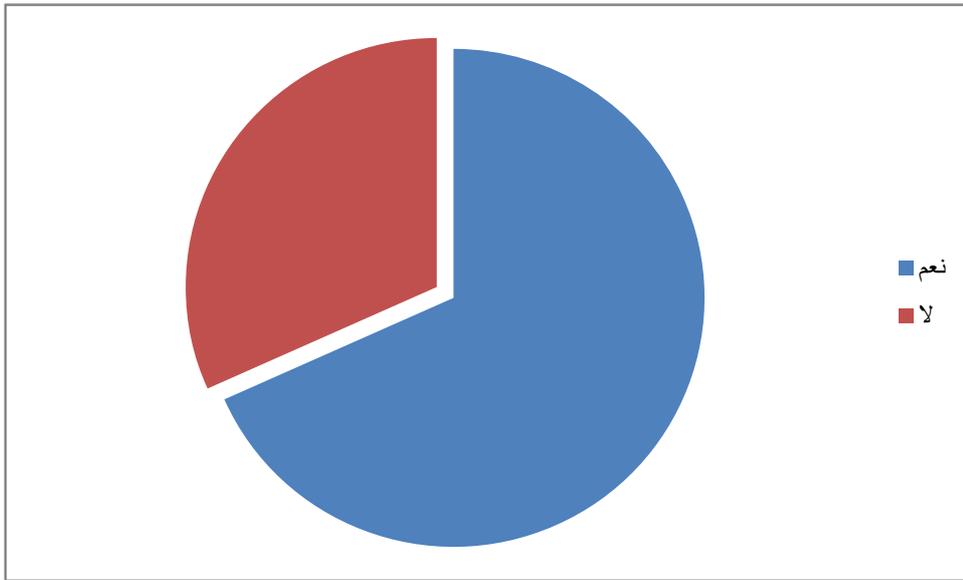
ومنه نستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقر أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الصداقة والرتبة، فغالبا ما تجمع علاقات صداقة بين العمال وذلك بسبب عملهم

الطويل في المؤسسة، وبالرغم من طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي أن إلا هذا لا يمنع من وجود اتصالات غير الرسمية من خلال الصداقة وهذه الاتصالات تحقق العديد من المكاسب منها تحسين أداء العمال . وبالنسبة للذين يرون أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الزمالة تكون العلاقة هنا خاضعة لمقتضيات ومتطلبات العمل، ونسبة ضئيلة ترجع السبب في تكوين العلاقات إلى عامل القرابة.

كما ذهب إلى ذلك "ستيف ديك"، في أهمية تشارك التجارب الحياتية في العمل، وعن أهمية تحدث زملاء العمل عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة. وهو الذي أكدته العديد من الدراسات في أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإقامة علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومانز" بقوله: "إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد . "كما يرى "ابراهيم سيلزنيك" في محاولة فهمه لجماعات العمل الصغيرة، بقوله "أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الحجم 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 إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم.

الجدول رقم (09): يبين تعاون جماعة العمل في ما بينها

النسب	تكرارات	
%68,3	41	نعم
%31,7	19	لا
%100	60	المجموع

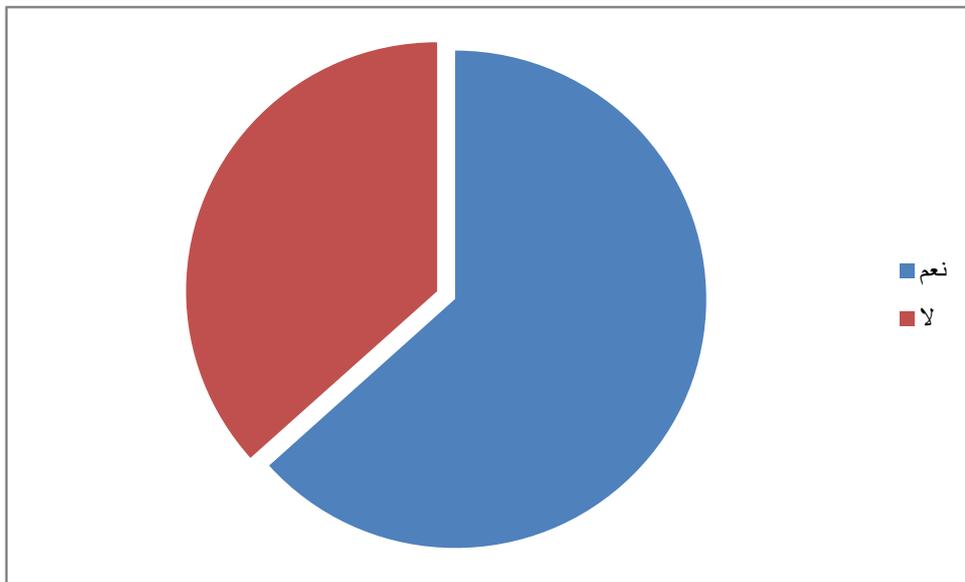


الشكل رقم (09): يوضح تعاون جماعة العمل في ما بينها

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول أن جماعة عملهم متفاهمة ومتعاون فيما بينها ضمن جماعات بنسبة 68.3% فيما جاء رأي العمال الآخرين ان جماعة عملهم غير متفاهمة ومتعاون فيما بينها يمكن إرجاع السبب في تفضيل اغلب العمال للعمل ضمن جماعات الى الدور الكبير للجماعات المهنية وما توفره من استقرار نفسي ومهني لدى العامل من خلال شعوره بأن هناك من يدعم قراراته ويصغي إليه كما توفر نوعاً الجماعة منتسبها من الحماية، فأعضاء الجماعة يتحركون بصورة جماعية ما لك يشكلون ضغطاً لقبول مطالبهم يدعم موقفهم أمام الإدارة .

الجدول رقم (10): يبين تفضيل البقاء في مجموعة العمل

النسب	تكرارات	
%63,3	38	نعم
%36,7	22	لا
%100	60	المجموع



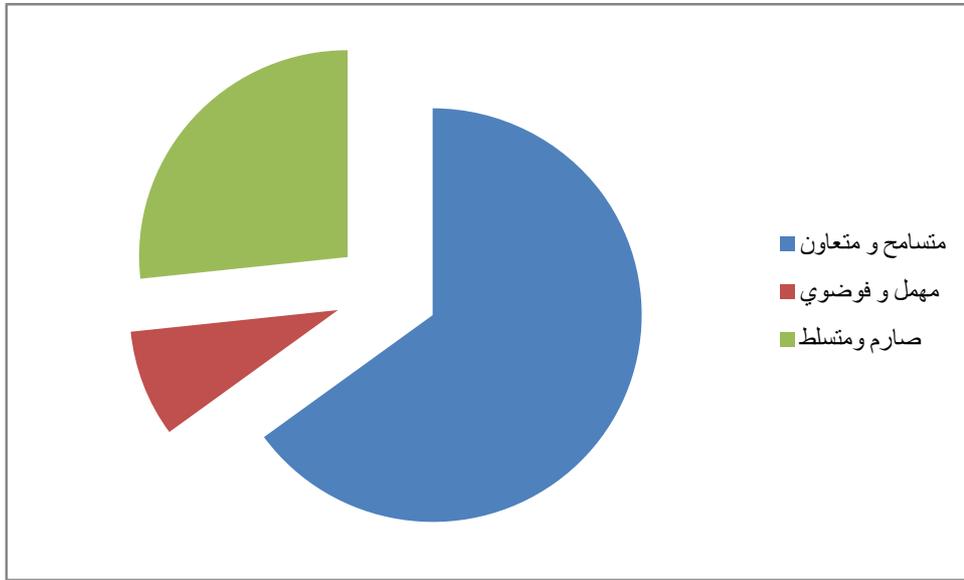
الشكل رقم (10): يوضح تفضيل البقاء في مجموعة العمل

يوضع الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يفضلون البقاء في هذه المجموعة بحيث قدرت نسبتهم 63.3% وهذا يدل على انسجام أعضاء الجماعة، فيما جاءت النسبة 36.7% ممثلة للمبحوثين الذين يرون انهم لا يفضلون البقاء في هذه المجموعة. إن الاستقرار المهني يسترشد بالعديد من الآليات والممارسات التنظيمية ولعل جماعات العمل داخل التنظيم احد هذه الآليات لما لها من دور فعال في شعور العامل بالتوازن والامان داخل محيطه التنظيمي ورغبة العمال في البقاء في هذه المجموعة.

كما يعد التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسي يؤثر في إنتاجيتها وليس ظروف ومناخ العمل المادي فقط.

الجدول رقم (11): يبين نظرة العامل لرئيسه في العمل

البيانات	التكرارات	النسب
متسامح و متعاون	39	65%
مهمل و فوضوي	5	8,3%
صارم ومتسلط	16	26,7%
المجموع	60	100%



الشكل رقم (11): يوضح نظرة العامل لرئيسه في العمل

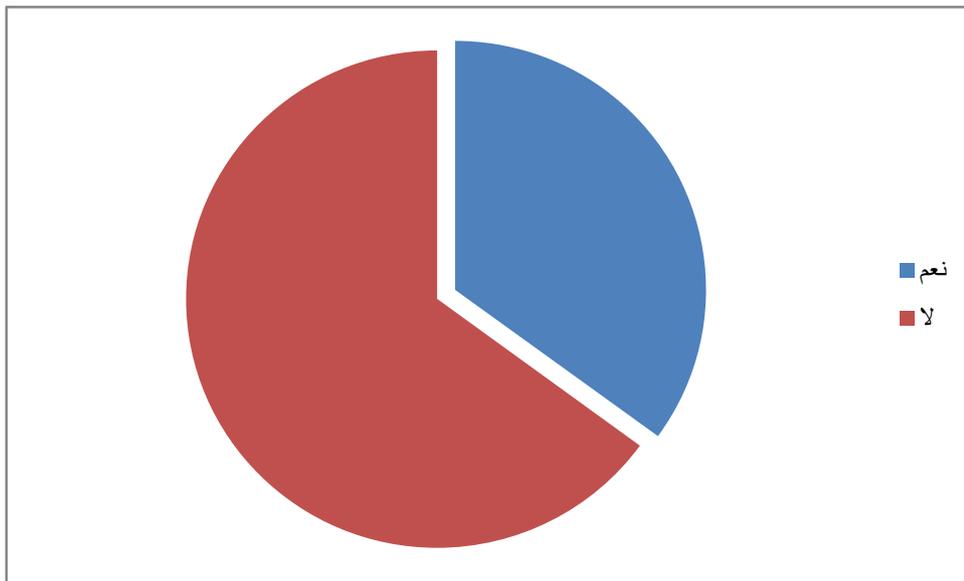
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 65% أن الرئيس في العمل متسامح ومتعاون معهم بينما نجد نسبة 26.7% يصرحون بأنه صارم ومتسلط وكأقل نسبة 8.3 كانت إجاباتهم مهمل وفوضوي.

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت متسامح ومتعاون وهذا ما يعكس الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين في المؤسسة، بخصوص آراء المبحوثين حول مسألة المعاملة على أساس التسامح والتعاون في حين يرى آخرون بأنه صارم ومتسلط وهذا راجع إلى أن هناك رؤساء أيضا من لا يحسن التعامل مع مرؤوسيه فيأمر ولا يوجه، فحسب نظرية "هرزبرج" فإنه

ينصح باستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، لأن الإشراف والقيادة ليس معناه مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، فالمشرف الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فعالاً في مرؤوسيه، فيستجيبوا لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام له، وعن ثقة في قدراتهم وكفاءته، وعن اقتناع بأنه أمين على مصالحهم وبأنه يسعى لتحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف المشروع، فالإشراف الجيد تتبلور أبعاده في القدرة على رفع معنويات العاملين، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية .

الجدول رقم (12): يبين مدى تعاون المشرف مع العامل في إنجاز العمل

النسب	تكرارات	
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

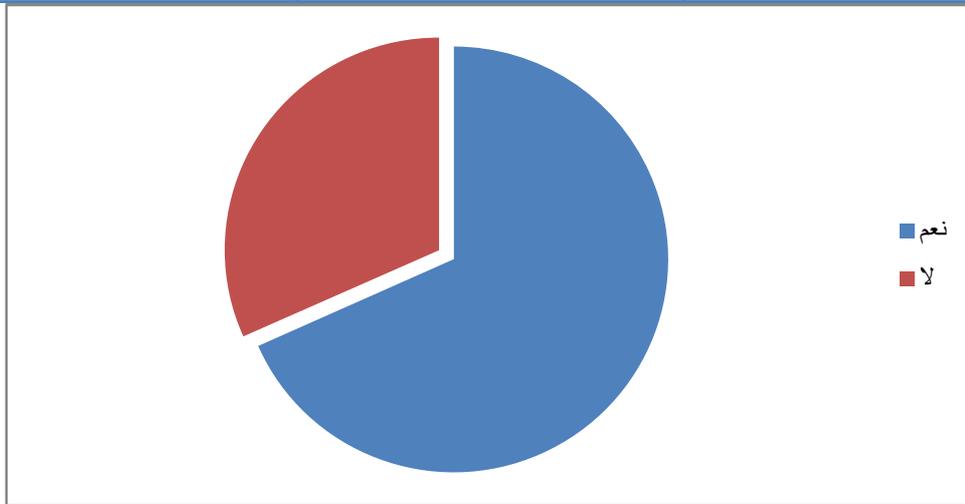


الجدول رقم (12): يوضح مدى تعاون المشرف مع العامل في إنجاز العمل

نلاحظ من خلال القراءة العددية للجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 65 % أجابوا بنعم يتعاون معهم المشرف في انجاز عملهم بينما نجد نسبة 35 أجابوا بلا على أن المشرف لا يتعاون معهم في انجاز عملهم. ومنه نستنتج مساهمة المشرفين وتعاونهم معهم لتأدية المهام التي على عاتقهم على الوجه المطلوب بغرض تحقيق الهدف العام للمؤسسة التي هم جزء منها . بينما نجد الذين صرحوا بأن عدم مساعدة المشرف للعمال أثناء العمل يرجع إلى أنه قليل الاتصال بهم أو حتى متابعتهم فمن خلال إجابات المبحوثين لاحظنا بأن أغلبية أفراد العينة لا يحبذون مراقبة المشرف لأعمالهم وهذا خوفا من توبيخات قد يصدرها المشرف لهم, فقد كان البعض يشعر بالتوتر أثناء مراقبة المشرف لعمله وهذا ما يفقدهم الدقة والتركيز في العمل مما يؤدي إلى انجاز عمل غير جيد.

الجدول رقم (13): يبين إنفراد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

البيانات	التكرارات	النسب
نعم	41	%68,3
لا	19	%31,7
المجموع	60	%100

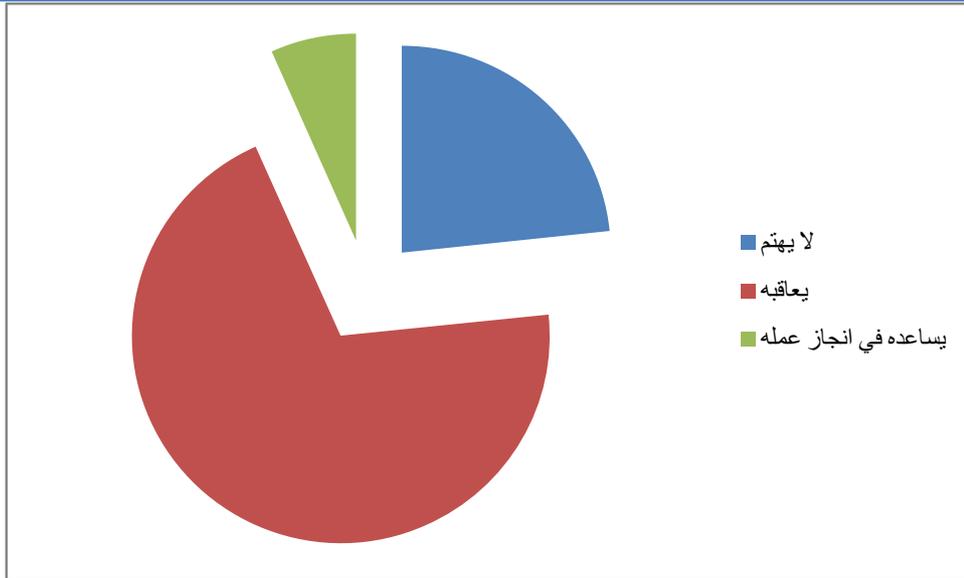


الشكل رقم (13): يوضح إنفراد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

يتضح من خلال الجدول أن اغلب مفردات الدراسة ترى بان المشرف ينفرد باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وذلك بنسبة 68.3% حتى وانه يشارك العمال في اتخاذها فيما جاءت نسبة 31.7% العمال الذين بدون الإدارة لا تشاركهم في عملية اتخاذ القرار ولا تسع إلى شرح تلك القرارات بعد إصدارها ما يعكس على أدائهم بالسلب ولهذا قد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وذلك لبعث الثقة المتبادلة بين العمال والمدير، كذلك تنمية مستويات القيادة الدنيا من التنظيم وتزيد من الإحساس بالمسؤولية وافهم أهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا فيصنعها.

الجدول رقم (14): يبين العقوبة التي يتلقاها العامل عن تأخره في العمل

النسب	التكرارات	البيانات
23,3%	14	لا يهتم
70%	42	يعاقبه
6,7%	4	يساعده في انجاز عمله
100%	60	المجموع



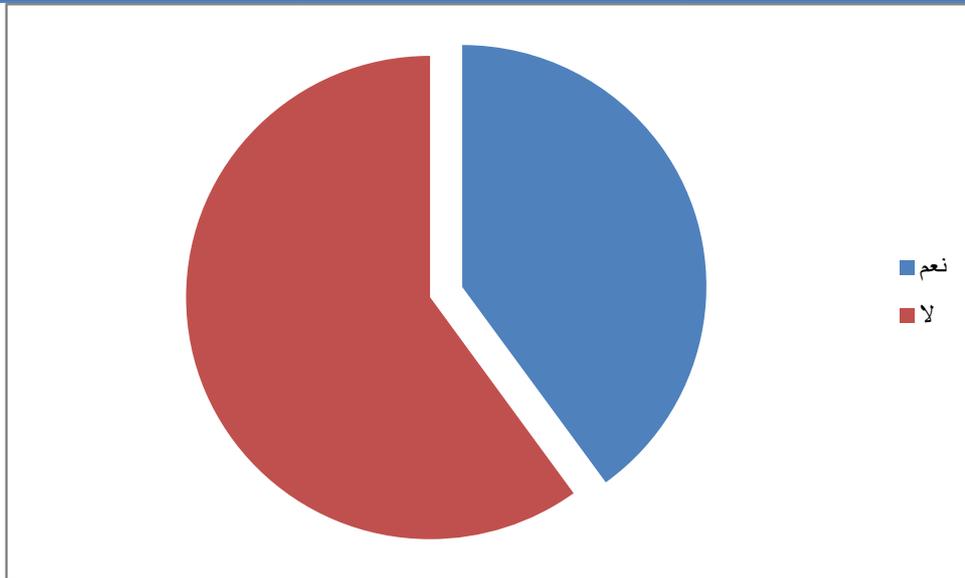
الشكل رقم (14): يوضح العقوبة التي يتلقاها العامل عن تأخره في العمل

نلاحظ من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 70% على أنه في حالة تأخر احد العمال عن انجاز عمله كيف يكون تصرف المشرف معه كانت تحت خيار يعاقبهم بينما تليها نسبة 23.3 بإجابة لا يهتم وكأقل نسبة 6.7% عن طريق المساعدة في انجاز عمله.

وما يمكن قوله من خلال القراءة الإحصائية بأن التأخر عن العمل هذا قد يرجع إلى عدم صرامة القوانين داخل المؤسسة، كذلك إلى وجود سياسة الاتكال وال اعتماد من طرف العمال على بعضهم البعض، وهذا زاد من نسب التأخر عن العمل.

الجدول رقم (15): يبين إهتمام الإدارة بشكاوي العمال

البيانات	التكرارات	النسب
نعم	25	41,7%
لا	35	58,3%
المجموع	60	100%



الشكل رقم (15): يبين إهتمام الإدارة بشكاوي العمال

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة قد اقرروا بان الإدارة لا تهتم بشكاويهم ولا تصغي لمشكلاتهم وذلك بنسبة 58.3% فيما اقر بقية أفراد الدراسة عكس ذلك

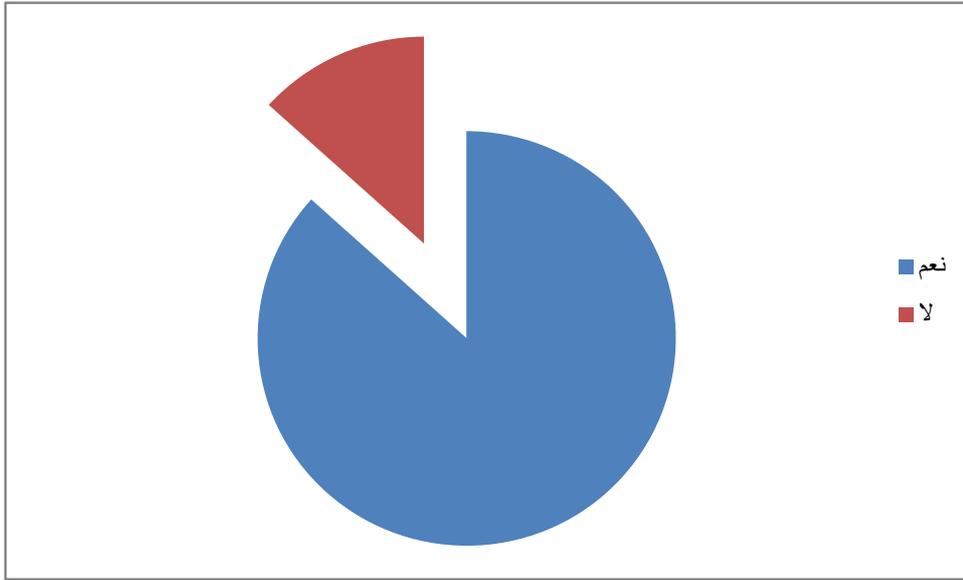
أكدوا على إصغاء الإدارة واهتمامها لشكاويهم ومشكلاتهم حيث قدرت نسبتهم بـ 41.7% إن اهتمام الإدارة بشكاوى العمال له اثر ايجابي على زيادة ثقة وولاء موظفيها.

ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقرروا أن الإدارة تهتم بشكاوي العاملين والذين لا يحدث لديهم إضراب في محيط العمل إلى أن العامل عندما يشعر بان الإدارة تولي اهتماما إلى احتياجاته ومطالبه وتحترم رغباته فإنه طبيعيا يشعر بالانتماء إلى المؤسسة ويحس بوجوده ومكانته كا عضو في المؤسسة هذا ما يدفعه إلى الرضوخ تلقائيا إلى المؤسسة وأوامرها، ويتشكل لديه استقرار مهني، حيث تلغى من أفكاره فكرة الإضراب أو الاحتجاج على الإدارة او قراراتها لان جميع مطالبه ورغباته محققة من طرف الإدارة.

وهذا يدل على أن المدير يهتم لمعرفة آراء العمال ومشاكلهم واقتراحاتهم، كما أن فسح المجال للتحدث معه يوضح لنا بأن الجو الذي يسود المؤسسة جو ديمقراطي تسوده علاقات إنسانية طيبة كما أن المدير لا يتناسى مراقبة العمل وكيفية سيره لمعالجة النقائص وتداركها، فالعنصر البشري هو أكثر العناصر فعالية داخل التنظيم وهو المحرك الأول لنشاط أي مؤسسة وأن الاهتمام به يجب أن يكون أكثر من الاهتمام بالإنتاج بل ويأتي في الدرجة الأولى ، ذلك أن العمل على إشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية يحسن من أدائهم ويزيد من فعالية وكفاءة إنتاجيتهم.

الجدول رقم (16): يبين مدى مساهمة الحوافز في رفع الاداء

النسب	التكرارات	البيانات
%86,7	52	نعم
%13,3	8	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم (16): يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية رفع الأداء

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق الحوافز المعنوية

دافع للأداء الجيد تبين:

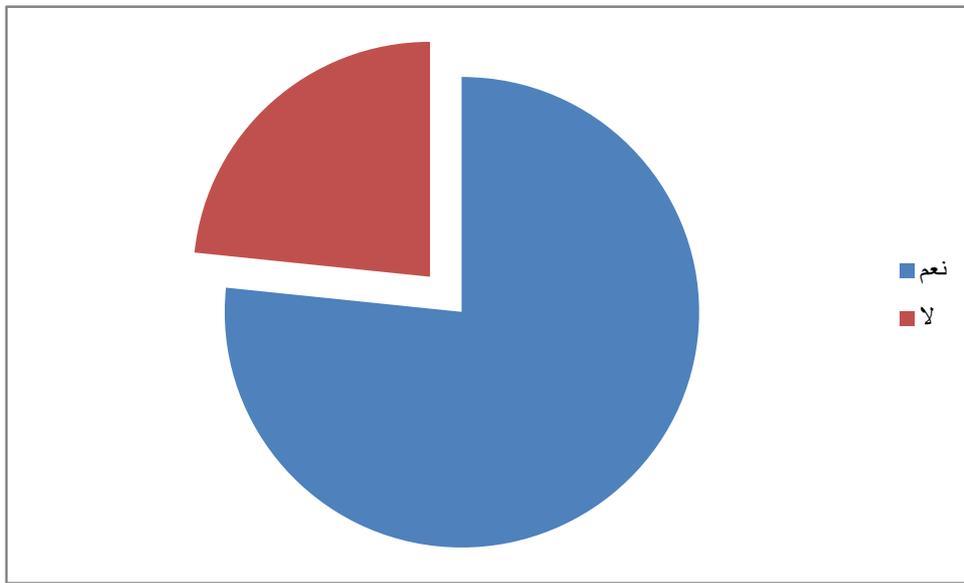
أغلبية المبحوثين والمقدر عددهم بـ60 مبحوث أي بنسبة 86% ترى أن الحوافز المعنوية تساهم بشكل مباشر برفع الأداء الجيد وفعال في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة في حين عبرت نسبة 13% من المبحوثين عن عدم مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الأداء.

ولما كانت العلاقة بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج أو الأداء حظيت الدراسات الخاصة بالعمل على رفع الروح المعنوية بالاهتمام، واتضح من خلالها أهمية الحوافز ومنها المكافآت في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

المحور الثالث: مساهمة الإتصال والمشاركة في العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية

الجدول رقم (17): يبين مدى تفاهم جماعة العمل

البيانات	التكرارات	النسب
نعم	46	%76,7
لا	14	%23,3
المجموع	60	%100

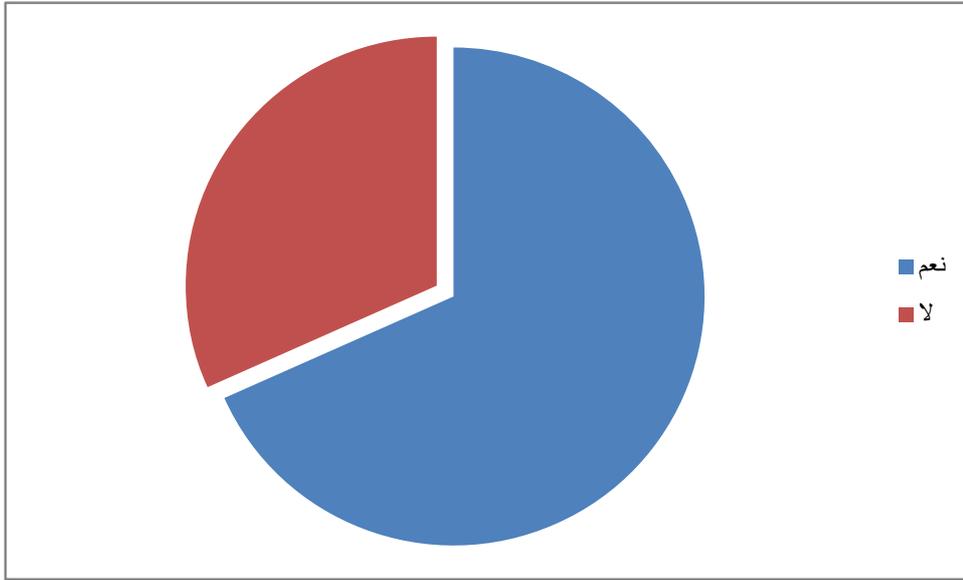


الشكل رقم (17): يبين مدى تفاهم جماعة العمل

تبين من خلال الإحصاءات البيانية أن أغلب المبحوثين يرون أن العمل داخل الجماعة أكدوا على تفاهمهم مع بعضهم حيث بلغت نسبة الإجابات %76.7 وعددهم 46 مفردة بينما نجد نسبة %23.3 فأقروا بأنهم لم يكونوا متفهمين أثناء العمل داخل الجماعة. وهذا راجع لمجموعة أسباب أهمها هو العمل الجماعي، الذي يسمح للعامل بالمشاركة في العملية الإنتاجية ما يساعد على تحقيق ذاته، فيتولد لدى العمل روح معنوية عالية يشعر من خلالها بالراحة في أداء عمله.

الجدول رقم (18): يبين تفضيل العامل البقاء ضمن المجموعة

النسب	التكرارات	البيانات
68,3%	41	نعم
31,7%	19	لا
100%	60	المجموع



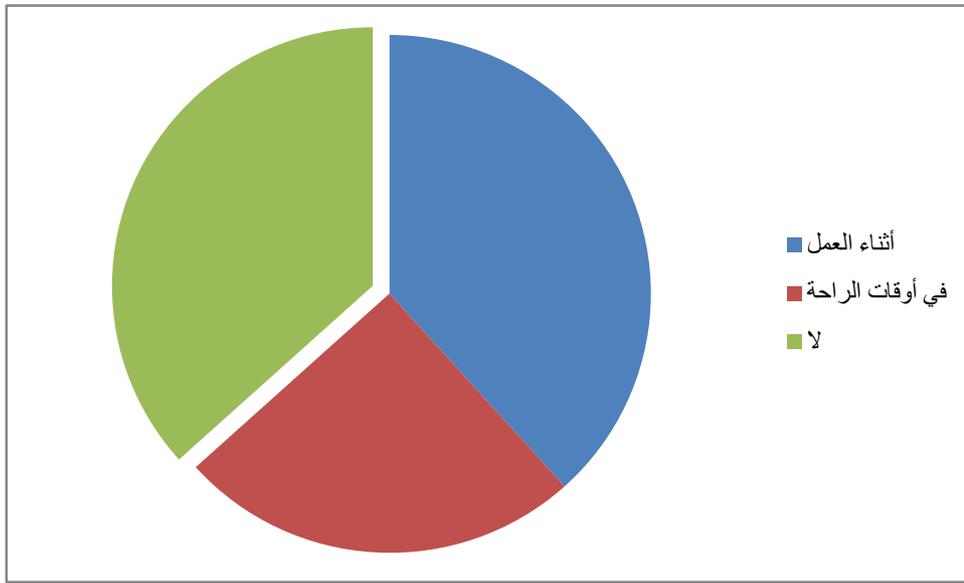
الشكل رقم (18): يوضح تفضيل العامل البقاء ضمن المجموعة

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يفضلون البقاء في المجموعة حيث قدرت نسبتهم 68.3% وعدددهم 41 مفرد بينما تليها نسبة 31.7% لا يفضلون البقاء داخل المجموعة.

ويرجع ارتفاع نسبة العمال الذين لديهم مكانة في العمل ترغبهم في البقاء في العمل هو أن المكانة الوظيفية تلعب دورا في تحقيق الولاء الاجتماعي للمؤسسة، حيث أن العامل يشعر بالمسؤولية التي لديه اتجاه عمله، وكذلك يشعر بالعدالة الوظيفية، حيث يشعر انه قد اخذ منصب يستحقه ويناسب قدراته المهنية والفكرية، وينتج عن هذا شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة.

الجدول رقم (19): يبين الإتصال بزملاء في العمل

النسب	تكرارات		
38,3%	23	أثناء العمل	نعم
25,0%	15	في أوقات الراحة	
36,7%	22	لا	
100%	60	المجموع	



الشكل رقم (19): يوضح الإتصال بزملاء في العمل

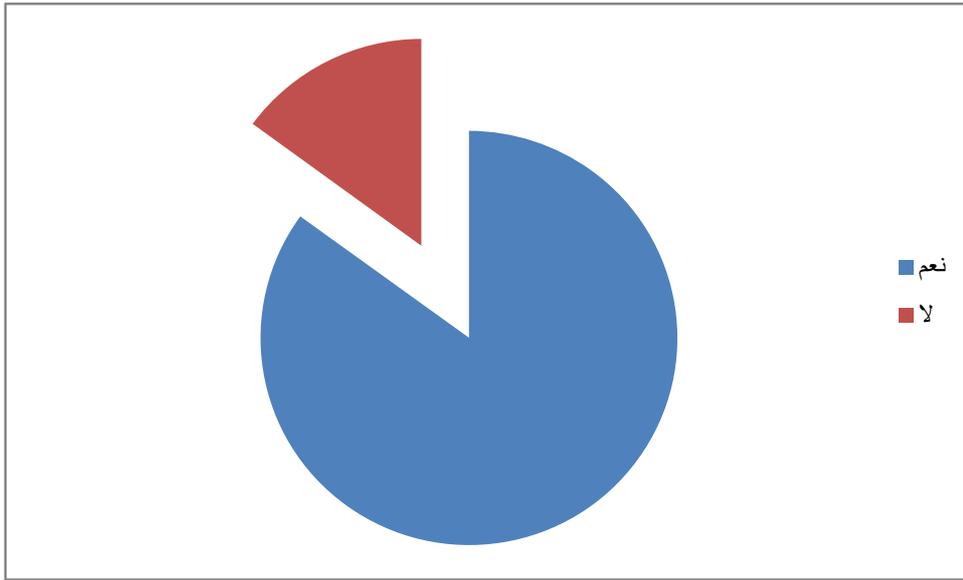
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم أثناء العمل حول السؤال المتعلق بالاتصال مع الزملاء داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم 38.3% وعدددهم 23 مفردة بينما تليها نسبة 36.7% أجابوا بلا وعدددهم 22 مفردة.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة يتصلون بزملائهم أثناء العمل ومنه نستنتج أن العمال داخل المؤسسة يحبذون التواصل مباشرة كونها أنسب طريقة للتفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات والأخبار، وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة، كما يعد الاتصال من بين أكثر أنواع الاتصال فعالية في توصيل الأفكار

والمعلومات وتغيير الاتجاهات وهنا يظهر لنا أن العمال متعاونون فيما بينهم ومتصلين على الدوام.

الجدول رقم (20): يبين الاستغناء عن الاتصال بزملائك

النسب	لتكرارات	
%85,0	51	نعم
%15,0	9	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم (20): يوضح الاستغناء عن الاتصال بزملائك في العمل

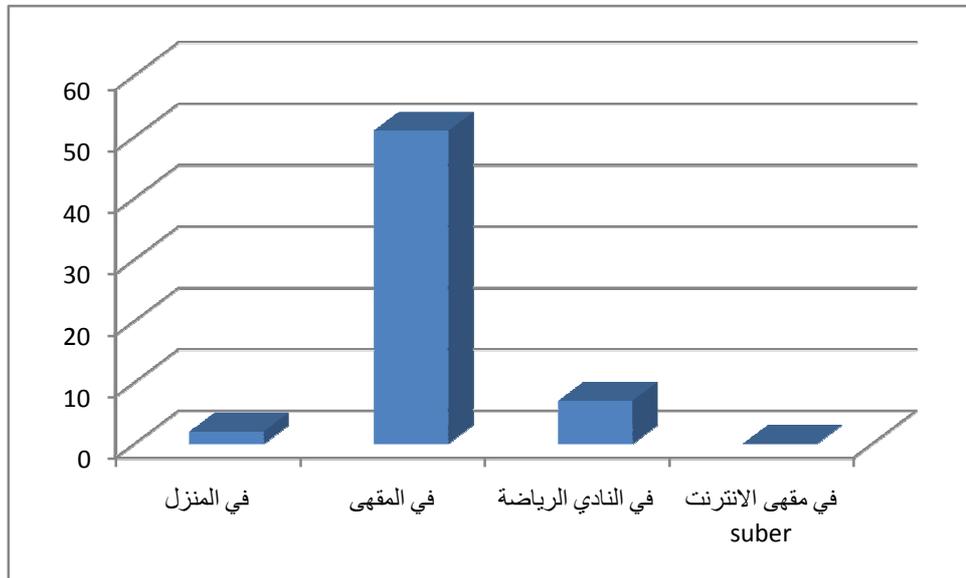
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة لا يستطيعون الاستغناء عن الاتصال بزملائهم حيث قدرت نسبتهم %85 وعددهم 51 مفردة بينما تليها نسبة %15 أجابوا بلا يستطيعون الاستغناء عن الاتصال بزملائهم .

منه يمكن القول أن هناك ضرورة حتمية لعملية التواصل تتعد أهدافها وأسبابها ولكنها تبق ضرورية لعملية التواصل وإتمام مواصلة العمل، لتحقيق الأهداف المرجوة وفق رؤية المؤسسة.

وهذا ما يوضح أهمية العلاقات الاجتماعية في محيط العمل وتظهر لنا خصوصية الإنسان حيث انه لا يمكن اعتبار الإنسان آلة يعمل بمعزل عن بقية العمال بل أن العمال يتشكلون في جماعات رفاق؛ الأمر الذي يتيح لهم التكيف والتعاون من اجل بلوغ أداء فعال من جهة، والتنفيس عما بداخلهم في إطار هذه العالقات من جهة أخرى.

جدول رقم (21): يبين الإلتقاء بأصدقاء العمل خارج الدوام

البيانات	التكرارات	النسب
في المنزل	2	3,3%
في المقهى	51	85%
في النادي الرياضية	7	11,7%
في مقهى الانترنت	0	00%
المجموع	60	100%



الشكل رقم (21): يوضح الإلتقاء بأصدقاء العمل خارج الدوام

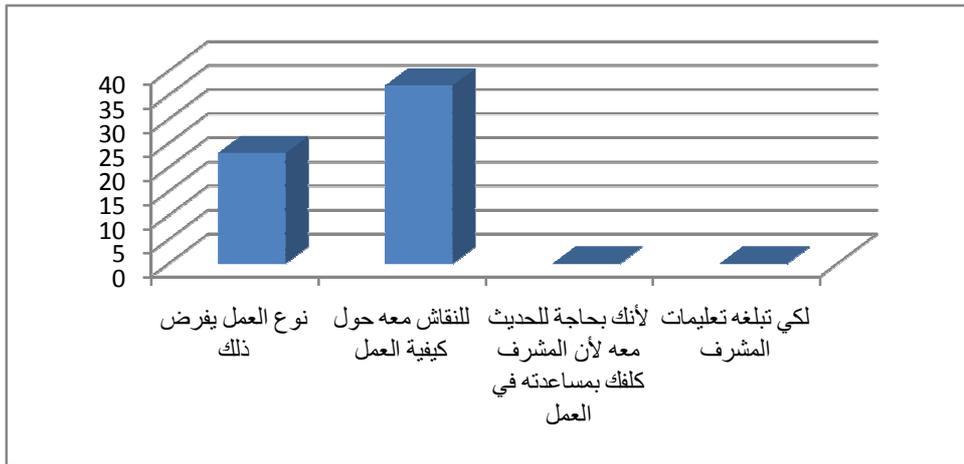
من خلال الجدول يتضح لنا ان 85% هي نسبة الأفراد المبحوثين يصرحون بأنهم يلتقون في المقهى في تليها نسبة 11.7% في النادي الرياضية والذين يلتقون في المنزل بنسبة 3.3%

أي ان علاقة العمال التي يفرضها مكان العمل فحسب إنما قد تستمر حتى خارج أماكن وأوقات العمل .

يمكننا ان نستخلص من خلال المعطيات الموضحة أعلاه ان ملتقى أصدقاء العمل خارج مكان العمل معظمهم صرحوا في المقهى ولكن كل هذه الأنواع من العلاقات في محيط العمل وخارجه تكمل الانسجام والتعاون داخل المنظمة وتجنب النزاعات والصراعات التي من شأنها تخفيض مردودية العامل في الأداء.

الجدول رقم (22): يبين كيفية الإتصال بالزملاء في العمل

النسب	لتكرارات	البيانات
38,3%	23	نوع العمل يفرض ذلك
61,7%	37	للتقاش معه حول كيفية العمل
00%	0	لأنك بحاجة للحديث معه لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل
00%	0	لكي تبلغه تعليمات المشرف
100%	60	المجموع

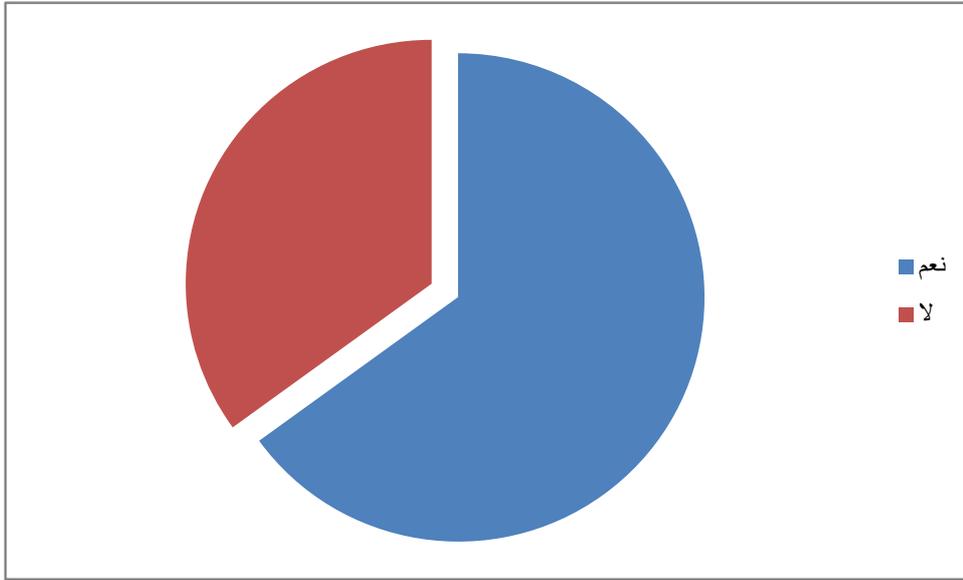


الشكل رقم (22): يوضح كيفية الإتصال بالزملاء في العمل

من خلال المعطيات الجدول أعلاه نلاحظ ان من اكثر أسباب اتصال العامل بزميله هو حاجته الى الحديث معه في للتقاش معه حول كيفية العمل وذلك بنسبة 61.7% تليها نسبة 38.3% وهي ممثلة للمبحوثين الذين يرون ان سبب اتصالهم بالزملاء يفرضه نوع العمل والاشتراك في الوظيفة تأتي بعد ذلك نسبة 31% من المبحوثين الذين يرون انه بحاجة للحديث معه لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل ونسبتها منعدمة.

الجدول رقم (23): يبين عقد الإدارة إجتماعات في حالة إتخاذ قرارات جديدة

النسب	تكرارات	البيانات
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع



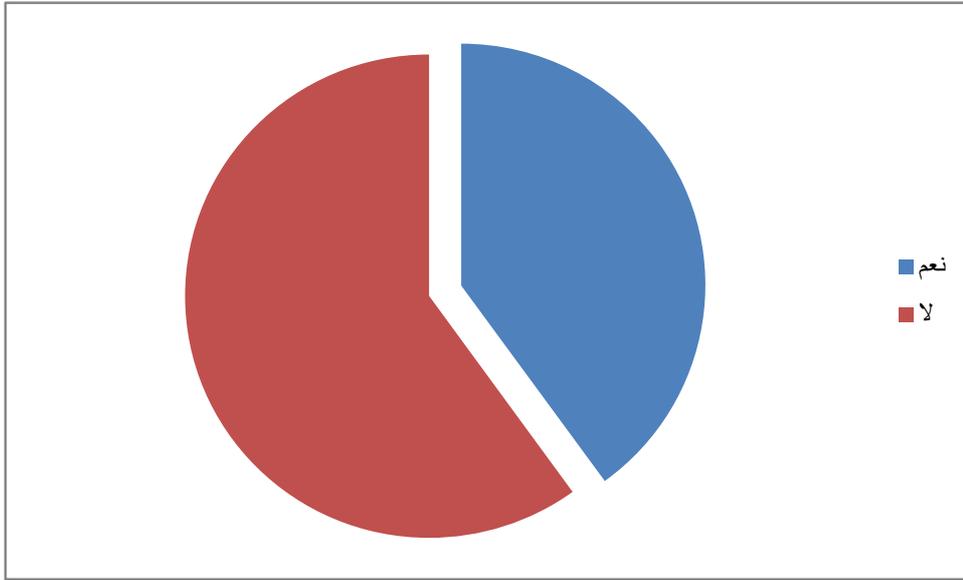
الجدول رقم (23): يوضح عقد الإدارة إجتماعات في حالة إتخاذ قرارات جديدة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أقروا بنسبة 65% أكدوا على أنه في حالة قرارات أو طرق عمل جديدة تعقد الإدارة اجتماعات عامة مع العمال بينما نجد نسبة 35% وعدددهم 21 عامل أجابوا بلاحيث أن الإدارة لا تشركهم في إتخاذ القرارات عند عقد إجتماعاتها.

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتبليغ العمال مختلف القرارات الجديدة داخل المؤسسة وهو ما يعكس وجود سياسة للاتصال تتبعها المؤسسة من أجل إيصال المعلومة للموظفين في وقتها بحيث تعتمد في ذلك على الاجتماعات ومن خلال مرؤوسي المصالح.

الجدول رقم (24): يبين مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول

النسب	التكرارات	
%41,7	25	نعم
%58,3	35	لا
%100	60	المجموع



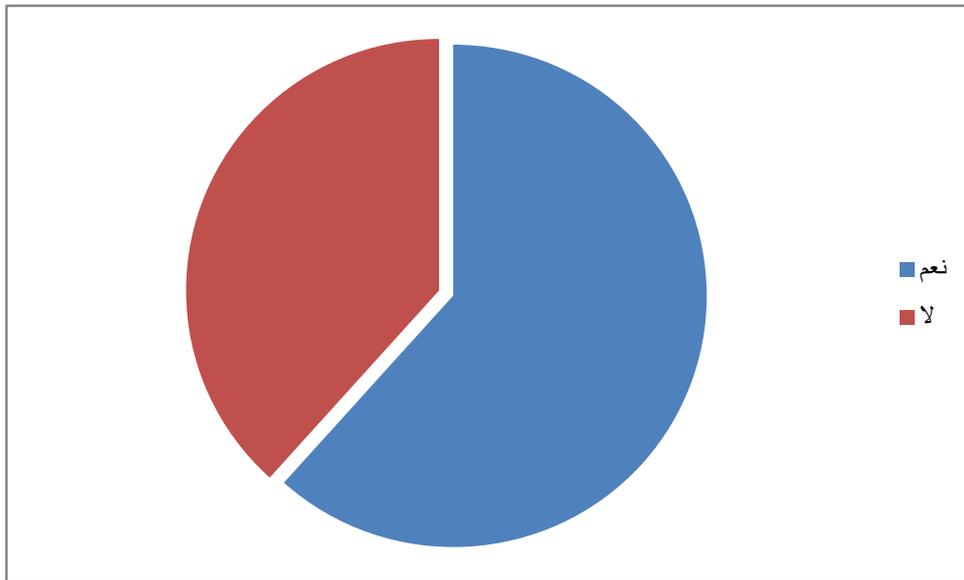
الشكل رقم (24): يوضح مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول

تؤكد الإحصاءات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 58.3% من أفراد عينة البحث أجابوا على أن الأجر الذي تتقاضاه لا يعادل المجهود الذي تبذله بينما تليها نسبة 41.7% أكدوا على أن الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله فالمؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهود كبيرة من أجل الوصول نحو أداء متميز. وترى أن دافعية العمل لبذل مجهود أكبر تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى، منها الأجر الشهري و تحسين ظروف العمل، أساليب التدريب والتكوين الفعالة، واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لتحسين الأداء في العمل.

في حين إجاباتهم بلا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي تبذله في العمل.ومنه نستنتج أن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع متطلباته وأعماله التي يقوم بها.

الجدول رقم (25): يبين مدى توافق المنصب الذي يشغله العامل مع خبراته ومهاراته

النسب	التكرارات	
61,7%	37	نعم
38,3%	23	لا
100%	60	المجموع



الشكل رقم (25): يوضح مدى توافق المنصب الذي يشغله العامل مع خبراته ومهاراته

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 61.7% أن المنصب الذي تشغله موافق لخبرائك ومهاراتك بينما نجد نسبة 38.3% أجابوا بلا أن المنصب الذي يشغلونه ليس موافق لخبراتهم ومهاراتهم.

ومنه نستنتج بأن هناك شيء ما يجذب العاملين إلى هذا المنصب الذي تشغله موافق لخبرائك ومهاراته حيث يمكن تفسير سبب هذه الموافقة لوجود إمكانيات معينة أمام الموظف منها فرص الترقى والتطور في الوظيفة، وهو ما يحقق طموح كثير من العاملين التي تتوفر

في بيئة العمل، وما يفسر مثل هذه النتائج في حب العاملين لعملهم وشعورهم بأنه مصدر للسعادة وتحقيق الذات، يرجع إلى السمعة الطيبة التي تتسحب على الهيئة وعلى العاملين فيها، نتيجة المردود المادي الذي قد يستفيد منه العاملون في مثل هذه الهيئة، مقارنة بالقطاعات الأخرى.

الجدول رقم (26): يبين التغيب عن العمل

النسب	التكرارات	
26,7%	16	أحيانا
8,3%	5	دائما
65%	39	لا تتغيب
100%	60	المجموع

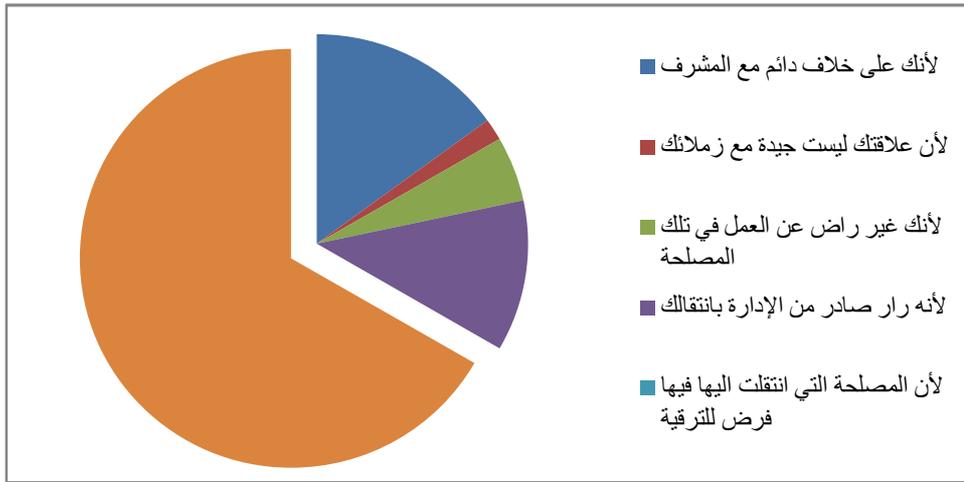
تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 65% وعدددهم 39 على أنهم أحيانا ما يتغيبون عن العمل بينما تليها نسبة 26.7% لا تتغيب عن العمل وكأقل نسبة 8.3% أجابوا بدائما يتغيبون أثناء العمل.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لا يتغيبون عن العمل نظرا لوجود ظروف جيدة في

العمل وبالتالي تحسن في جودة أداء العمل

الجدول رقم (27): يبين إنتقالك من مصلحة إلى أخرى

النسب	لتكرارات	
15,0%	9	لأنك على خلاف دائم مع المشرف
1,7%	1	لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك
5,0%	3	لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة
11,7%	7	لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك
00%	0	لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرض للترقية
66,7%	40	لا
100%	60	المجموع

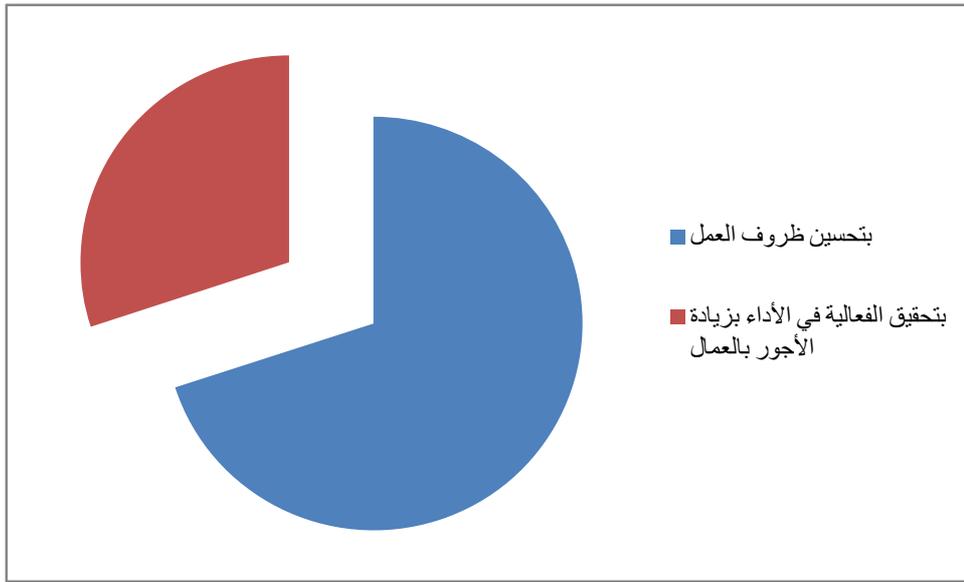


الشكل رقم (26): يوضح إنتقالك من مصلحة إلى أخرى

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% أجابوا بلا لم ينتقلوا من مصلحة أو قسم إلى آخر بينما نجد نسبة 15.0% لأنهم على خلاف دائم مع المشرف في حين نجد نسبة 11.7% لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك في حسن نجد باقي الاجابات كانت بين غير راضون عن العمل في تلك المصلحة و لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرض للترقية بنسبة 5 و عددهم 3.

الجدول رقم (28): يبين مدى إهتمام الإدارة بالعاملين

النسب	التكرارات	البيانات
70%	42	بتحسين ظروف العمل
30%	18	بتحقيق الفعالية في الأداء بزيادة الأجور بالعمال
100%	60	المجموع



الشكل رقم (27): يوضح مدى إهتمام الإدارة بالعاملين

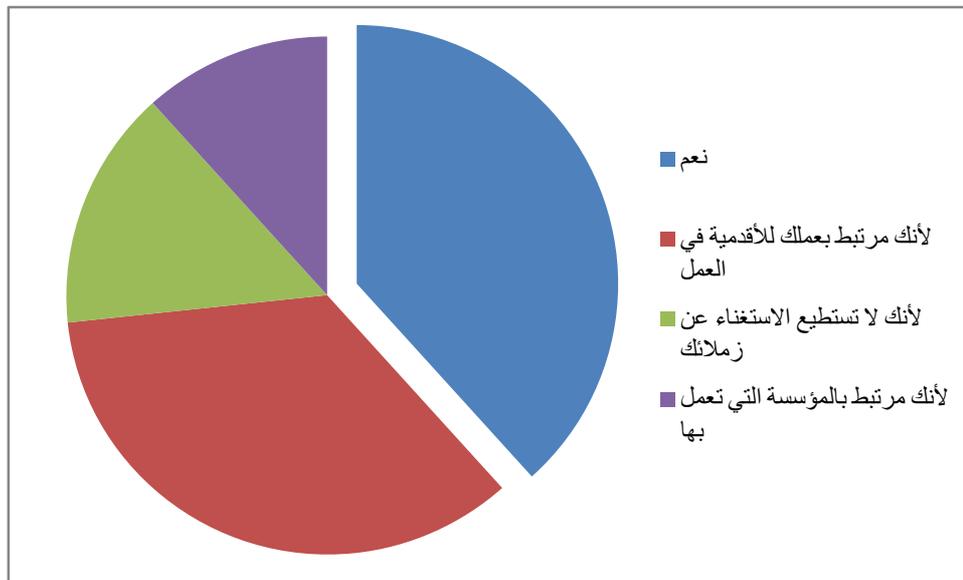
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 70% أنه تهتم الإدارة بالدرجة الأولى بتحسين ظروف العمل وعددهم 42 عامل بينما نجد نسبة 30% أجابوا عن طريق بتحقيق الفعالية في الأداء بزيادة الأجور بالعمال.

فتوفر الظروف الملائمة والجو المناسب للعمل حيث ان هذين السببين يساعدان العامل على التأقلم في العمل وهذا ما يحقق الشعور بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما ينعكس على ادائه في المؤسسة حيث انه كلما كان العامل راض عن العمل الذي يقوم به كلما قدم مجهودا اكبر في عمله، وبالتالي تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة.

الجدول رقم (29): يبين الإنتقال إلى مؤسسة أخرى في حالة توفر أجر أعلى

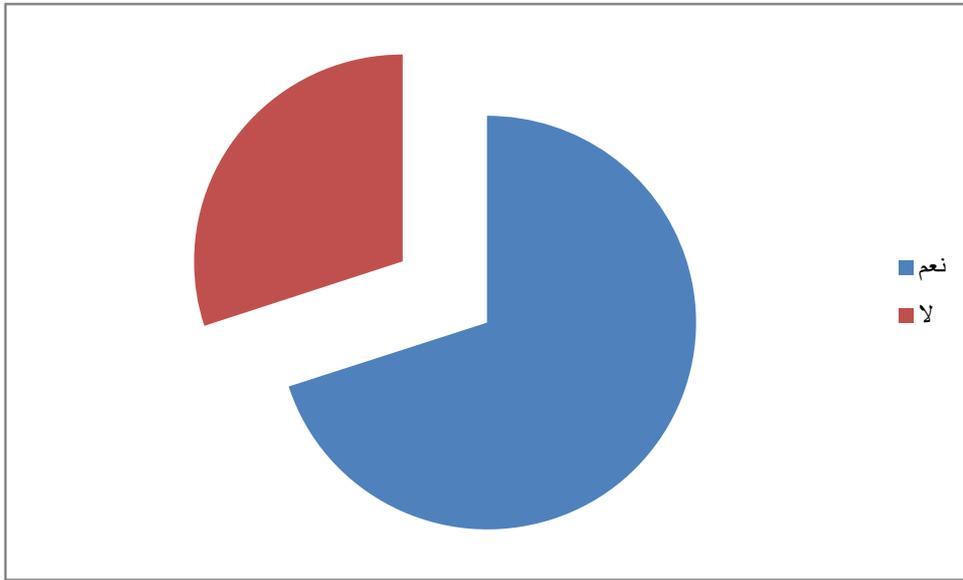
النسب	التكرارات	
38.3%	23	نعم
35,0%	21	لا
15,0%	9	
11,7%	7	
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الإجابات المبحوثين أن نسبة 38.3 أجابوا بنعم على السؤال وجدت منصب عمل في مؤسسة أخرى وكانت ظروف العمل فيها والأجر هي نفسها في المؤسسة التي تعمل بها تنتقل بينما نجد نسبة 35 لأنهم مرتبطون بعمل الأقدمية في حين تليها نسبة 15 لا يستطيعون الاستغناء عن زملائك وكأقل نسبة 11.7 لأنهم مرتبطون بالمؤسسة التي يعملون بها وعددهم 7 مفردات. ومنه نستنتج أنه يعتبر المناخ الاجتماعي لجماعة العمل ذو دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، مما يؤدي إلى زيادة كفايته الإنتاجية.



الشكل رقم (28): يوضح يبين الإنتقال إلى مؤسسة أخرى في حالة توفر أجر أعلى
الجدول رقم (30): يبين ما إذا كان المسؤول يشجع العامل في حالة قيامه بعمل جيد

النسب	التكرارات	
70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع



الشكل رقم (29): يوضح ما إذا كان المسؤول يشجع العامل في حالة قيامه بعمل جيد

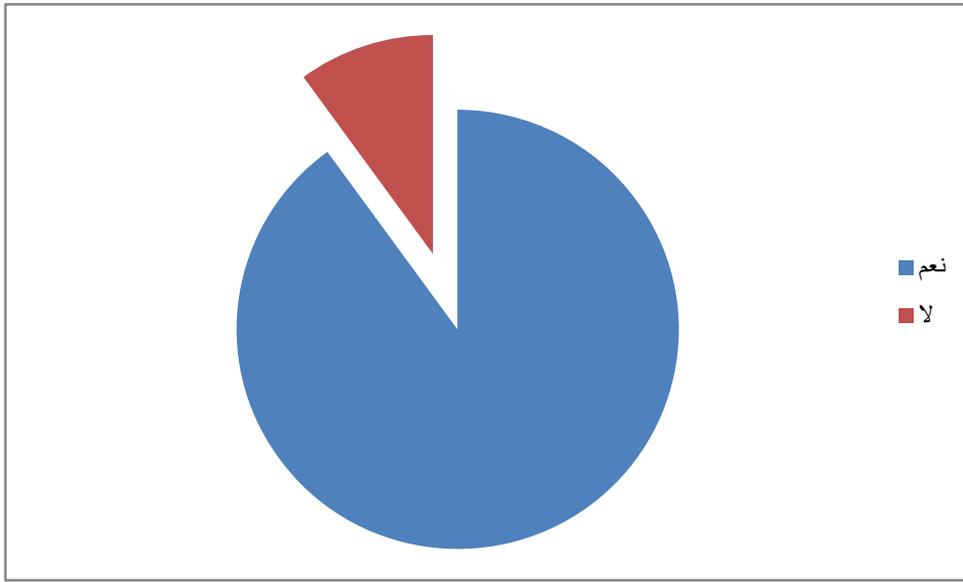
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 70 بأنه يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه بينما تليها نسبة 18 أجابوا بلا لا يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه.

هذا وقد أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية بل أن جزءا كبيرا منها معنوي، فقد أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد، ارتفعت إنتاجية العامل بالمقابل، والعكس صحيح.

الجدول رقم (31): يبين ما إذا يتعرض العامل للعقوبات من طرف الإدارة بسبب

تهاونك في العمل

النسب	التكرارات	
%90	54	نعم
%10	6	لا
%100	60	المجموع



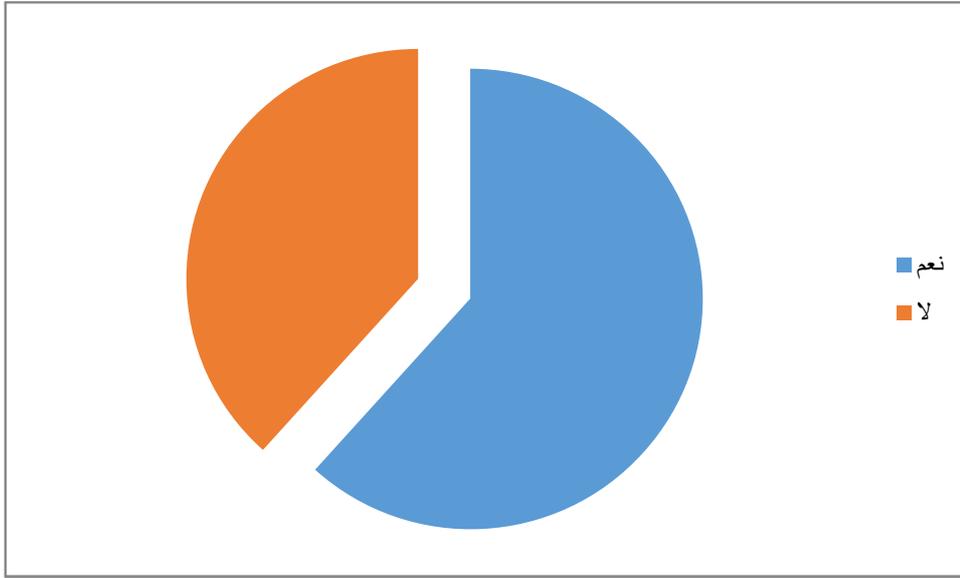
الشكل رقم (30): يوضح ما إذا يتعرض العامل للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك

في العمل

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين أن نسبة 90 من المبحوثين أقروا بأنهم يتعرضون للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل بينما تليها نسبة 10 كانت إجاباتهم بلا لم يتعرضوا للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل.

الجدول رقم (32): يبين الرضا على أوقات العمل في المؤسسة

النسب	التكرارات	
%61,7	37	نعم
%38,3	23	لا
%100	60	المجموع



الشكل رقم (31): يوضح الرضا على أوقات العمل في المؤسسة

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة %61.7 أجابوا بنعم وعددهم 37 % عامل بأنهم راضون على أوقات العمل في المؤسسة بينما تليها نسبة %38.3 كانت إجاباتهم بلا ليس راضون على أوقات العمل في المؤسسة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن :

- أن نسبة الذكور هي نفس نسبة الإناث، حيث بلغت نسبتهم 50%
- أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة (الجامعيين)، بنسبة قدرت بـ: 50%
- أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل كانوا من ضمن فئة (من 16 سنة فما فوق)، بنسبة قدرت بـ: 70%.
- أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الفئة المركز الوظيفي، كانوا من ضمن فئة (أعوان التنفيذ)، بنسبة قدرت بـ: 56.7% .

- خلاصة محور البيانات الشخصية:

من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة: معظم أفراد العينة جنسهم ذكور، والمستوى التعليمي الغالب هو المستوى الجامعي، الذين لديهم مؤهل ماستر وهذا دليل على كفاءة العملية للعمال، ما يساعد على الرفع من كفاءة المؤسسة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال قراءتنا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن الفرضية الأولى " تساهم العلاقات الإنسانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة وبالتالي الإستقرار هي فرضية محققة، حيث وضحت النتائج أن هناك تعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا يرجع للروح المعنوية العالية بين العمال ووجود تنسيق بين مصالحهم، لأنه من الضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء العلاقات بين العمال، كما أن مساعدة العمال لبعضهم البعض لا يؤدي إلى هدر الوقت ويقلل من مدة الوقت الضائع في العمل وبذلك لا يكون هناك نقص في ناتج العامل وأداءه، وهذا ما يزيد من فاعلية المؤسسة وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من أداء العامل داخل المؤسسة.

فالعمال داخل المؤسسة يحبذون التواصل مباشرة كونها أنسب طريقة للتفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات والأخبار، وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة، كما يعد الاتصال من بين أكثر أنواع الاتصال فعالية في توصيل الأفكار والمعلومات وتغيير الاتجاهات وهنا يظهر لنا أن العمال متعاونون فيما بينهم ومتصلين على الدوام فيما يخص أمور العمل وهذا راجع إلى كونهم يعملون في مكان واحد وقريبين من بعض وهذا ما جعل المعلومة تنتقل بطريقة سهلة وسريعة زيادة على ذلك كون معظمهم من جنس واحد، لذا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تدعو إلى ضرورة الاستماع إلى الفرد، وتفهم شعوره، وتشجيع ميوله، وتقدير مجهوداته، وتزويده بالمعلومات والأخبار، وتدريبه وإرشاده، ومعاملته كفرد له خصائصه ومميزاته، والاتصال به دائماً، واحترامها فكلما تم مراعاة هذه الركائز والعمل بها كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

كما تمنح الإدارة بعض العمال حوافز مادية، ما يسمى بمنحة المردودية، كالتحفيز للعمال، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقات بين العمال في المؤسسة أدى إلى رفع الروح المعنوية للعمال، ودليل على وجود علاقات إنسانية كما وضحت النتائج التزام العمال بالعمل وانضباطهم وتجنب الغياب.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال قراءتنا للنتائج المبينة في الجدول نلاحظ أنه يساهم كل من الإتصال والمشاركة في العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية بمؤسسة سونلغاز تبسة. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

فقد أكدت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة بشكاوي العاملين، وهذا ما يزيد من شعورهم بالاحترام والتقدير للمؤسسة، كما وضحت النتائج وجود اتصال بين العمال، ما يؤدي إلى سير العمل بطريقة جيدة ومتكاملة، كما ان العمال فضلو العمل في جماعة، وهذا دليل على انتشار مبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة، وبخصوص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

ولاكتفاء بنسبة قليلة من المسؤولين، أدى إلى الاحتجاج على بعض القرارات الصادرة من طرف الإدارة .

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استخلاص النتائج السوسيو تنظيمية للدراسة الراهنة، والتي أجابت بدورها على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية، جاءت نتائج دراستنا متشابهة في بعض النقاط مع ما توصلت إليه الدراسات المعتمدة خلال مسارنا البحثي: كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ناصر بن محمد بن عقيل سنة 2006، بعنوان: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، حيث توصل الباحث إلى نتيجة أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي سنة 2003، بعنوان أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، حيث توصل الباحث إلى نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية من إعداد الطالب بلي فاتح وإشراف الأستاذ الدكتور قيرة إسماعيل 2005-2006. حيث توصل الباحث إلى نتيجة أهمية الحوافز و شعور العامل بالرضا والارتياح،

وإنما يحتاج إلى شعور بالأهمية وتحقيق الذات من خلال العمل ووضع المهني، والرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني، فالترقية متطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة.

كما تطابقت الدراسة الحالية مع دراسة صامت كريمة، وساحي عبد الستار، وفارس حميد؛ بعنوان الاختيار الوظيفي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية حيث توصل الباحث إلى إثبات صحة الفرضيتين وثبات القول بصفة الفرض الرئيسي الذي يقول أن اختيار اليد العاملة المدربة حسب القابليات وتوظيف قدراتهم، يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتجعل العامل يشعر بالاستقرار وقابلية النمو، ولكن الاختيار الوظيفي له كل دور في الاستقرار المهني.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا واطلاعنا على موضوع العلاقات الإنسانية والاستقرار التنظيمي استخلصنا عدة نتائج أتضح لنا من خلالها أن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة، حيث أن العلاقات الإنسانية هدفها الرئيسي والأول هو الإنسان أو العامل، وجاءت بمبادئ اعتبرتها ضرورية لتحقيق أهداف التنظيم و استمراريته ولقد ركزت العلاقات الإنسانية على الأداء لأنه الحلقة المهمة في عملية الإنتاج، حيث أنه كلما كان الأداء جيد و مرضي كلما كان هناك تقدم و استمرارية في العمل، و بالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها و تحقيق هذا الأخير للتوازن حسب مدرسة العلاقات الإنسانية وجب الاهتمام ومراعاة أوضاع العمال النفسية و الاجتماعية والاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. أبو العلا، محمد: علم النفس الاجتماعي، (د ن).
2. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2002.
3. أحمد زكي بدري: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط5، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
6. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
7. الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، 2000.
8. أزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980.
9. جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، الرياض، دار المريخ، 2004.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
12. حسين العجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، .
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران، 1997.

14. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2004.
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004
17. حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف والإستراتيجيات، عمان، دار ومكتبة الحامدة 2004
18. حمدوش رشيد، مسالة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة، الجزائر، 2009.
19. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية العلوم الأمنية، 2003.
- 20 الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995.
21. روزنتال و ب بودين، الموسوعة الفلسفية (ترجمة سسير كرم)، بيروت، دار الطليعة، م 4، 1981
22. رونالد. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة : فارس حلمي، عمان، 1999.
- 23 سلتونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966.
24. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
25. الشنواني سلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999

26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
27. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة بيروت-لبنان، د.ط، سنة 1972.
28. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، مصر.
29. عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها دار القلم، دمشق، 1999.
30. عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، د.ط، د.س.
31. عبد الشكور محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير وتنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975.
32. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم و الاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان.
33. عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
34. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط 1988،6.
35. الفضيل الرئيسي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.
36. القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار جرش للنشر، 1986.
37. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط 2، 1995.

38. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، القاهرة، 2002.
39. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة والنشر، د.ط، القاهرة، 2002.
40. مادلين غرافيتز: مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.
41. مادلين غراوتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.
42. ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972.
- 43 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 44 محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
45. محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997.
46. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
47. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
48. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتب غريب للطباعة، ط2، القاهرة، 1976.
49. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
50. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، 1999

51. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999
52. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
53. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999.
54. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، ط2، 2005.
55. مرسي، سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة.
56. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976
57. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009
58. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
59. هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988.
60. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مصر، المكتبة العالمية، 200000.
61. هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، دراسة بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، عمان-الأردن، 2001.

ثانيا: المجلات والدوريات

62. ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007.
63. فتيحة أو هايبيبة، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، أبريل 2012، عدد : 12.

ثالثا: الرسائل الجامعية

64. أحمد لغبي، التغيير التنظيمي والاستقرار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة سونلغاز أنموذجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015/2014.
65. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، باتنة، 2013.
66. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، تحت إشراف قيرة إسماعيل، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2005.
67. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
68. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة - دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، رسالة ماستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013.
69. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
70. عبد الشكور، محيي الدين: «نحو مدخل إسلامي لتطوير وتنظيم العلاقات الإنسانية»، بحث مطبوع ضمن كتاب: الإعلام الإسلامي والعلاقات الإنسانية، والذي يضم أبحاث اللقاء الثالث للندوة العالمية للشباب الإسلامي، المنعقد في الرياض بتاريخ 16 أكتوبر 1976م، ط2، 1405هـ.
71. عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.

72. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة نوميديا قسنطينة-، رسالة ماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.

73. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

74. Raymond Boudon et autres , Dictionnaire de Sociologie , Montréal , Bussières, 2005

75. STEVE Duck , Human Relationships, London, SAGE Publications Ltd, 4th Edition , 2007

ثالثا: المواقع الالكترونية

76. المفاهيم-الإدارية/نظرية-العلاقات-الإنسانية /<https://hbrarabic.com/>

الملاحق

الإستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 30 ما بين 31 و 40 بين 41 و 45 بين 51 و 60
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- معهد متخصص أخرى تذكر
- 4- عدد سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات
- من 11-15 سنة من 16-20 سنة
- 5- الوظيفة : (منصب العمل) إدارات أعون تحكم أعوان تنفيذ

المحور الثاني: مساهمة العلاقات الإنسانية في زيادة الروح المعنوية للعاملين وبالتالي الإستقرار.

- 6- تتصل بزملائك في العمل ؟ نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم فمتى ذلك؟ أثناء العمل في أوقات الراحة
- 7- ماهية الوسائل التي تستعملها للاتصال بزملائك ؟
- شفويا عن طريق الرسائل بواسطة الهاتف عن طريق المشرف
- عن طريق زميل آخر
- 8- تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك؟ نعم لا
- 9- تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل ؟ نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم فما نوع هذه العلاقة؟ صداقة قرابة زمالة
- 10- أين تلتقي أصدقاء العمل ؟

في المنزل في المقهى في النادي في قاعة للرياضة

في مقهى الانترنت suber

11- تتصل بزميلك في العمل من خلال:

نوع العمل يفرض ذلك

للنقاش معه حول كيفية العمل

لأنك بحاجة للحديث معه لان المشرف كلفك بمساعدته في العمل

لكي تبلغه تعليمات المشرف

أخرى اذكرها

11- جماعة عملك متفاهمة ومتعاون فيما بينها ؟ نعم لا

11- تفضل البقاء في هذه المجموعة ؟ نعم لا

12- لتوضيح قرارات أو طرق عمل جديدة فهل تعقد الإدارة اجتماعات عامة مع العمال لذلك ؟-

نعم لا

13- كيف ترى رئيسك في العمل ؟ صارم ومتسلط متسامح ومتعاون

مهمل وفوضوي

14- يتعاون معك المشرف في انجاز عملك ؟ نعم لا

15- ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟ نعم لا

16- في حالة تأخر احد العمال عن انجاز عمله كيف يكون تصرف المشرف معه ؟

يعاقبه يساعده في انجاز عمله لا يهتم

المحور الثالث: يساهم كل من الإتصال والمشاركة في العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية

17- جماعة عملك متفاهمة؟ نعم لا

18- تفضل البقاء في هذه المجموعة نعم لا

19- تهتم الإدارة بشكاوي العمال؟ نعم لا

20- تعتبران الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد؟ نعم لا

21- الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله؟ نعم لا

22- ترى أن المنصب الذي تشغله موافق لخبراتك ومهاراتك؟ نعم لا

23- تتغيب عن العمل؟ أحيانا دائما لا تتغيب

24- سبق لك وان انتقلت من مصلحة أو قسم إلى آخر؟ نعم لا

- إذا كان الجواب بنعم فلماذا؟

لأنك على خلاف دائم مع المشرف لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك

لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك

لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرص للترقية

25- في رأيك بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الأولى؟

بتحسين ظروف العمل بتحقيق الفعالية في الأداء بزيادة الأجر بالعمال

26- هل تنتقل إلى مؤسسة أخرى إذا كان الأجر أعلى؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل لأنه؟

لأنك مرتبط بعملك للأقدمية في العمل لأنك لا تستطيع الاستغناء عن زملائك

لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها

27- يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه؟ نعم لا

28- تتعرض للعقوبات من طرف الإدارة بسبب تهاونك في العمل ؟ نعم لا

- إذا كان الجواب نعم فما نوع العقوبة؟ الإنداز والتوبيخ الخصم من الأجر
الإيقاف عن العمل أخرى اذكرها.....

29- أنت راضي على أوقات العمل في المؤسسة ؟ نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسة، تبسة
LAHOU TEBESSA UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): بوخالفة يوسف

صاحب (ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 10.4.4.74.55.5

الصادرة بتاريخ: 2017/05/08 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق

..... الاستقرار التنموي في المؤسسة الاقتصادية: مبرراتها وآثارها

إشراف الأستاذ(ة): طربوش فيروز

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 21 جوان 2023
مختار المصطفى بالأمير قى
رئيس المجلس التوجيهي
مختار المصطفى بالأمير قى
مختار المصطفى بالأمير قى
مختار المصطفى بالأمير قى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LADJI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): لطرش خالد

صاحب (ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 100 994349

الصادرة بتاريخ: 16/09/2016 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: العلاقات الإنسانية و دورها في تحقيق الاستقرار

التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بمدينة تجوز بوعكم باء والغاز تبسة

إشراف الأستاذ(ة): لطرش محمد فوز

أصرح بشرفي أنني إلتمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 21 جون 2016

إمضاء المعني بالأمر
نظري
المسؤول

إمضاء رئيس المجلس التوجيهي
إمضاء مدير مكتب الإدارة الأكاديمية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة تسليط الضوء على العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي بمديرية توزع الكهرباء والغاز تبسة، وذلك من خلال ربط أبعاد ومؤشر كل متغير إنطلاقاً من وضع الفرضيات والتأكد منها، هذا ما استدعى إعتقاد أداة الاستمارة كأداة رئيسية على عينة بلغت 80 مفردة وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تفيد بأن العلاقات الإنسانية بأبعادها لها دور كبير في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الاستقرار التنظيمي.

Abstract:

The current study aimed at trying to shed light on human relations and their role in achieving organizational stability in the Sonelgaz Corporation of Tebessa, by linking the dimensions and index of each variable based on setting and verifying hypotheses. The descriptive approach, and the study reached a number of results indicating that human relations in their dimensions have a major role in achieving organizational stability.

Keywords: human relations, organizational stability.