

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم

طبيعة العلاقات الإنسانية و انعكاسها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة
الصناعية
دراسة ميدانية بمؤسسة الفصل و التميع سوناظراك -بهران-

تحت الإشراف الاستاذة:

من إعداد الطالبة:

حاملة للدع



- مرزوق صارة -

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	د. عمارية بوجحفة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. بقدوري حورية
مشرفا ومؤظرا	أستاذ محاضر أ	د. كرابية أمينة

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



طبيعة العلاقات الإنسانية و انعكاسها على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة
الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة الفصل و التمييز سوناطراك -بوهران-

تحت الإشراف الاستاذة:

- كرابية امينة

من إعداد الطالبة:

- مرزوق صارة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	د.عمارية بوجحفة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. بقدوري حورية
مشرفا ومؤظرا	أستاذ محاضر أ	د.كرابية أمينة

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

أهدي عملي هذا لمن قال فيهما الله " وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
أرحمتني صغيراً "

إلى القلب الكبير أبي العزيز لا طالما كان دائماً داعماً لي مادياً ومعنوياً والذي لم يتوقف عن
تحفيزه لي طيلة المشوار الدراسي .

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء والتي كل كلمات الشكر والثناء لا توفيقاً حقها لي من
جعلت لجنة تحت إقامتها واعرز ما أمك ها انا اليوم قد كبرت وأصبحت خريجة
إلى اخوتي الذين لطالما شجعوني - حفظهم الله ورحمهم-

إلى صديقاتي عامة

و كل الاصدقاء الذين قاموا بتحفيزي منذ البداية الى النهاية فالشكر الجزيل لكم.

صارة





شكر وعرفان

عرفانا بالجميل وبخالص مشاعر الاحترام والتقدير أتقدم بالشكر الجزيل

للاستاذة " كرابية امينة "

محظوظة انا كثيرا باشرافها على هذا العمل

حيث كانت لي سندا طيلة مسار كتابة هذا البحث

والتي لم تبخل علي بارائها السديدة وتوجيهاتها القيمة

ويسعدني معرفة ان هذه الصفحات التي حاولت ان اعطي افضل ما لدي ستتم

قراءتها بتمعن من قبل لجنة المناقشة الموقرين لموافقتهم على مناقشة

هذا العمل

والى كل من ساعدني في هذا البحث من أساتذة وزملاء

فجازي الله الجميع خيرا



الفهرس

أ.....	الاهداء
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	فهرس المحتويات
د.....	فهرس الجداول
ك.....	الأشكال
1.....	مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

4.....	1- الإشكالية:
5.....	2- الفرضيات:
5.....	3- أسباب اختيار الموضوع:
5.....	4- أهمية الموضوع
6.....	5- أهداف الدراسة
6.....	6- تحديد المفاهيم:
	7- الدراسات
.....	السابقة.....
	7....

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية في المؤسسة

18.....	تمهيد
19.....	1- مفهوم العلاقات الإنسانية

20.....	2-نشأة العلاقات الإنسانية
24.....	3-خصائص العلاقات الإنسانية:
25.....	4-أهمية العلاقات الإنسانية
27.....	5-أهداف العلاقات الإنسانية
27.....	6-أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
30.....	7- أسس العلاقات الإنسانية
44.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة

47.....	1- مفهوم الأداء الوظيفي
48.....	2-شروط تقييم الأداء الوظيفي
50.....	3-أهمية الأداء الوظيفي:
51.....	4-معايير الأداء الوظيفي
53.....	5-العوامل المؤثرة لتحسين الأداء الوظيفي:
54.....	6-نظريات الأداء الوظيفي:

الفصل الرابع: الفصل التطبيقي للدراسة

64.....	تمهيد:
64	1-التعريف بمؤسسة سوناطراك :
66.....	2-المنهج المتبع:
مجالات	3-
67.....	البحث

البحث.....68

استخلاص نتائج الدراسة:82

الخاتمة:82

فهرس الجداول

الترتيب	عنوان الجداول	رقم الصفحة
01	نظرية x و y	33
02	نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم	67
03	توزيع العينة وفق متغير الجنس	68
04	توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية	69
05	توزيع العينة وفق متغير الحالة المدنية	70
06	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	71
07	توزيع العينة وفق متغير سنوات الأقدمية	72
08	توزيع العينة وفق متغير منصب العمل	73
09	الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقات الإنسانية	74
10	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الوظيفي	76
11	اختبار الفرضية الثالثة	77

فهرس الاشكال

الترتيب	عنوان الاشكال	رقم الصفحة
01	نموذج الشبكة الإدارية	34
02	الحاجات الانسانية حسب نظرية ماسلو	54

مقدمة

ان التغيير الذي يطرا على المؤسسات عبر الزمن أدى الى تغييرها وتطورها مما اكد حاجة الاهتمام بالجانب والسلوك الإنساني للفرد والجماعة ومن اجل ذلك إن فهم طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال يكون من خلال القاء الضوء على الديناميات الاجتماعية والنفسية التي تحدث في البيئة العملية، فالتفاعلات اليومية بين العمال تمتد من المحادثات العابرة والتعاون في المشاريع، إلى التواصل العميق وتكوين الصداقات المهنية وعليه تعتبر طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال موضوعاً مهماً وشائكاً في ساحة بيئة العمل. فعندما يجتمع الأفراد في مؤسسة ما، يتشكل لديهم شبكة متشابكة من العلاقات الاجتماعية والتفاعلات الشخصية وهذه العلاقات تؤثر بشكل كبير على تجربة العمل وأداء الفريق ورفاهية العاملين كما تنعكس طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال على الأداء الوظيفي في المؤسسة بطرق مختلفة. فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تكون لها انعكاس إيجابي أو سلبي على العلاقات الإنسانية وبالتالي على الأداء الوظيفي وهذا ما حاولنا توضيحه في دراستنا اذ تطرقنا الى عدة فصول أولها المنهجي الذي استهل بتحديد الإشكالية والفرضيات و أسباب اختيار الموضوع كما شمل اهداف وأهمية الدراسة و تطرقنا الى تحديد المفاهيم مع ذكر الدراسات السابقة ثم الجانب النظري الذي يحتوي على فصلين الأول بعنوان العلاقات الإنسانية في المؤسسة و يضم مفهوم العلاقات الإنسانية و نشأتها خصائص العلاقات الإنسانية و أهميتها و اهدافها ثم أسباب الاهتمام بها واهم النظريات الملمة بها اما بالنسبة للفصل الثاني تحت عنوان الأداء الوظيفي في المؤسسة شمل مفهوم و شروط و أهمية الأداء الوظيفي ثم معايير والعوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي تليها اهم النظريات التي اهتمت بالأداء الوظيفي اما الفصل الثالث يضم الجانب التطبيقي للدراسة الذي يحتوي على الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة لفصل و التميع و المنهج المتبع و تحليل المعطيات و التوصل للنتائج الخاصة بالدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

1/ الإشكالية

2/ الفرضيات

3/ أسباب اختيار الموضوع

4/ أهمية موضوع الدراسة

5/ تحديد المفاهيم

6/ الدراسات السابقة

7/ صعوبات الدراسة

8/ المنهج المتبع

1- الإشكالية:

من المتعارف عليه أن للمورد البشري دور هام في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها والذي يكمن دوره في أداء المهام الملزم بها والتي تتجسد في مقدار الوقت وقيمة الجهد الذي يبذله وذلك باعتباره الجزء المهم والأهم في المؤسسة التي بدورها تتأثر بالبيئة الاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه الأخيرة تنتقل كسلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة بحيث تعتبر نتاج تفاعلهم الاجتماعي والثقافي مع تلك البيئة، كما أن طبيعة النظام داخل المؤسسة ينعكس على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

فاهتمام المؤسسة بمسألة العلاقات الإنسانية والعمالية يضمن السير الحسن لمنظومتها، حيث تعتبر العامل الأساسي في خلق نظام وبيئة مناسبة للعاملين إذ لا يمكن الارتقاء وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة دون ذلك. كما أن العلاقات الإنسانية حسب المنظرين يرون أنها تلعب دورا أساسيا في عملية الأداء الوظيفي للعامل، فهي تشمل عدة جوانب، وتعتبر ركيزة لذلك، فالعامل لا يمكنه عيش حياة انفرادية أثناء تواجده في محيط عمله فهو يتفاعل اجتماعيا مع زملاءه وبحاجة إلى بناء وإنشاء علاقات اجتماعية مع غيره وهذا ما يعرف بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، التي كثيرا ما تؤدي إلى التوافق والتشابه في المصالح خاصة في العلاقات الأفقية بين العمال، أما العلاقات العمودية كالعمال وصاحب العمل تقوم على الاحترام والانضباط، هذا من الناحية النظرية، ولهذا نود البحث في طبيعة هذه العلاقات ميدانيا في المؤسسة الصناعية، والدور الذي تلعبه كظاهرة في مجال العمل، وذلك لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسة سوناطراك.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي: هل للعلاقات الإنسانية دور في الانعكاس على الأداء الوظيفي للعمال؟ أو ما هي العلاقة الموجودة بين متغير العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية سوناطراك أقال؟ وما هو الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية سوناطراك أقال؟

الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تتجسد العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة الصناعية؟
- ما طبيعة العلاقة التي تجمع العمال داخل المؤسسة؟
- هل يمكن للعلاقات الإنسانية المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة؟

2-الفرضيات:

1. تتجسد العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة الصناعية في إنشاء أهداف مشتركة تساعد على تنمية روابط التعاون بين الأفراد.
2. إن طبيعة العلاقة التي تجمع العمال داخل المؤسسة عملية غير رسمية تعمل على الاهتمام والحفاظ على روح التعاون المتبادلة بين العمال.
3. تساهم العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى جانبين: ذاتي وموضوعي يتمثل في:

1. الأسباب الذاتية:

القناعة التامة بأن الأداء الوظيفي هو الجانب المهم لنجاح المؤسسة وتحديد فرص نجاح العامل. الفضول لمعرفة كيفية بناء الجانب الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك والتغيرات التي تطرأ داخل المؤسسة من حيث التسيير والعلاقات الداخلية. وكذا الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بالعلاقات العمالية داخل المؤسسات ونظامها الداخلي.

2. الأسباب الموضوعية

التعرف على واقع العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة اقتصادية مثل سوناطراك. وكذلك أهمية الموضوع في التخصص. وانخفاض مستوى الأداء داخل المؤسسات بسبب العوائق التنظيمية وغيرها، القيمة العلمية التي يتميز بها الموضوع وقابليته للدراسة الميدانية والبحث العلمي. كما نحاول معرفة دور العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي وتأثيرها في تحقيق النجاح وتطور النظام المؤسساتي.

4-أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها في الجانب العملي للعامل وعلاقتها بالأداء الوظيفي العامل وأداء المؤسسة في نفس الوقت، فهي تعتبر مؤشر وعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي حيث ان التعاون بين افراد داخل المؤسسة سيساهم في رفع مستوى أداء كلاهما كما تهدف الى ابراز واقع العلاقات الإنسانية في

المؤسسة الصناعية ومحاولة تقديم بعض الحلول والاقتراحات لتحسين النظام العملي مما يجعل العامل يقدم الأفضل لنفسه وللمؤسسة التي بدورها تسعى لتنمية وتطوير خدماتها.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى الرغبة في اكتشاف ومعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، مع اكتشاف أهم الأساليب والطرق المعتمدة في نشاط العلاقات الإنسانية بين العمال ومدى تأثيرها على نظام وتطور المؤسسة. كما تشمل اهداف الدراسة:

- فهم المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتعاون والتفاعل الاجتماعي في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- تحليل طبيعة العلاقات الإنسانية وانعكاسها على أداء العاملين في المؤسسة.
- محاولة الوصول لنتائج واسهامات من اجل ان تكون جزءا في بناء بحوث مستقبلية في هذا الميدان.

6- تحديد المفاهيم:

ان عنصر تحديد المفاهيم في المذكرات هو جزء من المذكرة يهدف إلى تحديد المفاهيم الرئيسية أو المصطلحات الأساسية المستخدمة في المحتوى الدراسة .

1/ العلاقات الإنسانية:

• التعريف اللغوي:

1. العلاقة:

- الاسم: هي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين.
 - الأمر المشترك بين الشيئين كالعلية والإضافة.
 - بفتح العين في المعاني، وبكسر العين في المحسوسات مصدر علق، الارتباط.
- الفعل: علق
 - علق / علق ب / علق في يعلق، غلوقًا وعلقًا، فهو عالق، والمفعول مغلوق
 - علقَ بالحبلِ: استَمَسَكَ بِهِ.¹

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> بتاريخ 18 ماي 2023، 10:10Am .

2. الانسانية:

- الاسم: خلاف البهيمة

والإنسانية جملة الصفات التي تميّز الإنسان أو جملة أفراد النوع البشري التي تصدق عليها هذه الصفات، وهي في نظر أوجست كونت: تؤلف كائناً جماعياً يتطور مع الزمن.

و الإنسانية عند كانط: -هدف الأخلاق وأساس فكرة الواجب .

- الفعل: تأنَس / تأنَسَ بـ يتأنَس، تأنَسًا، فهو متأنَس، والمفعول متأنَس به .

تأنَس بفلان: أنس به، سكن إليه وذهبت به وحشته، تسلى وتعزى - تأنَس به في وحدته¹.

• التعريف الاصطلاحي:

أشار لوسير الى ان مهارة العلاقات الإنسانية هي احدى المهارات الإدارية والتي تشير الى عملية التحسين في المؤسسة فالهدف من العلاقات الإنسانية هو خلق وضع مريح من اجل تحقيق اهداف النجاح والتقدم والرقي بالطلبة والجامعة على حد سواء وذلك حسب استجابة افراد العينة على أداء الدراسة.²

• التعريف الاجرائي:

العلاقات الإنسانية: هي التفاعلات والروابط التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع وتشمل هذه العلاقات مجموعة من الروابط الاجتماعية والعاطفية والشخصية التي تتكون بين الناس.

2/الأداء الوظيفي:

• التعريف اللغوي:

أداءً: [أ د ي]. (مص. أدى) قامَ بأداءٍ واجبه: بإنجازه، بإكماله كان أداءُهُ للنَّصِّ سليماً : أسلوبُ تعبيريهِ وطريقتهُ.

أداء: إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه.³

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> نفس المرجع السابق بتاريخ 18 ماي 2023 Am 15:

. 10

² صفاء نواف بني حمدان ، الإدارة والعلاقات الإنسانية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع 2014،ص

.59

<https://www.arabdict.com/ar/3> بتاريخ 18 ماي 2023 ، 03 Am :12.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما تحدث تداخل بين الجهد والأداء والجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.¹

• التعريف الاجرائي:

الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تنفيذ وأداء المهام المطلوبة في وظيفته بكفاءة وفعالية كما يعكس قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المنصوص عليها والقيام بالواجبات المسندة إليه في سياق العمل.

7- الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا هامًا في البحوث الميدانية، حيث تساهم في إثراء الخلفية النظرية وتوجيه الباحثين في إعداد وتنفيذ بحوثهم .

إضافة توفير سياق وإطار للبحث وتساعد في إرساء الأساس النظري والفهم السابق للمشكلة المعروضة في البحث الميداني كما تتيح للباحث فهم الأبحاث السابقة والنظر في النتائج والمفاهيم المستخدمة، والتعرف على الفجوات المعرفية والتحديات التي يمكن أن يواجهها في بحثه.

7-1- الدراسة الأولى:

دراسة **بونوة علي بعنوان العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي** دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل تمثلت اشكالية هذه الدراسة في:

- التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟.

- التساؤلات الفرعية:

¹ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1994، ص 223.

- 1 هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟
- 2 هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟
3. إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، بأمنهم الوظيفي.
4. هل لمشاركة العاملين حق في إتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، و التأثير على رضاهم الوظيفي؟
5. هل للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟
6. هل للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، تأثير على الرضا الوظيفي.¹

• أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف التالية:

01. محاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .
02. محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.
03. محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل المؤسسة.
04. محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين فيها.

¹ بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015_2016 ص 15.

05. محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.

06. محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وتأثير ذلك على رضاهم.

07. محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضا¹

- المنهج:

تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.²

- نتائج الدراسة:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة تكمن في مساهمة تطوير العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق الاحترام المتبادل الذي بدوره ينعكس على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق كلما زاد تبعاً لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- إهتمام المرؤوسين بقيمة إلقاء التحية.
- اللباقة والتحلي بالحكمة في التعامل مع المسؤول.
- توقير المرؤوسين لرؤسائهم وتقديرهم لمكانتهم في السلم الإداري³
- تعاون المرؤوسين مع رؤسائهم في إنجاز المهام.
- انتهاج الرؤساء أسلوب التوجيه وليس الأمر.

¹ نفس المرجع السابق ص 15_16.

² نفس المرجع السابق ص 221.

³ نفس المرجع السابق ص 317.

• استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم.

وبعض من نتائج ذلك تحقيق ما يلي:

- الاهتمام بأهداف المرؤوسين الشخصية جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف الصندوق.
- ارتفاع معنويات العاملين، وتحفزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الصندوق بكفاءة وفاعلية.¹

7-2- الدراسة الثانية:

دراسة لنصاري مريم بعنوان العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك - تامنغست.
تمثلت إشكالية هذه الدراسة في:

ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامنغست؟.
الأسئلة الفرعية عن التساؤل الرئيسي وهي:
وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر العوامل النفسية للعامل على أدائه الوظيفي؟
 2. إلى أي مدى تؤثر العوامل غير المادية كاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العامل؟
 3. ما هو الدور الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية والناشئة في محيط العمل في توجيه سلوك العامل داخل المركز الجامعي؟
 4. كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي (بوجهه، يعيقه.... الخ)²
- أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:
1. الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء..... الخ في محيط العمل.

¹ نفس المرجع السابق ص 319 .

² لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك - تامنغست، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية ادرر، 2012_2013 ص 16.

2. معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمة تظم عدد من العاملين.
3. الوقوف على اختلاف وجهات النظر حول العلاقات الإنسانية بين عمال المركز الجامعي.
4. كشف العالقة بين العالقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة (المركز الجامعي).
5. تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل.
6. معرفة على أي أساس تبنى العلاقات الإنسانية بين العاملين.¹

• المنهج:

كما أن طبيعة الدراسة كذلك تحدد اختبارها للمنهج الملائم للظاهرة التي يدرسها، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي "الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة تهدف الى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعالقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تمكنها²

- اما عن الاداة المستعملة: (المقابلة).

• نتائج الدراسة:

يمكن اجمال نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1. يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
2. يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى.
3. سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميولات عامليه مما يحقق لهم رضى وظيفي.
4. وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الاداء.
5. النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين .
6. وجود اتصال بين العاملين خارج اوقات العمل يؤدي الى تسيير العمل بشكل افضل .

¹ لنصاري مريم ، نفس المرجع السابق ص 17.

² لنصاري مريم ، نفس المرجع السابق ص 89.

7. وجود علاقات انسانية بين العاملين والادارة بالمركز ويؤدي الى وجود دافعية اكثر لرفع الاداء.

8. وجود علاقات انسانية بين العمال والادارة يؤدي الى مزيد من الولاء التنظيمي.

9. وجود علاقات انسانية بين الزملاء في العمل يؤدي الى المشاركة في صنع القرارات الصحيحة.

10. التفاف مجموعة معينة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيماً غير رسمي يؤثر في اتخاذ القرار.¹

7-3- الدراسة الثالثة:

دراسة نوال دغبوش بعنوان العلاقات الانسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية صالح زرداني عين البيضاء مذكرة مكملة لنيل
شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في:

-ما أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسة الصحية ؟

• الأسئلة الفرعية عن التساؤل الرئيسي وهي:

وعلى إثر هذا التساؤل الرئيسي تتفرع عدة تساؤلات فرعية:

1. هل يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء الموظف في المؤسسة الصحية ؟

2. هل يؤثر التشاور والإحترام على أداء الموظف في المؤسسة الصحية ؟²

¹ نفس المرجع السابق ص 126

² نوال دغبوش، العلاقات الانسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة
الإستشفائية العمومية صالح زرداني عين البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي ابن مهيدي ام البواقي، 2015 _ 2016 ص 4.

• أهداف الدراسة:

وبهذا من خلال دراستنا لموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. عرض الأسس النظرية للعلاقات الإنسانية وأسباب نشأتها والأسس التي تقوم عليها وأيضا توضيح طبيعة الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.
2. معرفة واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
3. تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، والمقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في الواقع.
4. محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.¹

• المنهج:

وانطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وفي ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على انه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد بصورة نوعية أو كمية من خلال فترات زمنية محددة.²

أما عن الاداة المستعملة (المقابلة).

• نتائج الدراسة:

فمن خلال التحليلات الإحصائية وتفسيرها الذي أشرنا إليها سابقا فيمكن القول أن التساؤلات صائبة وفي محلها وذلك بالبرهان الكمي الذي تم جمعه من بيانات الدراسة الميدانية، وبالتالي تهتم المؤسسة بإبلاغ الموظفين مختلف القرارات لاسيما إن كانت جديدة وكان ذلك بنسبة 73% وبهذا فإدارة المؤسسة تعمل لوضع الموظفين في الصورة وهذا ما يجعلهم يشعرون أنهم عناصر

¹ نفس المرجع السابق ص 11.

² نفس المرجع السابق ص 104.

فعالة في المؤسسة ويدفعهم هذا إلى رضاهم الوظيفي الذي حتما سيؤثر في أدائهم العملي، وهذا يوضح وجود سياسة اتصال تتبعها المؤسسة الإستشفائية صالح "زرداني من أجل إيصال المعلومة للموظفين في وقتها وكما نعرف أن الإتصال هو العصب المحرك للمؤسسة والذي يساهم في إرساء العلاقات الإنسانية.

كما أن الإدارة تسعى جليا لإيضاح مختلف القرارات التي تتخذها فكلما كان فهم الموظفين للقرار جيدا كلما سهل إتخاذه، أما عن تشاور الموظفين لكيفية سير العمل فهو يلعب دور بالغ الأهمية، في تعزيز العلاقات الإنسانية والذي يحفزهم على الأداء الجيد للأعمال الموكلة إليهم فالموظف يتقبل رأي زميله ويستشيريه عند الحاجة. أما عن الإحترام فقد أقر المبحوثين أنه يؤدي إلى رضاهم عن عملهم، وذلك بنسبة 93% وبالتالي الإحترام المتبادل والمعاملة الحسنة يعتبر حافز معنوي يدفع الموظف للرضا الوظيفي.¹

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة عبر:

1. نظرة شاملة: من خلال مساعدتنا على اخذ نظرة شاملة عن موضوع البحث والمجال المرتبط به. زيادة تسلط الضوء على الأبحاث السابقة مكنتنا من منحنا فهماً أفضل للمفاهيم والنظريات والتحديات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي.
 2. تحديد الفرضيات: ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد الفرضيات الأساسية التي سنختبرها في بحثنا الحالي.
 3. المراجع: سهلت لنا هذه الدراسات السابقة العثور على المراجع المناسب التي تخدم موضوع بحثنا
 4. التوجيه: يمكن أن تساعدنا هذه المعرفة في اتخاذ قرارات صائبة بشأن تنفيذ البحث الحالي وتحقيق أهدافه.
- توجيه النتائج والاستنتاجات: من خلال المقارنة يمكن أن نستنتج نتائجنا بناءً على الأدلة والنتائج الموجودة في الدراسات السابقة.

¹ نفس المرجع السابق ص 146.

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية في المؤسسة

تمهيد

- 1- مفهوم العلاقات الإنسانية.
- 2- نشأة العلاقات الإنسانية.
- 3- خصائص العلاقات الإنسانية.
- 4- أهمية العلاقات الإنسانية.
- 5- أسباب العلاقات الإنسانية.
- 6- أسس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- 7- النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية.

خلاصة الفصل

تمهيد

يتطرق الاهتمام بالعنصر البشري في العلاقات الإنسانية إلى فهم أهمية الجانب الإنساني في أي منظمة أو فريق عمل، فالأفراد هم الذين يحدثون الفرق في النجاح أو الفشل ويمثلون عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف المطلوبة وبفضلهم تتطور المؤسسات وتنمو، ومن أسباب نجاحها وجود العلاقات الإنسانية الفعالة بين مجموعة الأفراد الذين يتجمعون في إطار واحد، والذين تجمعهم أهداف مشتركة واحدة ويكون ذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تساعد على تعزيز المودة والثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة .

كما تشجع العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين ورؤسائهم على الالتزام والرقابة الذاتية والمسؤولية وتحقيق مستوى رفيع من الأداء .

وتعود نشأة العلاقات الإنسانية إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما كانت هناك حاجة ملحة إلى تحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المصانع والمؤسسات الصناعية. وقد انطلقت بعدها عدة نظريات في هذا المجال التي تركز على تحسين العلاقات بين العاملين وتوفير بيئة عمل إيجابية وكل هذا سنتطرق إليه في الفصل الآتي.

1- مفهوم العلاقات الإنسانية

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية يشير إلى تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين اصحاب العمل والإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى، وتهدف هذه العلاقات الى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.¹

فقد نظر الباحثون إلى مفهوم العلاقات الإنسانية من وجهات نظر مختلفة حسب رؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها، حيث نظر إلى العلاقات الإنسانية، انها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بني الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.² في حين عُرفت العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة والمؤسسات بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانيته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين معه.³

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الأفراد وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج لتحقيق أهداف العمل في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب. وتعني العلاقات الإنسانية تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية.⁴

تعرف العلاقات الإنسانية على أنها العلاقات التي يجب أن تتسم بالود والمحبة بين العاملين في بيئة العمل، حتى يشعروا بأنهم يعملون كعائلة واحدة، ويسعون جميعاً لتحقيق هدف

¹د.طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 176

²د.زواتيني عبد العزيز، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية حالة مؤسسة سونلغاز-معسكر-، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، جامعة الأغواط، العدد 02 جوان 2019 ص 174

³مصطفى صلاح، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، 1994، ص 176

⁴ البديري طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 42.

مشترك في جو من الاحترام والتقدير المتبادل. ومن وجهة نظر الباحثة، تتفق التعريفات السابقة في عدة نقاط مهمة، منها: التركيز على الأفراد كأشخاص أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية والفنية، وتحقيق التوازن بين إرضاء مطالب العاملين الإنسانية وتحقيق أهداف العمل، والاهتمام بالمناخ الاجتماعي في بيئة العمل، وتحفيز الدافعية للعاملين والعمل بروح الفريق الواحد والاهتمام بشخصياتهم والجانب المهني، كما تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات للعاملين وتحقيق أهداف العمل.¹

وعليه تشير العلاقات الإنسانية في المؤسسة الى ان العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المؤسسة، وبين المؤسسة مهمة. وتشمل هذه العلاقات الاتصالات بين الأشخاص، علاقاتهم الشخصية، وتفاعلاتهم مع العمل والبيئة المؤسساتية. كما تعتبر العلاقات الإنسانية أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث أن العلاقات الجيدة بين العاملين تساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الإنتاجية، كما أنها تساهم في تحسين الجو العام في المؤسسة وتقليل الصراعات والتوترات. ومن أهم عناصر العلاقات الإنسانية في المؤسسة: التواصل الفعال، والاحترام المتبادل، والثقة، والتعاون، والتفاهم، والتقدير، والتعلم المستمر، والتطوير الشخصي والمهني.

2- نشأة العلاقات الإنسانية

ان العلاقات الإنسانية قائمة منذ القديم، ولكن التعامل بها يعتبر حديثاً نسبياً. ففي الماضي، كان الافراد يعملون بمفردهم في جماعات صغيرة، وكانت علاقات العمل الخاصة بهم بسيطة ومباشرة حيث من المفترض أنهم يعملون في جو من المثالية والسعادة، ولكن هذا ليس الحال في الواقع. فقد كانت الظروف الفعلية تتسم بالقسوة والعنف، وكان العامل يعيش ظروفًا غير محتملة من حيث المرض والفقر والتعرض للخطر ونقص الموارد. وعليه اصبحت هناك حاجة ماسة للعلاقات الإنسانية مما أدى الى ظهور الثورة الصناعية، التي لم تحدث أي تغيير في بداياتها. بل ساءت حالة الافراد أكثر غير انها لكنها غرست البذور الأولى في نفس الوقت. اذ قام روبرت أوين الذي يمتلك إحدى المصانع منذ حوالي عام 1800 في إطار البيئة

¹ الجبر زينب، الغدرة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة العلاج للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص 135.

الصناعية، برفض استخدام العنف وعمل على تحسين ظروف العمل. ولو ان بداياته كانت تقليدية نسبياً، الا انها كانت بداية جيدة يمكن القول ان ذلك كان بداية للعلاقات الإنسانية في مجال العمل. وقد أطلق عليه أحد كتاب الزمن القديم اسم "الأب الحقيقي لإدارة الأفراد".¹

وفي عام 1900، ظهرت الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدم **تايلور** أهميته للإدارة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ولفت الانتباه إلى أنه إذا كانت هناك آلات أفضل للعمل، فيجب أن يكون هناك أساليب أفضل للعمال أيضاً. اذ ركز **تايلور** في أعماله على جعل مواقف العمل تحقق الكفاءة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في العمل. مما جعل الازدهار تلتفت إلى أنه يجب الاهتمام بالموارد الأخرى المختلفة في العمل. نشرت أهم أعمال **تايلور** في عام 1911، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بسبب نشوب الحرب العالمية الأولى في تلك المرحلة وزاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وتأسست جمعية الإدارة الأمريكية في عام 1923 المعروفة باسم "جمعية الإدارة الأمريكية"، حيث ركزت هذه الجمعية على العنصر الإنساني في التجارة والصناعة.²

وعليه يمكن القول ان العلاقات الإنسانية في المؤسسة كانت تقتصر على الاتصالات المباشرة والتواصل بين الأفراد في بيئة العمل. كما انها كانت عملية تركز على الأوامر الهرمية وتحقيق الأهداف المحددة دون الاهتمام الكبير بالعواطف والاحتياجات الإنسانية ولذلك بدأ الاهتمام يتزايد تدريجياً بدور العنصر البشري وأثره على أداء المؤسسة ونجاحها مع مرور الوقت.

اهتم **التون مايو** وزملائه بالعلاقات الإنسانية، وقاموا باستخدام الاستطلاع العميق والتفكير المباشر مع حصيلة من علم الاجتماع في تجارب صناعية، وأتوا بمفهوم يدعو إلى أن التنظيم هو نسق اجتماعي وأن العامل يشكل أحد أهم عناصره وأشارت التجارب إلى أن العامل

¹ د. عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة 1986، ص 63 .

² نفس المرجع السابق، ص 64 .

ليس مجرد آلة وأداة بسيطة، بل هو شخصية مركبة تتفاعل في إطار موقف جماعي يصعب التعامل معه، ولذلك لا يمكن ترك التعاون للصدفة.¹

وأكد زميلهم روثلسبرجر أن حل المشكلات الإنسانية يتطلب بيانات ووسائل إنسانية فقد أدركوا أن المشكلات الإنسانية تشكل مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم، ولذلك كانوا يبحثون عن زيادة الإنتاج من خلال تحسين العلاقات الإنسانية. وفي عام 1936، قدموا أول دراسة أكاديمية في العلاقات الإنسانية في جامعة هارفارد، وأصبحت هذه الدراسة ضرورية ومعترف بها في مجال العلاقات الإنسانية في عام 1946. ويعتبر هذا البحث الشامخ في ذلك الوقت أول بحث متكامل عن العلاقات الإنسانية في العمل، ويعد أساساً علمياً لمجال العلاقات الإنسانية.²

تُعَدُّ العلاقات الإنسانية واحدةً من المداخل النظرية الهامة في دراسة التنظيم والمؤسسة بشكل عام ويعود فضل ظهورها إلى التجارب الشهيرة التي أُجريت في مصانع هاوثورن، حيث كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية في المصنع. فالمصنع يُعَدُّ تنظيمًا اجتماعيًا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية تأثيراً كبيراً على سلوك وإنتاجية العمال، فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكافآت المالية فقط، بل يلجؤون إلى جماعة العمل لتقييد الإنتاج من أجل الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة.³

وقد يتنازل العمال عن جزءٍ من المكافآت المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية ولتحقيق درجة أكبر من الإشباع والرضا عن العمل. ويذكر ماك جريجور أن الدراسات التي أُجريت في مجال العلاقات الإنسانية تشير إلى أن العاملين يكونون أكثر إنتاجيةً عندما يشعرون بالرضا عن العمل، ويزداد الرضا عن العمل عندما يكون مصدر العمل نفسه وليس المكافآت المادية. كما تنظر العلاقات الإنسانية إلى الفرد على أنه عضوٌ ينتمي إلى جماعةٍ

¹ د. عبد الحميد مرسي، المرجع السابق، ص 65.

² د. عبد الحميد مرسي، المرجع السابق، ص 65.

³ د. طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص 182 .

اجتماعية تظهر تلقائياً في مواقف العمل، ولها معايير وتأثير في تحديد اتجاهاته ورضاه عن هذا العمل¹

ومن التجارب السابقة في دراسة التون مايو للعلاقات الإنسانية حسب العالمان ميلر وفورم لخصت في أن العمل هو نشاط جماعي، وأن الحاجة للتقدير والأمان والشعور بالانتماء تلعب دوراً حاسماً في تحديد المزاج والإنتاجية للعمال، إلى جانب الظروف الفيزيائية التي يعملون تحتها. وتوضح أيضاً أن الشكوى لا تمثل بالضرورة حقائق موضوعية، إنما هي عادةً عرض للاضطراب الذي يعانيه الفرد في مكان العمل. ويمثل العامل شخصاً يتأثر بالمطالب الاجتماعية التي تأتي من الداخل أو الخارج من مكان العمل

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجماعات الغير الرسمية تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً داخل مكان العمل على العادات والاتجاهات العامل داخل المصنع.²

وعليه فإن العلاقات الإنسانية ظهرت بعد عدة مراحل وتجارب تهدف الى تنظيم استراتيجية العمل لكل من العمال والمؤسسة وبالأخص العنصر البشري في مجال العمل، فالعامل هو عامل أساسي في نجاح المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإشراف الفعال أن يحفز العامل ويساعد في تطوير الروح المعنوية له وينبغي توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين، والتفاعل بشكل جيد بينهما كما ينبغي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، مما يعزز الشعور بالمسؤولية ويجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من الشركة. ويجب التذكير بأن الأجر ليس الحافز الأول بالنسبة للعامل، حيث يشعر بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم.

كما أدت العلاقات الإنسانية في المؤسسة إلى إشباع حاجات الفرد لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع البيئة، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء، والتعبير عن الذات والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، وإشباع تلك

¹د. سلطانية بلقاسم العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، ديسمبر 2003، ص 47.

²د. طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سبق ذكره ص 182.

الحاجات يعد محكاً أساسياً لمدى فهم المؤسسة لأسلوب العلاقات الإنسانية والتعامل مع أفرادها فالمؤسسة تسعى من أجل حاجة العامل الى: ¹

- أ. الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤوليتها.
- ب. الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وإنتاجه، مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل.
- ت. النجاح والتقدير، وذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله وما ينجزه، فعلى المؤسسة ان تشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، وتبدي تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.

3- خصائص العلاقات الإنسانية:

يعتبر رنسيس ليكرت من أكثر العلماء دورا واسهاما في دراسة التنظيم الإنساني .حيث أكد أن "النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الاهداف وتحقيقها هو من أفضل النظم" ²

إن العمال عبارة عن عنصر بشري اجتماعي معقد يمتلك رغبات واحاسيس تجعله يرغب في العمل من اجل احتياجاته الذاتية كما ان رغبته وحاجته للأمن تجعله مبدعا في تكوين وخلق خبرات جديدة في المؤسسة كما ان الافراد يصلون الى مرحلة الاشباع والرضى اثناء مشاركتهم العمل في جماعات من اجل فرض التفاعلات المختلفة بينهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمون اليها فالتنظيم الفعال يجب أن يقيم مجموعات الوظائف المتناسكة المتداخلة وعلى المجموعات داخل المؤسسة أن تربط بعضها البعض لإنجاز العمل. كما ان في المؤسسة ليس من الضروري اتباع تلك المعايير كما يصفها أفراد المؤسسة فمن الملاحظ ان معايير الرفقاء

¹ علي أحمد، العلاقات الإنسانية في المنشأة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991، ص 17.

² لناصري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة درارية ادرار، 2012 / 2013 ص 62.

والاصدقاء لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية. بالإضافة الى ان مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة لها دافعية أكبر لدى الافراد فالفرد يمتلك الشعور والاحساس بأنه عضو في المؤسسة.¹

كما ان العلاقات الإنسانية تسعى الى² :

1. تحقيق الثقة والتواصل المستمر والفعال بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة.
2. إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتنمية مهاراتهم العملية.
3. توفير الاهتمام بالعمال ومعرفة حاجياتهم وتطلعاتهم عن طريق استخدام تقنية الاتصال الفعال.
4. تقدير العاملين وتشجيعهم من خلال توفير محيط مناسب للعمل ومنحهم فرص للتدريب والتطوير المهني.
5. إدارة النزاعات والمشاكل بشكل نظامي وتوفير بيئة تخلو من التمييز والعداية وتحقيق العدل داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج ان العلاقات الإنسانية في المؤسسة تختص بعدة خصائص تتمثل في التواصل الفعال فهي تتطلب التواصل الجيد بين جميع أفراد المؤسسة اذ يجب أن يتم التواصل بطريقة واضحة وفعالة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة كما يعد الاحترام واجب بين جميع أفراد المؤسسة من ناحية اختلاف الآراء والمعتقدات المختلفة وتقدير الفرق الثقافية وتشجيع الاحتفاء بالتنوع تتطلب العلاقات الإنسانية الجيدة الثقة بين الأفراد والمؤسسة اذ يجب أن يكون هناك ثقة في المهارات والقدرات الفردية والجماعية للعمال ويعد التعاون أساسي من اجل بادل الأفكار والمعلومات والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.

4-اهمية العلاقات الإنسانية

تبرز اهمية العلاقات الإنسانية في العمل من خلال النقاط التالية:³

¹لناصري مريم، نفس المرجع السابق، ص 63.

²د. حسن الشمايلة، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، عام 2017 ص 101، 119.

³هامل زين الدين واخرون، أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، المجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 03، ديسمبر 2022، ص67.

- إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد والاهتمام به واشباع حاجاته النفسية والاجتماعية أكثر تركيزها على الجوانب الاقتصادية او الميكانيكية في العمل .
 - أن ممارسة نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائدا يفوق أضعاف الجهد المستمر .
 - ان العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الاهداف التنظيمية بدلا من الإسناد إلى احداها دون الأخرى.
 - ان العلاقات الإنسانية تسعى لان تكون المؤسسة والعامل يسيران بأقل جهد وأكثر إنتاجية.
 - العلاقات الانسانية في العمل تضمن للعاملين والعاملات الرضا الوظيفي في العمل.
 - تعمل على إثارة الدوافع للعمل وتحسين الأداء .
 - ترفع من الروح المعنوية، والشعور بالانتماء لمؤسسة
- كما ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى الحرص على بناء الفرد علاقة جيدة مع زملائه في المؤسسة، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان والتعاون، وكذلك التكيف النفسي للفرد الذي ينتج عنه رضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية¹
- بالإضافة إلى أن العلاقات الإنسانية لها أهمية في عدة جوانب كالجانب النفسي للعامل فهي تؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للفرد وتقليل نسبة الاكتئاب والقلق والتوتر في العمل طالما كانت إيجابية، اما الجانب الاجتماعي للعمال والمحيط في المؤسسة فهيتعزز العلاقات الاجتماعية والعملية وأيضا الجانب المهني بحيث ان العلاقات الإنسانية الجيدة تساعد على تحسين الأداء المهني للفرد وتزيد من إنتاجيته وكفاءته في العمل فبالمجمل يمكن القول ان العمل بشكل عام يحتاج لإنشاء علاقات إيجابية بين العامل ومحيط المؤسسة من اجل تحقيق كافة تلك الجوانب .

¹د بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد21، ديسمبر2015، ص61.

5-اهداف العلاقات الانسانية

تتمثل أهداف المؤسسة في تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل وتعزيز صلة الودية والتفاهم والتقوية الثقة المتبادلة بين العمال تحقيق في عمليه الاداء الوظيفي التي يترتب عنها زيادة في الانتاج وتحقيق حاجيات العاملين واهداف المؤسسة رفع الروح المعنوية للعاملين وتوفير الجو النفسي العام صالح للعمل تحفيز الافراد على العمل بكفاءات عليا¹

ويرى الباحث صالح الشبكشي أن العلاقات الإنسانية أنها ذلك العلم والفن الذي يهدف الى:

- 1- اقامة علاقات منسجمة بين العاملين وبعضهم البعض وبين الإدارة.
 - 2- تحقيق مصالح العمل بدفع الافراد على تحقيق الانتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
 - 3- حصيلة متنوعة من المعرفة في الفروع العلوم المختلفة.
 - 4- خلاصة التجارب والدراسات التي تجرى في مختلف الاجهزة والشركات والمواقف، ويطبق هذه المعرفة والتجارب في محيط بيئي يتميز بعناصر وظروف محددة وينتبه الى الاثار التي تحدثها هذه الظروف على المجال الذي يطبقه.²
- ويمكن قول ان الاهداف التي تسعى اليها العلاقات الإنسانية تخدم العاملين والمؤسسة حيث تعود على العامل بتوفير الجهد ورفع المعنويات ورسخ روح التعاون بينهم كما تزيد من إنتاجية المؤسسة والربح أيضا رفع مستواها.

6-أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

يوجد مجموعة من الأسباب نذكر منها:³

¹نوال دغبوش، العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتأثيرها على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة عين البيضاء، 2015.2016 ص55.

²صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969، ص 22 .

³ د بن زاف جميلة، نفس المرجع السابق، ص62 .

1- حركة الإدارة العلمية حيث كانت تسعى لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للموظفين، من خلال تحليل الزمن والحركة بالنسبة للأعمال المتنوعة، والقيام بتحديد وضع معايير وشروط ومستويات أداء الأعمال. حيث إنها كانت تسعى في بداية الأمر للوصول الى أعلى مستوى من الإنتاجية من ناحية الموظفين، وتقليل الجهد الذي يتم بذله في الأعمال المتنوعة لتحقيق الكفاية في الإنتاج والتوفر المادي، إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس لأنها لم تبدي أي اهتمام بالعامل كفرد بشري بل جعلته آلة.

2- التغيير الدائم الذي يشمل عالم الأعمال يفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالنواحي الإنسانية التي تتصل ببعض، وهذا التغيير يسير بمراحل سريعة متتالية، وهذا التغيير قد يشمل أيضًا آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل.

3- بدء انتشار النقابات العمالية وانضمام أعداد كبيرة من الموظفين لها، والمحاولات المبذولة من هذه النقابات للدفاع عن مصلحة الموظفين وتحقيق الأجور الأعلى وشروط عمل الأفضل بالنسبة للموظفين، وقيام هذه النقابات في العديد من دول العالم المتقدمة صناعيًا بتقديم أنواع مختلفة للخدمات الترويحية والاجتماعية، وقيامها بمشاريع الإسكان والمشاريع التعاونية التي تقدم الخدمة للموظفين.

كما ان نسبة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ازداد بسبب: ¹

أ- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد: كان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الانسانية، وكان من بين العوامل التي أدت إلى فشل التجربة الانسانية التي خاضها روبرت أوين في انجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الانسانية مثل القدرة على الاتصال، والقدرة على المشاركة، وفي نفسي الوقت لم يعد الافراد يقبلون أي نوع من القيادة أو يخضعون لأي نظام من الضغط والإكراه بل أصبحوا من الوعي بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين .

¹ <https://e3arabi.com/money-and-busines> ، بتاريخ 03 افريل 2023 ، بتوقيت 11pm : 23 .

ب- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد: كان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية، وكان من بين العوامل التي أدت إلى فشل التجربة الإنسانية التي خاضها روبرت أوين في إنجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية مثل القدرة على الاتصال، والقدرة على المشاركة، وفي نفسي الوقت لم يعد الأفراد يقبلون أي نوع من القيادة أو يخضعون لأي نظام من الضغط والإكراه بل أصبحوا من الوعي بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين.

ج- المؤسسات ذات الحجم الكبير: بحث يعمل بها آلاف الموظفين المختلفين في القدرات والخبرات، والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والأهداف والدوافع والحاجات والظروف؛ مما سبب هذا شعور بعض الموظفين بالضياع في مجتمع العمل الكبير، وهذه الحالة فرضت زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتفعيل الاتصالات بين القطاعات المتنوعة للموظفين، على اختلاف المستويات الوظيفية ودعم الروابط بين الموظفين، ومحاولة رفع شعورهم بالأمن والانتماء للمنظمة الكبيرة التي يعملون بها.

د- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحالي: حيث أصبح تكلفة العمل تمثل جزء مهم ومؤثر من تكلفة المنتج النهائي في المنظمة الصناعية، وهذا أجبر العديد من المنظمات إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ومحاولة تحقيق رضا الموظفين ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجالات العمل، سواء كانت هذه الصراعات بين الموظفين بين بعضهم البعض أو بين الموظفين وبين القيادة؛ لأن هذه الصراعات والمنازعات تستنزف جهد الموظفين وطاقتهم.

ر- ارتفاع مستوى المعيشة: أدى ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد العاملين إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية إذ لا يكفي الأفراد في هذه الحالة بمطالب الحياة الضرورية واشباع الحاجات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

و منه نستنتج ان العلاقات الإنسانية مهمة ومن اهم الأسباب التي كانت سببا في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هي ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الإنسانية حيث كان للدراسات والتجارب العلمية التي اجريت فضلا لتشجيع الادارة في

المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية، وقد تكونت من هذه الدراسات ذخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب التي يمكن استخدامها من أجل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتأتي في المقدمة من هذه الناحية تجارب هاوثورن في مصانع ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية لعدة أسباب منها اتجاه تكلفة الإنتاج والعمل إلى الارتفاع مما يحتم ضرورة الاستفادة إلى أقصى حد من الجهود والبشرية كما أنه يسبب التكاليف المرتفعة التي تنطوي عليها عملية تدريب وتنمية الأفراد إذ أصبح من الطبيعي توفير الظروف الملائمة للعمال داخل المؤسسة.

7- أسس العلاقات الإنسانية

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون داخل المؤسسة مهما كانت رتبة الأفراد إذ أنها تبنى على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة والعيش بانسجام وبوجود النية الصادقة والتفاعل البناء لذلك لا بد من وجود أسس ومبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المؤسسة:¹

1.7 الإيمان بقيمة الفرد: أن يؤمن كل من في المؤسسة بأن للأخر شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها وأنه يجب أن تتيح للجميع الفرصة لكي يفكروا تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية وأن كل فرد قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية نظامية.

2-7 المشاركة والتعاون: إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة المناقشة في موضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه فإن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة.

3-7 العدل في المعاملة: ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة، ويجب أن يعامل المسؤول جميع العاملين في المؤسسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن

¹ محمد ربيع، عامر طارق، الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 59 .

التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرة الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية وتفاوتهم فيما لديهم من قدرات ومهارات.

كما ان إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف وجعل القوى العاملة في المؤسسة على دراية بما يحدث فيها أساس العلاقات الإنسانية ويمكن إضافة إشراك القوى العاملة في المؤسسة في صنع القرار كما ان الاتفاق على معايير عليا للعمل يتفق الجميع يجعل الوصول اليها وبلوغها أسهل ويساهم ذلك في مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم وتقدير أعمالهم ومكافأتهم عليها.¹

ويمكن أن نضيف مبادئ وأسس تؤدي إلى توثيق وزيادة العلاقات الإنسانية بين المدير وبين مرؤوسيه بجميع فئاتهم ومستوياتهم وهي:²

- 1- معاملة أعضاء المؤسسة باحترام.
- 2- السعي لإيجاد بيئة تنظيمية يسودها الود والإخاء في المؤسسة.
- 3- مساعد أعضاء الهيئة المؤسسة على تنمية مواهبهم وكفاءتهم.
- 4- إشعار العمال بقيمتهم وأهميتهم ودورهم في تنمية المؤسسة وتطويرها.
- 5- تقدير الكرامة الإنسانية وعدم اهانتها.

ومن ذلك يتضح أن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم على إشباع ومراعاة حاجات ورغبات العمال مع تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت نفسه، فالمسؤولون عن المؤسسات المؤسسة الذين يراعون المبادئ والأسس اللازمة لتكوين العلاقات الإنسانية بشكل علمي ومعتدل ومتوازن ليس فيه مبالغة، يقومون بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، فهي بذلك تعتبر عملية تكاملية تبادلية مشتركة .

8-نظريات العلاقات الإنسانية:

مع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، هناك ثلاثة مدارس واتجاهات فكرية مختلفة تتمثل في الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة التون مايو، وزملائه من الباحثين أمثال روثزبرجر، وديكسون"، واتجاه مدرسة شيكاغو الذي تمثله أعمال الويدوارنر"

¹ محمد ربيع، نفس المرجع السابق، ص 66.

² الفقي عبد المؤمن، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1994، ص 168.

ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسته وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" و"هاريسون"، وأخيرا الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" و"كونارد" أرنسبرج من جامعة هارفارد.¹

قد تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية، هذا الأخير الذي كان يؤكد على الترشيد في التنظيم من خلال محددات أساسية تمثلت في:²

- أ. الاختيار العلمي للعامل .
- ب. تأكيد الحوافز المادية .
- ت. دراسة الزمن والحركة ذلك وعلى اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، فسنقتصر في هذا المقام على أشهر هذه الدراسات.

8-1- نظرية التون مايو:

التون مايو هو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، ولد بمدينة أديلايد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 وتوفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي وهو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لاهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول وتايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن³

¹ د. طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص، 101.

² بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 89.

³ <https://www.noor-book.com> بتاريخ 03 ماي 2023 بتوقيت 06Am: 05.

8-1-1-1- حاول مايو دراسة الزيادة في معدل دوران العمل، ففي أحد المصانع الأمريكية في فيلادلفيا وجدت إدارة المصنع أن معدل دوران العمل في أحد الأقسام مرتفع جدا بالنسبة لمعدل الدوران في الأقسام الأخرى فوجد إلتون مايو كثرة الشكاوى حول التعب بسبب ساعات العمل الطويلة حيث كان العامل يعمل عشر ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، ولا يرتاح خلال ساعات العمل إلا 45 دقيقة ليتمكن من تناول الطعام، وكان العمل يتطلب أن يقف العامل على قدمه.

وعليها قام إلتون مايو بالتجربة على مجموعة من العمال حيث أعطاهم فترات للراحة خلال العملي اليومي، وكذلك تمت أخذ آراء باقي العمال للتعرف على الحلول الممكنة لمشاكلهم في العمل، ونتيجة لذلك فقد زادت إنتاجية العامل مما أدى إلى زيادة دخلهم، ثم ألغى هذا النظام فوجد انخفاض إنتاجية العامل، ومع إعادة التجربة رجعت إنتاجية العمال إلى التحسن مرة أخرى، ومع مشاركة مدير المصنع بدلا من المشرف ومناقشة العمال في أمر فترات الراحة شعر العمال باهتمام الإدارة بمشاكلهم وأثر ذلك على الروح المعنوية والذي انعكس في شكل زيادة في الإنتاج.¹

وهكذا أظهرت هذه التجارب أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يكون عن طريق توفير اوقات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.

8-2- تجارب هاوثورن:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاءه بجامعة هارفارد وتجاربههم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن Hawthorne Factory- Western Electric in Hawthorne التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن الكتريك مايو وزملاءه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء، والإضاءة والتهوية

¹جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل نظري، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 46.

ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية، وتم إجراء تجارب ميدانية، حيث استمرت طيلة خمس سنوات متصلة.¹

و مرت بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:²

- **8-2-1- المرحلة الأولى:** ركزت على قياس انتاجية خمس عاملات يقمن بإنتاج اجهزة تليفونات، وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماما نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة فقام مايو بإدخال بعض التعديلات في ظروف العمل وذلك في إطار عناصر التجربة التي قام بها محاولا ان يختبر فروضها الأساسية وهي: مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل اليومي العادي، وتم إدخال بعض التغييرات على فترات الراحة ووجبات الغذاء ومدة ساعات العمل اليومي وغير ذلك من تغييرات متعددة ووضعا مايو في غرفة الاختبار ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد زاد بالرغم هذه التغييرات، بغض النظر عن تأثير التغيير الذي طرأ على الظروف الفيزيائية في موقع الإنتاج واستطاع مايو بعد ذلك ان يفسر هذه الزيادة نتيجة لوجود العاملات في مكان التجربة ويعملن كفريق عمل لديه اتجاهات إيجابية نحو قيمة العمل الذي يقمن به علاوة على توطيد نسق العلاقات الاجتماعية بين الجماعة العاملة
- **8-2-2- المرحلة الثانية:** أجريت مقابلات مع كل العاملين بالمصنع تكونت من 20000 عاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:
- ان الاتجاه نحو الإشراف في الخط الأول المباشر مع العاملات يؤثر على الروح المعنوية وانتاجيتهن أكثر من خطوط الإشراف الأخرى
- أن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهن ببعضهن عملت على زيادة الروابط للعلاقات الاجتماعية وغير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة
- حدث نوع من التعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع الاحداث السلبية وضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر.

¹د.سلاطنية بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

²د.سلاطنية بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

• 8-2-3- المرحلة الثالثة: ماهي أهم الجوانب والاتجاهات والمشاعر التي تؤثر في العملية الإنتاجية لدى العمال بعد هذا الطرح توصل فريق البحث الى ان العاملين يقيمون نوعا من التستر لإخفاء مشاعرهم أين يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة ومن ثم ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية.

• 8-2-4- المرحلة الرابعة: ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية جماعات العمل. فقد تم الاتفاق وديا ورسميا بين العمال والمؤسسة لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، وأن عملية زيادة الإنتاج أو نقصانها يعد أمرا لا تقبله الجماعة ويعد خروجا عن التقاليد والأعراف غير الرسمية، وتمارس الجماعة نوعا من الضغوط على الأفراد الخارجين عن قواعدها سواء باللوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية.

وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث.¹ ومن هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:²

1- أن الإنسان اجتماعي بطبعه وهو عضو اقتصادي ويجب النظر إليه على هذا الأساس.

2- أن الفرد يعتبر عضوا في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة .

قد أكدت هذه الدراسات على قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإنشاء علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومانز" بقوله: " إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان

¹ الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، ص 497.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 50.

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 أكد "هومانز" في نفس السياق أن الانسجام الصناعي يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات¹.

كما يعد "ابراهيم سيلزنيك" من أكبر المتأثرين بنتائج دراسات هاوثورن ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، وقد برر إسهامه هذا 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 التنظيم².

و منه نستنتج ان العامل ليس وسيلة تحكم في يد المؤسسة بحث يمكنها تحريكه كيفما ارادت وان الجماعة التي ينتمي إليها العامل تؤثر على عدة جوانب من شخصيته وعلاقته بالمؤسسة علاقة العام ليست مجرد علاقة اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة كما انه هناك أنواع مختلفة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفسح المجال لمهاراتهم وقدراتهم .

8-3- أعمال لويدوارنر وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية:

أهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وبذلك صار من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء

¹ لسيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 129.

² نفس المرجع السابق، ص 129.

التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.¹

وتعتبر دراسة وارنر "النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وهذا ما دعا بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي."²

وحسب بحوثه نستنتج انه لا يمكن الفصل بين الحياة الاجتماعية والعملية فالعامل يحتاج الى التنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة من اجل رفع معنوياته داخل المؤسسة وعدم الشعور بالقوانين الصارمة كي يخلق جوا يساعده على العمل براحة وتقديم مجهودات أكثر تساهم في تطوير مهاراته وتعود بالفائدة للمؤسسة.

8-4- نظرية الاتجاه التفاعلي

أسهم في ظهور هذا الاتجاه إيلوت "شابيل" و"كونار أرنسبرج بجامعة هارفارد، اللذين استعاننا بمفهوم (التفاعل) في دراسة الصناعة. لكن على الرغم من بعض الاختلافات الداخلية بين أصحاب هذا الاتجاه في دراستهم للتنظيم إلا أنهم يتفقون على وجوب الاهتمام بما يشعر به الأفراد، وما يفكرون فيه (العواطف)، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.³

¹ بونوة علي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

³ بونوة علي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وقد ساهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية "جورج هومانز" من خلال دراسته للجماعات الصغيرة، حيث في كتابه عن الجماعات الإنسانية نجده يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: (التفاعل يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة)، والإحساسات أو العواطف (يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص)، والأنشطة (يشير إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة)، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى التغيير في العناصر الأخرى.¹

8-5- اتجاه التصميم التنظيمي

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وعرف هذا الاتجاه بحركة التصميم التنظيمي، وعرف أيضا باسم: مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، أو مدخل علم النفس التنظيمي.²

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين أثرت كتاباتهم تأثيرا واسعا في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين، وقد كان من أبرزهم "دوجلاس" ماك جريجور، و"رنسيسليكرت"، و"كريس أرجيريس"، واشترك هؤلاء في قناعتهم بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرا للتنظيم.³

8-5-1- مساهمة ماك دوغلاس جريجور DOUGLAS MC GREGOR:

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ د. طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

اقترح "ماك جريجور" وجود وجهتي نظر مختلفتين بشأن أفراد التنظيم، يقارن فيها بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين تجاه الفرد، وفرضيات السلوكيين.¹

حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية اما نظرية فكانت ايجابية وتتوافق مع مدرسة العلاقات الإنسانية فالأولى تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة اتباعها لتتحكم بها بحيث تقوم على ثلاث اركان اغلب الافراد لا يرغبون في عمل ولا يحبونه ويجب استخدام القوة والتسلط مع الافراد للتأكد من قيامهم بأعمالهم المطلوبة كما يفضل الانسان العادي ان يوجه لأداء عمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه اما نظرية Y فتقوم على اربعة اركان تتمثل في ان العامل يميل اتجاه عمل ما نتيجة لخبراته السابقة ويمكن انجاز الاعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة ولكنها في نفس الوقت لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وانجاز الاعمال العمال يختارون لأنفسهم مجموعه من الاهداف اذا ما تبينوا في ذلك امكانيه تحقيق نوع معين من المكافاة سواء كانت مادية او معنوية وبذلك يسعون لتحقيقها برغبتهم وطاقاتهم كلها خاصة اذا حفزوا من قبل مسؤوليهم على تحقيق نفس تلك الاهداف وفي الظروف الطبيعية نجد ان الافراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون اليها حسب هذه النظرية فخدمة العمل تعد المركز الاساسي الذي يحقق الفرد منه زياده في كفاءته واحكام الرقابة الذاتية وتحقيق الشعور بالإنجاز²

وقد كانت المحاولة النظرية التي قام بها ماك جريجور " تشير إلى طريقة في القيادة الإدارية، تتيح الفرصة بظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الأفراد والتنظيم، حيث كان اهتمامه بدراسة موضوع العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم، واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثيرا من حاجاتهم.³

¹ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 84 .

²د.نوري منير الوجيز في تسيير الموارد البشرية -وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص 22.

³حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 79 .

لم يكن اهتمام ماك جريجور يتجه أساسا نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم، لكنه عادة كان مهتما بتطوير استراتيجيات إدارية تستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.¹

الجدول الأول: افتراضات نظريتي X و Y²

نظرية: X افتراضات كلاسيكية اتجاه الافراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الافراد في العمل
<p>1. معظم الافراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما امكنهم ذلك.</p> <p>2. معظم الافراد لا بد من اجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بعملهم.</p> <p>3. يجب الرقابة والاشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون</p> <p>4. معظم الافراد يفضلون ان يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية وهم يهتمون فقط بتحقيق الامن.</p>	<p>1. العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة</p> <p>2. الافراد قادرين على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف</p> <p>3. الافراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية اذا ما تم مكافاتهم على ذلك</p> <p>4. الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابداع</p>

8-5-2- نظرية الشبكة الإدارية

نموذج إداري تم وضعه لفهم وتحليل أنماط القيادة التي يمكن لقائد المؤسسة اتباعها لتحقيق النجاح والاستقرار، فهي عبارة عن مجموعة من النوافذ التي يطل منها القائد على طرق وتوجهات إدارية تساعده على تحقيق أهداف الإدارة ونمو إنتاجية المؤسسة، مع توازي ذلك مع كسب ثقة العاملين وإشباع احتياجاتهم.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

² د.نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وتقوم على منح القائد مرونة في طرق تعامله مع مرؤوسيه؛ فمن الخطأ أن يتبع القائد نمط قيادي ثابت لا يتغير؛ لأن المهارة الأهم في القائد هو المرونة في التعامل مع المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، وهو ما يعرف باسم القيادة الموقفية التي تتغير بتغير المواقف وبالظروف الراهنة، وهو ما سينعكس على 2 نتائج المؤسسة وعلى الحالة المعنوية والنفسية للعاملين بها¹.

وقد قام بتقديم هذه النظرية كل من روبرت بلاك وجين منتون عام 1964 في أول الستينيات وترتكز أساساً على أبحاث جامعتين ميتشغان وواهايو وتبنى هذه النظرية على عاملين هما درجة الاهتمام بالعاملين ودرجة الاهتمام بالإنتاج².

اعتمد بلاك ومنتون (Blake & Mouton) على متغيرين أساسيين لتحديد خمس مجموعات من أنماط السلوك القيادي، درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول، ومدى تركيزه على الجانب الإنساني يمثل المتغير الآخر، كما يتضح من الشكل رقم (01) يمثل المحور الأفقي مدى الاهتمام بالإنتاج بينما يبرز المحور الرأسي اهتمام المدير بالعاملين والعلاقات الاجتماعية. سلوك القائد، كما يراه بلاك ومنتون، لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بهاذين العنصرين ويحتل أحد المربعات الواحد والثمانين التي تضمها الشبكة أبرز هذه الأنماط القيادية ممكن إيجازها في الآتي:

¹ <https://www.qodraat.com> بتاريخ 03 ماي 2023 بتوقيت 11:10 am.

² يسبح الضاوية، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الازمات، مجلة اقتصادية المالية البنكية وإدارة الاعمال، مجلد 10، العدد 02، 2021، ص 600.

الاهتمام بالافراد	9	(9,1) إدارة النادي							(9,9) إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6									
	5				(5,5) الإدارة المعتدلة					
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1) الإدارة المتساهلة							(1,9) الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الإهتمام بالإنتاج

الشكل (01): نموذج الشبكة الإدارية¹

وقد وضحت هذه النظرية الأنماط القيادية في الشكل السابق كما يلي:²

1- النمط القيادي (1/1): يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه.

2- النمط القيادي (1/9): يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات وينعدم الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكن اهتمامهم بالعمل يتضاءل .

3- النمط القيادي (9/1): يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة، لكنهم

¹ <https://almerja.net> بتاريخ: الاثنين 01 ماي 2023 19:20 pm.

² <https://almerja.net/reading.php?idm=159316> بتاريخ: الاثنين 01 ماي 2023 19:22 pm.

يتجاهلون العنصر البشري كأحد المتغيرات الإنتاجية المهمة. هذا الأسلوب القيادي قد يحقق نجاحاً على المدى القصير، لكن سرعان ما يتزايد مستوى الإحباط لدى العاملين وتتأثر درجة ولائهم للتنظيم مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء .

4- النمط القيادي (5/5): يتحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، فالمدير يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر، ويعتبر هذا الأسلوب منتصف الطريق (Middle Road) إلى المستوى المثثل في القيادة .

6- النمط القيادي (9/9): يعمل القياديون في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم. من خلال العمل الجماعي (Team Work) المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها.

ومنه نقول ان نظرية الشبكة الإدارية هي نظرية تهدف إلى تحليل العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات، وتركز على تحليل الشبكات والعلاقات بين الأفراد بدلاً من التركيز على الأفراد بشكل منفرد بحث تقدم هذه مفهوماً جديداً للإدارة يتمثل في النظر إلى المؤسسة على أنها شبكة من العلاقات بين الأفراد والمجموعات، وهي تقنية مفيدة لتحليل هذه العلاقات وتعزيزها وتحسينها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

ومن الجوانب الإيجابية لنظرية الشبكة الإدارية أنها تعتبر العلاقات بين الأفراد والمجموعات والاتصالات بينهم عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقدم طريقة شاملة لتحليلها وتحسينها.

ومن الجوانب السلبية لنظرية الشبكة الإدارية أنها تعتبر أحياناً صعبة التطبيق والتحليل بسبب تعقيد الشبكات والعلاقات بين الأفراد والمجموعات، ويمكن أن تؤدي إلى إرهاق وتعب الموظفين إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح ومتوازن.

خلاصة الفصل

العلاقات الإنسانية في المؤسسة تعتبر عنصراً أساسياً لنجاحها واستمراريتها، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام كما يتطلب بناء علاقات إنسانية قوية الاهتمام بتطوير مهارات التواصل والتفاوض وحل المشكلات والعمل على تعزيز التفاهم والتسامح بين الموظفين، وفهم الاختلافات الثقافية وتعزيز الاحترام المتبادل كما ان العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في نجاح الأفراد والمؤسسات، حيث تساعد في بناء بيئة إيجابية وتعزيز الانتاجية وتحسين العلاقات بين الأفراد.

لذلك، يجب على الأفراد والمؤسسات العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بينهم والاهتمام ببناء بيئة عمل إيجابية وتشجيع التفاعل الإنساني وبناء الثقة بين الأفراد، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية ونجاحاً.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

1/ مفهوم الأداء الوظيفي

2/ شروط تقييم الأداء الوظيفي

3/ أهمية الأداء الوظيفي

4/ معايير الأداء الوظيفي

5/ العوامل المؤثرة الأداء الوظيفي

6/ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء عنصر جوهري وهام للمؤسسات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك وجب عليها اعارة اهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه، وخاصة الأداء الوظيفي للعاملين بها، باعتباره من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، إذ يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل بالمنظمات فضلا على انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الاهمية القصوى نظرا لان أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها. من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مناقشة الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يشار مفهوم الأداء إلى مدى تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويعتبر الأداء من أحد المحددات التي تشير على الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث التماس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد.¹

يعرف بأنه القيمة التنظيمية لسلوكيات الموظفين في مناسبات وأوقات العمل المختلفة، وبالنسبة للقيمة التنظيمية يمكن تقديرها بالخدمات والأنشطة التي يقوم الموظفون بأدائها مثل مهام العمل أو وجود علاقات عمل جيدة مع الموظفين الآخرين²

يعرف الأداء الوظيفي على انه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج في ضل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة³

يمكن تعريف الاداء بانه القيام بالشيء او تأدية عمل محدد او انجاز مهمة او نشاط معين، بمعنى ان الاداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون اشباع حاجة معينة او حل مشكلة ما او التخطيط لمشروع ما وفي اطار المؤسسة او التنظيم يمكن تعريف اداء بانه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات، وبصفة عامة فان اداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة⁴

¹ لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014، ص28.

² باسم مصطفى علي الباسطي، اثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2021، ص59.

³ انتظار احمد جاسم، أثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 2021، العدد01 ص430.

⁴ د. شوكي عبد السلام، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه 2022، ص148.

ان الأداء الوظيفي يمثل تعبيراً عن الإنجاز الذي يحققه الفرد من جراء ممارسة نشاطه في موقع العمل ويتحدد مستوى هذا الأداء بتفاعل صفات الفرد مع خصائصه الوظيفية وخصائص المؤسسة¹

ويحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم لإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي.²

مما سبق يتبين لما أن الأداء الوظيفي على أنه النتيجة النهائية لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والمهارات وتنتهي بإتمام المهام المكونة لوظيفته. وبمعنى آخر، فإن الأداء الوظيفي يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة للفرد في عمله وتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات فعالة ومحددة. وعندما ينجح الفرد في تحقيق هذه الأهداف، يساهم بشكل إيجابي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافه.

2- شروط تقييم الأداء الوظيفي

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً" ووصفها آخرون بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم

عشوش محمد ايمن عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، المجلة¹ العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 838 .

² فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد بالمؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير المنشأة الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص 08.

على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.¹

ويعرف: " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.²

ويعرف أيضا على أنه " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.³

وعرف كذلك بأنه الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة ك فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا معاملته لزملائه ومرؤوسيه⁴

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية تحديد وتقييم وتحليل الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة، وتتضمن مراجعة الإنجازات والسلوكيات والمهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الموظف، وذلك بهدف تحسين أداء الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة. يستخدم التقييم الوظيفي كأداة إدارية مهمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت والعلاوات والتدريب والتطوير، ويتم تنفيذ التقييم عادة من قبل مدير الموظف أو الجهة المختصة في التقييم وفقاً لمعايير محددة وأهداف محددة.

¹صلاح الدين مع الباق، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص 367 .

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 406 .

³درة عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مجلة الاوائل للنشر، 2008، ص 270.

⁴د.نور منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف 2015، ص163.

3- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن اعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المؤسسات، وتتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المؤسسات، وبالتالي فالأداء العام للمؤسسة يعتمد على ذلك؛ فمن خلال التأثيرات الإيجابية لإرشاد الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانات، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المؤسسة كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للعامل والمؤسسة والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المؤسسة وتطويرها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم. كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن التنبؤ بالأخطار التي يمكن ان تحدث ويتم من خلال ذلك وضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية، فهناك حاجة متزايدة إلى أداء متميز ومرتفع للمؤسسات لتحقيق أهدافها.¹

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في زيادة الإنتاجية من خلال تحديد اهداف ودعم العمال لتحسين أدائهم الوظيفي والحفاظ عليهم عن طريق تزويدهم بالدعم المستمر في مهامهم الوظيفية وتقليل من معدلات التسرب الوظيفي كما ان ارتفاع معدل الرضى الوظيفي يؤدي الى تحسين الخدمة التي يقدمونها مما يزيد نسبة التنافس اذ ان الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي تحسن الأداء التنظيمي وتجعل نسبة أرباح المؤسسة مرتفعة²

كما ترجع أهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحله الظهور والبقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار والسمعة والفخر ومرحلة التميز والريادة حيث ان تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى يعتمد اساسا على مستوى الاداء

¹باسم مصطفى علي الباسطي، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

² <https://getvom.com> بتصرف بتاريخ الثلاثاء 02 ماي 11: 10pm.

بها ويمكن القول بان الاداء الوظيفي للعاملين في اي مؤسسه لا يعد الا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والمسؤولين فيها¹

كما ان تقييم الأداء الوظيفي يشمل ثلاث مستويات:²

3-1- على مستوى المؤسسة: اذ يجب انشاء بيئة عمل صحية تعزز الثقة والتعامل الأخلاقي لتقليل احتمال التعرض لشكاوى من قبل الموظفينوتعزيز أداء الموظفين واستثمار قدراتهم من اجل تطورههم وتقدمهمكما ان تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية يساهم في ذلك ويمكن استخدام نتائج هذه العملية كمؤشرات لتقييم دقة هذه السياساتلمساعدة المؤسسة على وضع معايير أداء قياسية ودقيقة.

3-2- على مستوى العمال: تجعل العامل اكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزياده شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المؤسسة ويدفع العامل للعمل باجتهد وجدية واخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير المؤسسة له معنويا وماديا

3-3- على مستوى المسؤولين: تكمن في دفع المسؤولين والمشرفين الى تنميه مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم سليمه موضوعي للأداء ودفع المسؤولين الى تطوير العلاقات الجيدة مع بعضهم البعض للتعرف على المشاكل والصعوبات من اجل ايجاد حلول لها .

4-معايير الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها فعالية الأداء الوظيفي من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في:

4-1- رضا العامل عن العمل: حيث يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته، وتعبّر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل حيث إذا كان العامل راضيا عن عمله كان أداءه أفضل، والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

¹د.مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي العدد06، ص 482 .

² نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة 2015، ص 18 .

4-2- الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء: يعمل الرضا على تماسك أفراد الجماعة ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم ولأجل ذلك فإن الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة التي يتعاون أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .

4-3- معدل الإنتاج: يمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في الأرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في أجورهم وما يتبعه من رفع مستوى إنتاجيتهم والعكس صحيح..

4-4- التغيب: إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما بان المعدل الشائع للتغيب في المؤسسات يتراوح بين 3% و 6% باعتباره عاديا لكن إذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء للأداء .

4-5- التنقلات والاستقالات: إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار، ويخلق صعوبة تكيف الموظف، قد تكون هذه التنقلات والاستقالات نتيجة ظروف مادية، نفسية 46 مع عمله، كما يكشف عن وجود اضطرابات في العمل أو اجتماعية، أو قد يكون سببها المشرف أو القائد إلا أنها في كلتا الحالتين تبرهن عن ضعف في مستوى الأداء.¹

4-6- ويهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات أو أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء اذ ان فعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:²

¹عدنان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية الجزائر، 2020، ص20.

²الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بالسعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2007، ص 34 .

4-6-1- الجودة: المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف، التوقعات.

4-6-2- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات

4-6-3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما تحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد من أحد خمسة موارد أساسية في مجال الإدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل.

4-6-4- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وهذا لا يعني قتل عملية الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه.

5-العوامل المؤثرة لتحسين الأداء الوظيفي:

تعددت العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي في ما يلي: ¹

5-1- فرق العمل وتحسين الأداء: تعد إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5 - 10،

¹ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، 2009، ص 34 .

وهذه الفرق تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ويرتكز هذا على اختيار فريق العمل يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية .

5-2- الرضى الوظيفي وتحسين الأداء: الرضى الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال ويوجد عدد من الدراسات تربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضى الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادياً ومعنوياً، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف .

5-3- تعديل السلوك وتحسين الأداء: تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن الزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام.

6- نظريات الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية:

6-1- نظرية الإدارة العلمية:

تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي **فردريك ونسلو تايلور** بشكل أساسي فهو يعتبر المنظر الرئيسي لهذه النظرية كما أنه هناك كتاب آخرون أسهموا في هذه النظرية قبل وبعد تايلور .

6-1-1- كان تايلور مهندساً ميكانيكياً يعمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا. وبعد ملاحظاته المباشرة والمكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت، وجد أن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع الإنتاجية المحتملة. لذلك عمل على تحسين الوضع بتطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل حيث كانت لديه رغبة جامحة في إيجاد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل، وقام بدراسات وتجارب علمية مستفيضة لسنوات عديدة حول طرق أداء العامل وحركاته والوقت وتصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد والفحم وغيرها. نتيجة لهذه الدراسات والتجارب، توصل إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:¹

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
- القيام بتدريب العاملين والعمل على تحسين مهاراتهم .
- مساهمة وتعاون العاملين ومسؤولي المؤسسة على تحقيق الأهداف المطلوبة .
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعامل، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

و بهذا فان مدرسة الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور في بداية القرن العشرين هي واحدة من أهم المدارس الإدارية. فقد ركز على تحسين الإنتاجية في المؤسسة من خلال تحليل وتحسين العمليات الصناعية وزيادة كفاءة العاملين. واستخدم طريقة العمل العلمي والتحليل الدقيق لعمليات الإنتاج، بالإضافة إلى حركة العاملين في الصناعة. هذا المنهج أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات ومع ذلك فقد واجه انتقادات من طرف النقابات العمالية تمثلت رؤيتها في ان العامل يعاني من الاضطهاد بسبب عمل لساعات طويلة من دون اي راحة مقابل اجر قليل واعتبرت هذا اهمالا للجانب الإنساني فالعامل ليس الة بل بحاجة الى توفير بعض الشروط الأساسية لمان أداء جيد في العمل وإنتاجية جيدة مقابل ذلك.

6-2- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

¹ حسين حريم إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 22.

أسسها هنري فايول لإيجاد الطرق والوسائل التي تعمل على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء بحث وضع أسس وقواعد في الإدارة والتنظيم وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل وقام بمعالجة مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز، ويمكن تقسيم أبحاثه وملاحظاته الى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة بحيث الأولى تمثلت في تسعة مبادئ تتعلق بالعنصر البشري: ¹

1. تنظيم العمل
 2. توجيه العمل
 3. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
 4. العدالة في تقديم الأجور
 5. العدالة بين العمال
 6. الترتيب من خلال وضع كل عامل في مكانه المناسب
 7. الاستقرار في العمل
 8. تنمية روح المبادرة التعاون بين العمال لتنمية روح الجماعة.
- كما لخص وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي: ²

- **التخطيط:** هو رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة انطلاقاً من الموارد المتاحة
- **التنظيم:** أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها
- **التوجيه:** وهو الاتصال بالعمالين وإرشادهم نحو أهداف المؤسسة
- **التنسيق:** وهو الربط والتوفيق بين المهام للعمالين بما يخدم أهداف المؤسسة

¹ د.حبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية -الإدارة العمومية في الجزائر -، دار الراية للنشر و التوزيع الاردن -عمان- 2018ص 29 . 30 .

² د.مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 493 .

المراقبة: اي متابعه اداء العاملين من فتره لأخرى ومقارنة ادائهم بالوجه المطلوب من اجل تدارك النقص والتقويم الأخطاء .

لقد ارتكزت مدرسة الإدارة العلمية التي أسسها هنري فايول في القرن العشرين واحدة معلى الاهتمام بالإنتاجية والك في العمل، اذ تعتبر العامل جزءاً من الآلات المستخدمة في الإنتاج مطالب بالعمل كآلة من دون توقف وفي نفس الوقت عليه تحسين الإنتاج من اجل ضمان أرباح ونجاح المؤسسة متجاهلة العوامل الإنسانية والاجتماعية للعاملين. مما أدى ذلك إلى ظهور نظريات أخرى كنظرية العلاقات الإنسانية والسلوكية التي تركز على العامل الإنساني كمورد أساسي للمؤسسة وتهتم بتحسين جودة الحياة في العمل ورضا الموظفين معا.

6-3- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

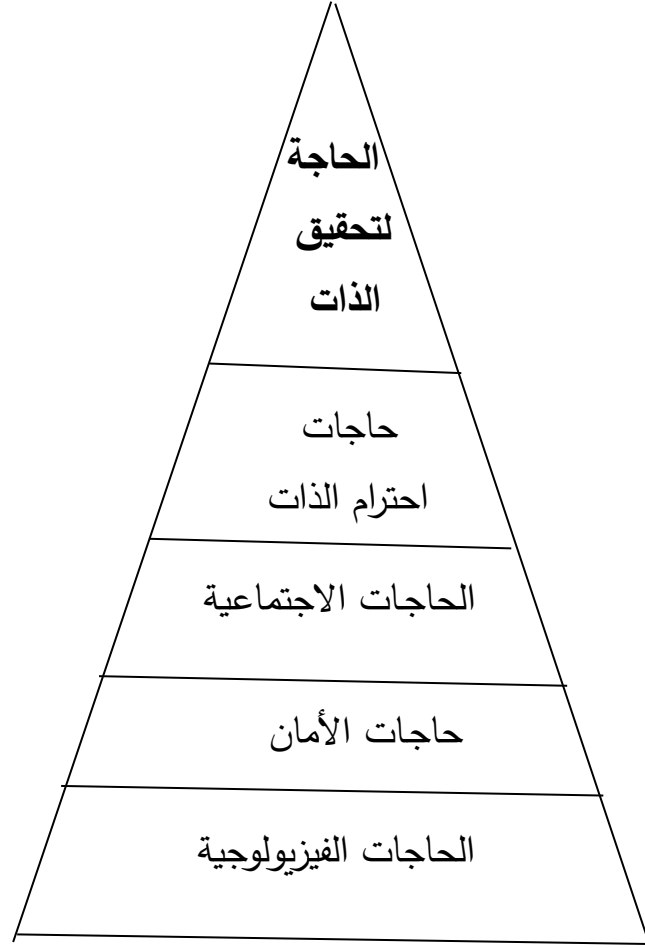
من ابرز رواد المدرسة السلوكية ابراهام ماسلو صاحب نظرية الحاجات حيث وضع هرمًا للحاجات الإنسانية والتي تنمو بانتظام من حاجات أولية الى حاجات سامية وجد معقدة¹

ومن خلال الشكل رقم 01 في الأسفل نلاحظ كيف رتب ماسلو الاحتياجات الأساسية للإنسان وفق أهميتها وضرورتها لاستمرار حياته، فقام بوضع الاحتياجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم على أساسها أن الانسان لا يمكنه أن يعيش دون طعام وشراب وتنفس، وبراي ماسلو فإن الانسان عندما يحقق حاجاته الأساسية يسعى لتحقيق الحاجة التي تليها في الهرم والتي تكون أعلى من الأولى، وكلما ارتفع الانسان في سلم الهرم أصبحت الحاجات أكثر سموا وتميزه عن باقي المخلوقات.²

¹ لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص35 .

² نجيب بصيلة السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، العدد الأول مارس 2021، ص623.

الشكل 01: الحاجات الانسانية حسب نظرية ماسلو¹



ويمكن شرحها كما يلي: ²

- **الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعية:** هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الاكل النوم اللبس والسكن حيث لا يمكن للإنسان ان يفكر في اشباع الحاجات التالية دون اشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.

¹د.امين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال -وتحديات القرن الواحد والعشرين -دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27.

²د.نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

- حاجات الامن والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والاجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
 - حاجة الانتماء الى الجماعة او الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة الى الانضمام الى جماعات مختلفة وتكوين صداقات حيث ان الانسان اجتماعي بطبعي كما يقول ابن خلدون.
 - حاجات المركز والشهرة او الحاجة الى التقدير: اي احترام الفرد لذاته وتقدير الاخرين له واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق اهدافه وذلك بان تعترف له الجماعة بان له مكانه من بينها وانه ليس منبوذ من طرف اعضائها.
 - حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول الى المراكز التي يمكن ان يصلها الفرد بفضل جهوده واثبات قدراته على تحقيق الانجازات الفردية¹.
- وعليه فان للفرد حاجات متعددة يسعى لتوفيرها كما انها تساهم في ارتفاع مستوى أدائه في جميع المجالات خاصة في عمله وبالتالي يصبح مرتبطا بما توفره المؤسسة من حاجيات ووسائل تساهم في ذلك فكلما سعت المؤسسة لتوفير ذلك زادت نسبة أداء العامل وبذلك ترتفع نسبة أداء المؤسسة ويزيد نتاجها ونجاحها.

¹د.نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 21.

خلاصة الفصل الثاني:

تبين من خلال هذا الفصل ان الاداء الوظيفي من العناصر التي لها اهمية في اي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها لذا كان لزاما متابعة وتقييم هذا الاداء تقييما بصفة مستمرة ومنظمة، حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة امكانياتها في انتشار الطاقات البشرية الفعلية، فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الافراد وكيفية التعامل معهم خاصة من خلال ماتطرقنا إليه في هذا الفصل، كما أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة الاقتصادية، حيث تتوقف كفاءة ادائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة الية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فان تقييم الاداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما انه يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع: الفصل التطبيقي للدراسة

تمهيد

1/ تعريف المؤسسة

2/ علاقة العلاقات الإنسانية للأداء الوظيفي

3/ المنهج المتبع

4/ الخصائص السيكومترية لأداء الدراسة

5/ تحليل النتائج المعطيات

6/ نتائج الدراسة

خاتمة

تمهيد:

قمت بتخصيص هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة حيث تم من خلاله التطرق الى التعريف بالمؤسسة ومحاولة شرح العلاقة بين العلاقات الإنسانية وانعكاسها على الأداء الوظيفي وذلك عن طريق عرض جداول البحث الميداني وتحليلها وفي الأخير الوصول لنتائج هذه الدراسة.

1-التعريف بمؤسسة سوناطراك :

تعد مؤسسة سوناطراك أول شركة في افريقيا تحتل المرتبة 12 بين شركات النفط العالمية والمصدرة الثانية للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال والمصدرة الثالثة للغاز الطبيعي كما انها مؤسسة عالمية في مجال الأنشطة الصناعية للبترول والغاز ومن أهم نشاطاتها:

- البحث الاكتشاف و الاستغلال.
- التطوير و التسيير.
- طرق النقل، التخزين، الشحن، التكرير و التميع.
- التسويق الخارجي عن طريق عملية التصدير.
- التسويق في السوق الوطني.
- تفرقة غاز البترول المميع.

التعريف فرع التميع و الفصل :

المهام الأساسية لنشاط التميع و الفصل هو الاستفادة من الوحدات القائمة لتميع الغاز الطبيعي و تفرقة غاز البترول المميع، لتنفيذ خطة التنمية في قطاعي النفط و الغازو رصد ادارة محافظ الشركات التابعة و الزميلة و الموكلة القابضة (التكرير و الكيمياء).

نشاط المصب يضم 4 أقسام و ادارتين اقليميتين:

- قسم التميع و تفرقة الغاز، مع 6 مجمعات لتميع و فصل الغاز (مجمعين لفصل غاز البترول المميع و 4 مجمعات لتميع الغاز الطبيعي).
- قسم الدراسة و التنمية المسؤول عن مراقبة المشاريع الخاصة بسوناطراك في اطار الشراكة من أجل نشاط المصب و هو يتضمن 4 مشاريع.

- قسم التكرير و يتضمن 5 مصافي بالإضافة إلى مشاريع إعادة تأهيلهم.
- قسم البحوث و التكنولوجيا التي تم انشاءها حديثا، وهي المسؤولة عن رصد التكنولوجيا و تنمية المواد للتميع و التكرير، بالإضافة إلة البتروكيمياويات.
- ادارتان اقليميتان لإدارة المناطق الصناعية: ادارة صناعية اقليمية ارزيو و ادارة صناعية اقليمية سكيكدة.

تنظيم نشاط المصب:

يتم تنظيم أنشطة المصب حول الهياكل التالية:

- الهياكل العملية:
 - قسم تميع الغاز وفصله.
 - قسم الدراسة و التنمية.
 - قسم البحوث و التكنولوجيا.
 - قسم التكرير.
- الهياكل الوظيفية:
 - ادارة التدقيق.
 - ادارة الصحة، الامن و ادارة البيئة.
 - ادارة الموارد البشرية.
- ادارة المالية:
 - ادارة المعلومات و نظام المعلومات
 - ادارة التخطيط و الاستراتيجية.
 - الإدارة القانونية.

المهام الأساسية لنشاط المصب:

- وضع و تنفيذ سياسات و استراتيجيات الإدارة، لتسيير و تطوير المصب في قطاعي النفط و الغاز.
- ادارة و تسيير المرافق القائمة لتميع الغاز الطبيعي و تفرقة غاز البترول المميع.
- تنفيذ الشراكة و خطط تنمية المصب في قطاعي النفط و الغاز.

- رصد و ادارة محفظة الشركات التابعة.
- تنظيم مؤتمر سنوي للمديرين التنفيذيين لمناقشة القضايا الرئيسية بالنسبة لمهام نشاط المصب.
- تحويل المحروقات

2-المنهج المتبع:

تم استخدام المنهج الكمي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى جمع البيانات الكمية واعتمد ذلك على إجراء استبيانات وتوزيعها على عينة من الموظفين، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعمال.

حيث يعرف "ريمون بودون" التحقيقات (أي البحوث الكمية) بأنها " تلك التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات وبشكل أهم التحليل الكمي للمعطيات اما عن الاداة مستعملة هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها وتختلف الأداة المناسبة للاستخدام حسب طبيعة البحث والأهداف المحددة.¹ حيث تعتبر الأداء المناسبة للدراسة هي الاستمارة او الاستبيان .

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، حيث يعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والاستبيان نوعان الأول مباشر وهو الذي يوزع باليد مباشرة من قبل المبحوثين وميزاته أن نسبة مردوديته عالية والمفقود منه قليل، كما يجعل الباحث متأكدًا من أن المبحوث هو الذي يجيب على الاستمارة، أما الاستبيان الغير مباشر هو الذي يتم توزيعه عن طريق وسائل الاتصال التالية:

- البريد المرسل: حيث ترسل استمارة الأسئلة إلى عناوين محددة، لكن تتم الإجابة عليها وإعادتها عن طريق البريد.

¹ لندة لطاء واخرون،منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ص 70.

- بواسطة الهاتف: يمكننا الاكتفاء بالاتصال هاتفيا بالمبحوثين ليكلف المستجوب المتصل هاتفيا مرتين أقل من المستجوب الذي يقوم بملء الاستمارة بحضور المبحوث، زيادة على ذلك يتم جمع المستجوبين في مكان واحد والتأكد بذلك من التنسيق الجيد وتوحيد العملية.
- الصحف والمجلات والقنوات تتعلق بدراسة الاستطلاع العام، فمن الميزات الايجابية تنحصر في أنه سريع التوزيع والانتشار ويختصر الوقت والجهد على غرار الاستبيانات التي تقوم بها الدول على وسائل الإعلام والتي تود استطلاع الرأي العام
- بمقر السكن نادرا ما يلجأ إلى هذه الطريقة غير أن نسبة الإجابات ستكون من دون شك أكثر ارتفاعا مما لو تم ذلك بواسطة البريد.
- وجها لوجه في إمكاننا الذهاب لملاقة المبحوثين وإجراء مقابلة معه وجها لوجه فقد تتطلب مدة أطول نظرا للميزة الذاتية، حيث يمكن أن تصل نسبة الإجابة 70.3%

1

3-مجالات الدراسة: تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية :

المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة طبيعة العلاقات الإنسانية وانعكاسها على الداء الوظيفي.

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك -التميع والفصل - بولاية وهران.

المجال الزمني: تمت هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 2023.03.13 الي 2023.04.12 التي تم فيها جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات على العمال.

تعريف العينة العرضية:

¹ لطفي بن لعوج، مناهج وطرائق البحث في علم الاجتماع عرض نقدي للاتجاهات والممارسات، مرجع سبق ذكره ص 70.

العينة العرضية: إن هذا النوع من العينات يختلف عن الأنواع السابقة؛ أي إن العينة العرضية لا تمثل المجتمع الأصلي تمثيل صحيحاً، إنما تمثل العينة نفسها فقط، فالباحث في هذه الحالة يأخذ العينات بطريقة الصدفة، أي يحصل على المعلومات من الذين يصادفهم، وطبعاً فإن نتيجة هذه العينات لا تعكس واقع المجتمع الأصلي، إنما تعطي فكرة عن مجموع الأفراد الذين أخذ منهم الباحث المعلومات المتاحة لديه.¹

وعليه تم توزيع (60) استبيان على العمال للنقوم بعد ذلك بعملية تفرغ المعطيات وتبويبها في جداول احصائية عبر برنامج SPSS وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا.

تم استخدام الاستبيان المقسم الى 3 محاور :

- المحور الأول المتمثل في البيانات الشخصية المكونة من (الجنس الفئة العمرية الحالة المدنية المستوى التعليمي سنوات الاقدمية و منصب العمل).
- المحور الثاني بعنوان العلاقات الإنسانية المكون من 14 سؤال .
- المحور الثالث بعنوان الأداء الوظيفي المكون من 11 سؤال .

4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

شروط قياس الأداة العلمية:

الثبات:

من أجل حساب معامل الثبات، قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ قوامها 20 موظفا والتي تم استبعادها من عينة الدراسة الأساسية ثم قمنا بتوزيعه مرة أخرى بعد مرور أسبوعين ومن خلال هذا تم معرفة درجة ثبات الأداة.

الصدق الذاتي:

¹ لندة لطاء واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

الصدق الذاتي	الثبات	
0.95	0.91	المحور الأول
0.96	0.93	المحور الثاني
0.96	0.92	الاستبيان ككل

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل تتدرج ضمن المجال [0.91، 0.93]، فيما تراوحت قيمة الصدق الذاتي بين 0.95 و 0.96 وهذا ما يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين.

الوسائل الإحصائية:

تمثلت الوسائل الإحصائية المستخدمة في:

1. التكرارات.
2. النسب المئوية.
3. المتوسط الحسابي.
4. الانحراف المعياري.
5. معامل الارتباط البسيط لبيرسون.

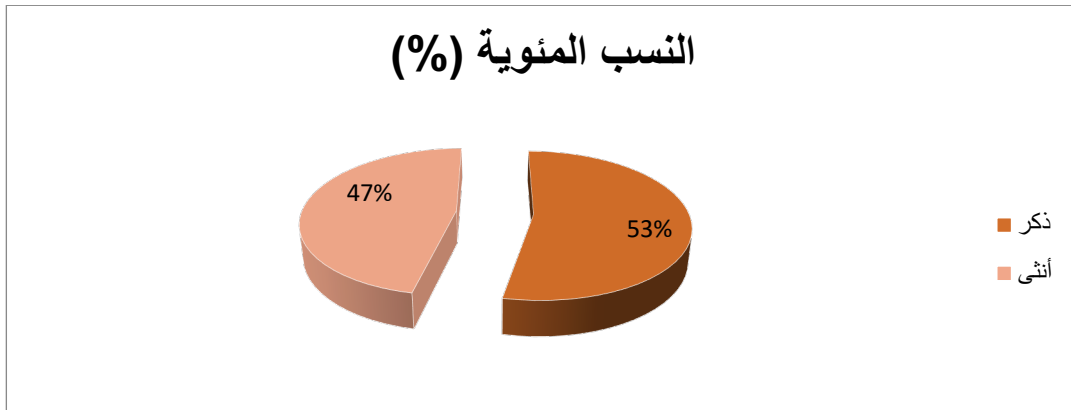
6. الانحدار الخطي البسيط.

1- المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-1- توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	
53	32	ذكر
47	28	أنثى
100	60	المجموع



شكل رقم 03: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 53% من جنس ذكور، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 47% من جنس إناث.

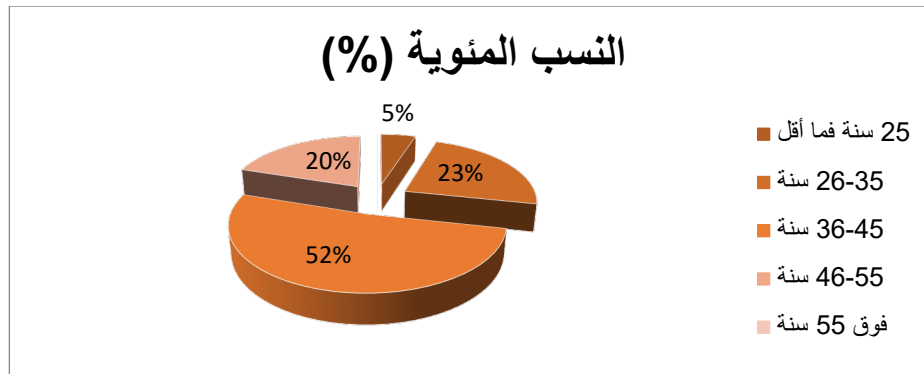
و من خلال النسب المئوية في الشكل رقم 01 تبين أن نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث ، ويدل على أن مجتمع الدراسة ذكوري أكثر من أنثوي وهذا دلالة على أن إدارة المؤسسة أغلبية العاملون في فيها ذكور.

وبهذا يمكن اعتبار هذا التفاوت في النسب طبيعي لأنه بغض النظر عن نوع الجنس فان الجانب الإداري مرتبط بالكفاءات المهنية للعمال فالعمل الإداري مناسب للجنسين.

1-2- توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية:

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
05	03	25 سنة فما أقل
23	14	35-26 سنة
52	31	45-36 سنة
20	12	55-46 سنة
00	00	فوق 55 سنة
100	60	المجموع



شكل رقم 04: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 52% تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 05% تساوي أو تقل أعمارهم عن 25 سنة.

و من خلال الشكل رقم 04 نلاحظ ان الفئة العمرية بين 36-45 سنة تمثل اكبر نسبة والتي تقدر ب 52% اما بالنسبة للفئة العمرية بين 46- 55 سنة تقدر ب 20% والفئة

العمرية بين 26-35 سنة تقدر نسبتها ب 23% اما الفية العمرية الأخيرة بين 25 سنة فما اقل تعتبر الأصغر بحث تقدر نسبتها ب 05%.

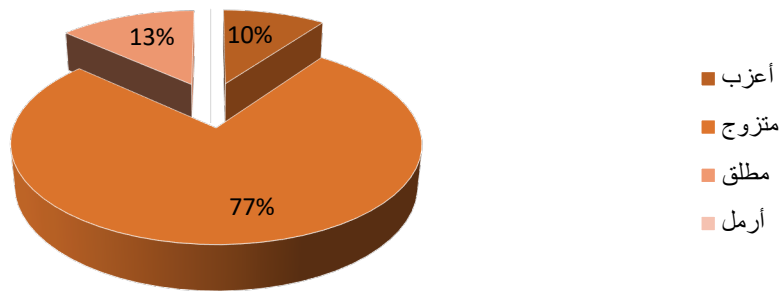
وعليه فان فئة الشباب داخل المؤسسة حسب النتائج تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى ويمكن ان تكون المؤهلات والخبرة سببا لذلك.

1-3- توزيع العينة وفق متغير الحالة المدنية:

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة وفق متغير الحالة المدنية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
10	06	أعزب
77	46	متزوج
13	08	مطلق
00	00	أرمل
100	60	المجموع

النسب المئوية (%)



شكل رقم 05: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الحالة المدنية

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 77% متزوجون، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10% عزاب.

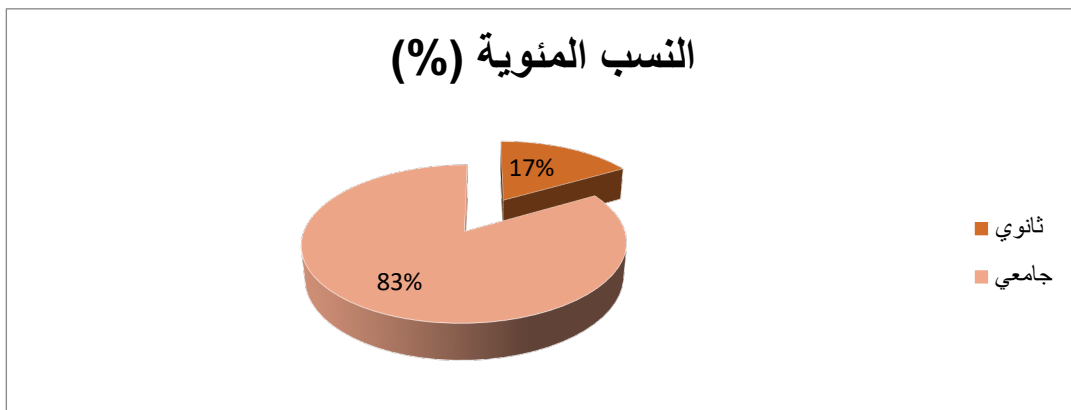
اما بالنسبة للشكل رقم 05 فهو يوضح ان النسبة الأكبر من العمال متزوجون والتي تبلغ نسبة 77%، وتقدر نسبة العمل المطلون ب 13% في حين ان نسبة العزاب تقدر ب 10% وهي اقل نسبة.

نستنتج من ذلك ان أكبر نسبة للعاملين متزوجين بحيث لديهم استقرار في الوضعية العائلية مما يجعل العامل ملزم بالعمل والحفاظ على علاقاته الجيدة داخل المؤسسة وكل ذلك من اجل تحقيق احتياجات اسرته .

1-4- توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
17	10	ثانوي
83	50	جامعي
100	60	المجموع



شكل رقم 06: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول والشكل رقم 05 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 83% لديهم مستوى جامعي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% لديهم مستوى ثانوي.

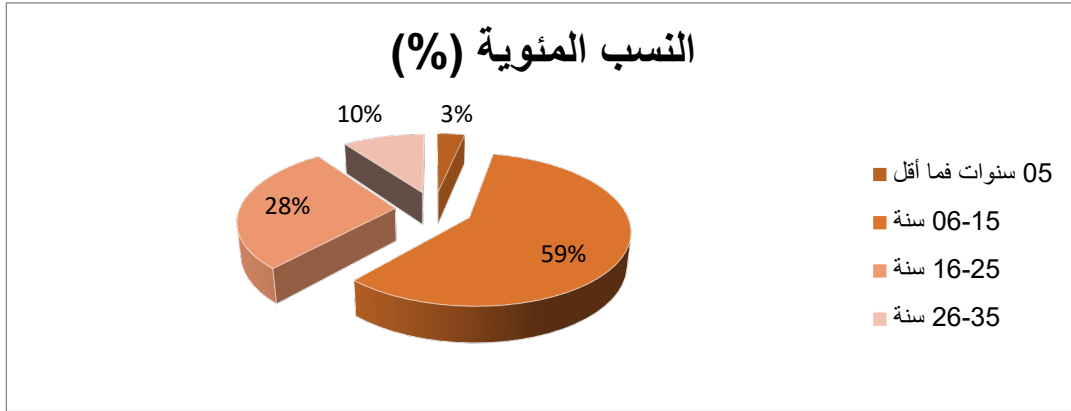
ومنه نستنتج ان نسبة اغلب العمال بالمؤسسة لديهم مستوى عال وممتاز مقارنة بالنسبة الباقية والتي تمثل المستوى الثانوي وعليه فان المؤسسة تعتمد على المستوى الجامعي للكفاءات التي يحملها العمال لإدارة المؤسسة في حين انها أيضا تتكل على العاملين ذوي المستوى الثانوي نظرا لاتجاههم نحو المسار المهني واعتماد المؤسسة على هذين المستويين يعتبر مؤشر جيد لها في إدارة العمل.

1-5- توزيع العينة وفق متغير سنوات الأقدمية:

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة وفق متغير سنوات الأقدمية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
03	02	05 سنوات فما أقل
59	35	06-15 سنة
28	17	16-25 سنة
10	06	26-35 سنة

المجموع	60	100
---------	----	-----



شكل رقم 07: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير سنوات الأقدمية

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 59% تتراوح خبرتهم المهنية بين 06 و15 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 03% تساوي أو تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات.

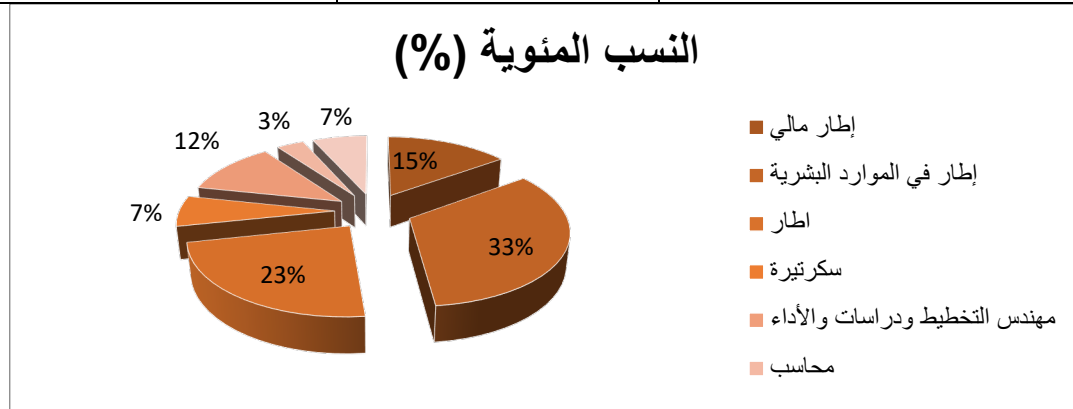
ومن خلال الشكل رقم 07 نلاحظ أن نسبة الأقدمية الأكبر تمثل 59% من العمال والتي تتراوح بين 06-15 سنة، والنسبة التي تليها تمثل 28% والتي تتراوح بين 16-25 سنة، أما نسبة 10% فهي تمثل أقدمية العمال من 26-35 سنة، وتعد أصغر نسبة المقدرة بـ 3% العمال عدد سنوات الأقدمية لديهم من 5 سنوات وأقل.

ومنه نستنتج أن الكفاءات والخبرة المهنية والأقدمية تعد مؤشر مهم في المؤسسة وتعتبر وسيلة لتسهيل العمل كما تساهم في مساعدة العمال الجدد على التأقلم والتعلم من أصحاب الأقدمية في العمل.

1-6- توزيع العينة وفق متغير منصب العمل:

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة وفق متغير منصب العمل

النسب المئوية (%)	التكرارات	
15	09	إطار مالي
33	20	إطار في الموارد البشرية
23	14	اطار
07	04	سكرتيرة
12	07	مهندس التخطيط ودراسات والأداء
03	02	محاسب
07	04	مراقب داخلي
100	60	المجموع



شكل رقم 08: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير منصب العمل

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 59% يعملون كإطارات في الموارد البشرية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 03% يعملون في منصب محاسب.

نفس الملاحظة تنطبق على الشكل رقم 06 فهو يمثل ان أكبر نسبة من العمال يعملون في الموارد البشرية والتي تقدر ب 59% في حين اقل نسبة تمثل العمال الذين هم في منصب المحاسب والتي تقدر ب 03% كما تنقسم النسب الباقية على العمال في

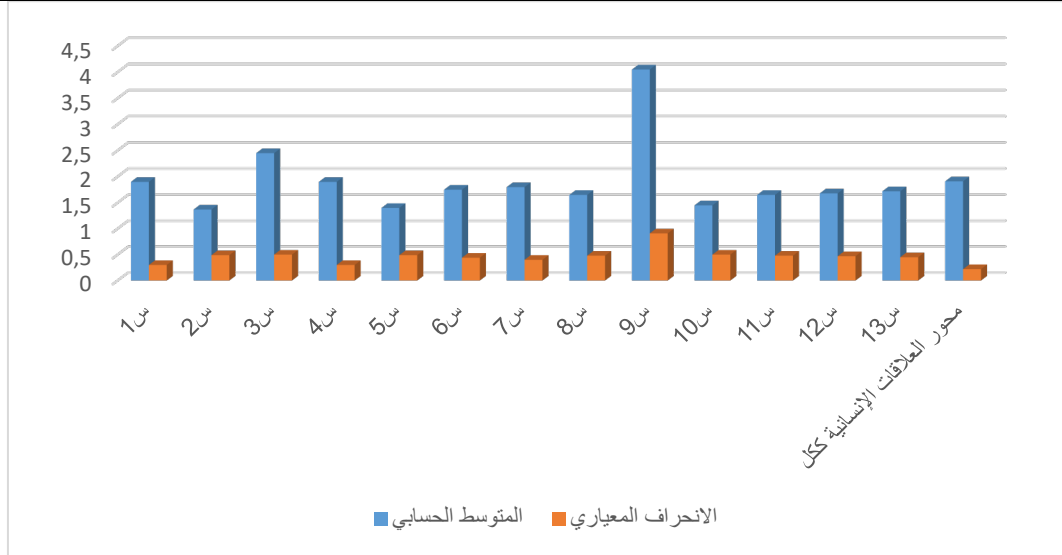
الإطار المائي والذي تبلغ نسبته ب 15 % والعمال بمنصب مهندس التخطيط والدراسات والأداء تقدر نسبته ب 12% كما ان نسبة منصب السكرتيرة يبلغ 07 % وباقي الإطارات تقدر ب 23 % ومنه يمكن القول ان أكثر المناصب تعود للموارد البشرية وهذا ما تركز عليه المؤسسة من اجل السير الجيد للعمل والتوفيق في تسيير العلاقات الإنسانية .

2- اختبار الفرضية الأولى: العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعزز التعاون والعمل الجماعي بين العمال.

الجدول 08: يبين الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقات الإنسانية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0,30	1,90	هل كونت علاقات صداقة مع العمال؟
0,49	1,37	في حالة نعم أي نوع من الصداقة؟
0,50	2,45	كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟
0,30	1,90	هل تتعاون مع زملائك داخل المؤسسة؟
0,49	1,40	هل تتعاون مع زملائك خارج المؤسسة؟
0,44	1,75	هل تشعر بالرضا عن طريقة التواصل والتفاعل مع زملائك في العمل؟
0,40	1,80	هل تفضل العمل في مجموعة؟
0,48	1,65	هل تعطي المؤسسة العامل فرصة لابرار قدراته وتحسين مستواه؟
0,91	4,05	هل ترى أن الرغبة في الشعور بالانتماء للمحيط داخل المؤسسة يساهم في تكوين علاقات داخل العمل؟
0,50	1,45	هل تعتقد أن بيئة العمل تساعدك على تحقيق التوازن المناسب بين حياتك العملية وحياتك الشخصية؟
0,48	1,65	هل توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتحسين مستوى العمل؟
0,47	1,68	هل سبق وحدثت نزاعات بينك وبين أحد زملائك داخل

		المؤسسة؟
0,45	1,72	هل تساهم المؤسسة في حل النزاعات بين العمال؟
0,22	1,91	محور العلاقات الإنسانية ككل



شكل رقم 09: يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمة

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للموظفين في عبارة تكوينهم علاقات صداقة مع بعضهم بلغت 1.90 وانحراف معياري قدر بـ 0.30، فيما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة نوع من الصداقة 1.37 وانحراف معياري 0.49، أما بالنسبة لعلاقتهم مع زملائهم في العمل فقدّر المتوسط الحسابي لها بـ 2.45 وانحراف معياري 0.50، في حين بلغ المتوسط الحسابي لتعاون مع زملائهم داخل المؤسسة 1.90 وانحراف معياري 0.30، وبالنسبة لتعاونهم مع زملائهم خارج المؤسسة فيساوي المتوسط الحسابي لها 1.40 وانحراف معياري 0.49، أما فيما يخص تفضيلهم العمل في مجموعة فقدّر المتوسط الحسابي لها بـ 1.80 وانحراف معياري 0.40، وفيما يخص إعطاء المؤسسة العامل فرصة لابرز قدراته وتحسين مستواه فبلغ المتوسط الحسابي لها 1.65 وانحراف معياري قدره 0.48.

أما بالنسبة لإعطاء المؤسسة العامل فرصة لابرز قدراته وتحسين مستواه فقدّر المتوسط الحسابي لها بـ 1.65 وانحراف معياري 0.48، وبلغ المتوسط الحسابي حول رأيهم إذا كانت الرغبة في الشعور بالانتماء للمحيط داخل المؤسسة تساهم في تكوين

علاقات داخل العمل 4.05 و بانحراف معياري 0.91، أما بالنسبة لرأيهم حول ما إذا كانت بيئة العمل تساعدهم في تحقيق التوازن المناسب بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية فقدر المتوسط الحسابي لها ب 1.45 و بانحراف معياري 0.50، ويساوي المتوسط الحسابي لتوفر المؤسسة على الوسائل اللازمة لتحسين مستوى العمل القيمة 1.65 و بانحراف معياري 0.48، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة ما إذا كانت حدثت نزاعات العمال داخل المؤسسة 1.68 و بانحراف معياري 0.47، وفيما يخص مساهمة المؤسسة في حل النزاعات بين العمال فقد قدر المتوسط الحسابي لها ب 1.72 و بانحراف معياري 0.45.

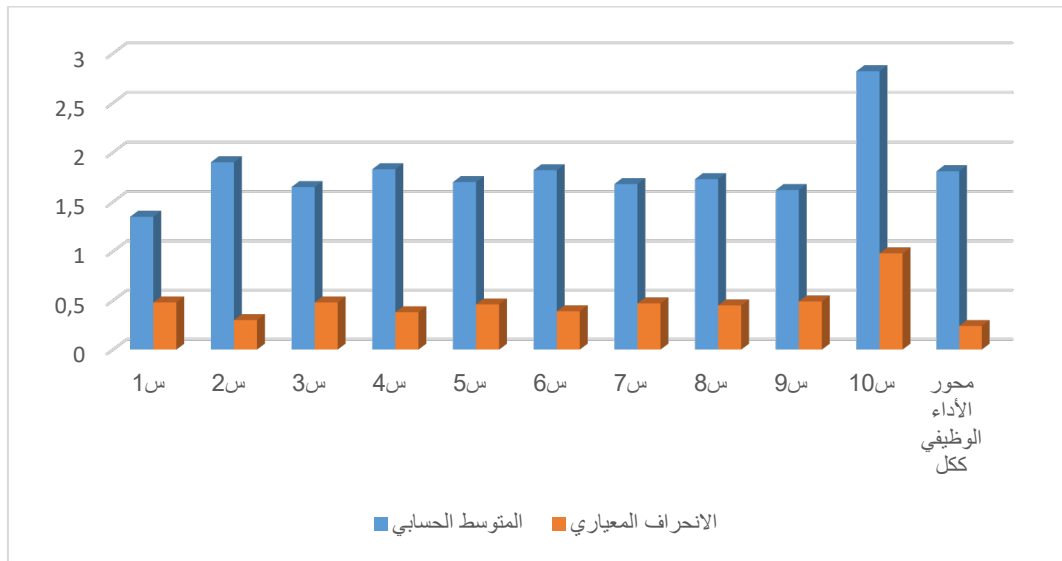
فيما بلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية ككل 1.91 و بانحراف معياري 0.22.

3- اختبار الفرضية الثانية: الأداء الوظيفي يتحسن عند توفير التدريب المستمر للعمال وتطوير الإمكانيات داخل المؤسسة.

جدول رقم 09: يبين الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0,48	1,35	هل مكان العمل بعيد عن مكان إقامتك؟
0,30	1,90	هل تجد أن منصبك داخل المؤسسة محدد وواضح؟
0,48	1,65	هل تبذل مجهودا إضافيا لإنجاز مهامك؟
0,38	1,83	هل تطلب المساعدة من زملائك في مجال العمل؟
0,46	1,70	هل لديك أشخاص أو زملاء تفضل العمل معهم أكثر من غيرهم؟
0,39	1,82	هل ترى أن التوافق مع زملائك يجعلك تؤدي عملك بشكل جيد؟
0,47	1,68	هل ترى أن النزاع في العمل مع زملائك يخفض روحك المعنوية في العمل؟

0,45	1,73	هل ترى ان الموارد التي توفرها المؤسسة تساعدك في تقديم عمل افضل؟
0,49	1,62	هل تقوم المؤسسة بترقية عمالها؟
0,98	2,82	إن طبيعة العمل والمهام المطلوبة مني صعبة
0,24	1,81	محور الأداء الوظيفي ككل



شكل رقم 10: يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للموظفين في عبارة إذا كان مكان العمل بعيدا عن مكان إقامتهم بلغت 1.35 وبانحراف معياري قدر ب 0.48، فيما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة إذا كان منصب الموظف داخل المؤسسة محددا وواضحا 1.90 وبانحراف معياري 0.30، أما بالنسبة لما إذا كان الموظف يتبذل مجهودا إضافيا لإنجاز مهامه فقدّر المتوسط الحسابي لها ب 1.65 وبانحراف معياري 0.48، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة طلب العامل المساعدة من زملائه في مجال العمل 1.83 وبانحراف معياري 0.38، وبالنسبة لعبارة إذا كان العامل لديه أشخاص أو زملاء يفضل العمل معهم أكثر من غيرهم فيساوي المتوسط الحسابي لها 1.70 وبانحراف معياري 0.46، أما فيما يخص دور صفة التوافق مع زملائهم وتحسينها في أداء عملهم فقدّر المتوسط الحسابي لها ب 1.82 وبانحراف معياري 0.39، وفيما يخص رأيهم حول

النزاع في العمل مع زملائك وأثره في تخفيض الروح المعنوية في العمل فبلغ المتوسط الحسابي لها 1.68 وبانحراف معياري قدره 0.47.

أما بالنسبة لرأيهم حول دور الموارد التي توفرها المؤسسة في مساعدة العمال على تقديم عمل أفضل فقدر المتوسط الحسابي لها بـ 1.73 وبانحراف معياري 0.45، وبلغ المتوسط الحسابي لقيام المؤسسة بترقية عمالها 1.62 وبانحراف معياري 0.49، أما بالنسبة لرأيهم درجة صعوبة العمل والمهام المطلوبة منهم فقدر المتوسط الحسابي لها بـ 2.82 وبانحراف معياري 0.98.

فيما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل 1.81 وبانحراف معياري 0.24.

4- اختبار الفرضية الثالثة: تساهم العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة.

جدول رقم 10: يبين اختبار الفرضية الثالثة

الدالة الإحصائية	نسبة التأثير	احتمالية اختبار التأثير	قيمة بيرسون المحتسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
يوجد تأثير موجب	29.9%	0.000*	0.56*	0,22	1,91	العلاقات الإنسانية
				0,24	1,81	الأداء الوظيفي

*دال على نسبة خطأ 0.05

من خلال الجدول 09 نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.000 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وتحسن الأداء الوظيفي وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحتسبة (+0.56) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية اختبار الانحدار (sig) والبالغة 0.000 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي للعلاقات الإنسانية على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة التأثير 29.90%، أي أن الفرضية الأولى القائلة أن: "تساهم العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والمؤسسة" محققة.

استخلاص نتائج الدراسة:

وفقا لعرض الجداول وتحليلها يمكن القول ان الفرضية الأولى تحققت على حسب ما تبينه النسب.

- ان العلاقات الجيدة بين الزملاء والموظفين تؤدي إلى زيادة التفاعل والتواصل الإيجابي، وتعزز مستويات الثقة والتعاون.
- العلاقات الجيدة تساهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة، حيث يشعر الموظفون بالراحة في طرح الأفكار والاستفسارات، وتشجعهم على المشاركة الفعالة في المهام والمشاريع الجماعية.
- العلاقات الإيجابية بين الأفراد في بيئة العمل تؤدي إلى تحقيق أفضل للأهداف المشتركة وتعزيز العمل الجماعي.
- ان المحيط داخل المؤسسة يجعل العمال ينشؤون علاقات صداقة جيدة .
- من خلال بناء الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل بين العمال، يصبح من الممكن التعاون بشكل أفضل في إنجاز المهام والمشاريع المشتركة.
- تسهم العلاقات الإيجابية في تشجيع تبادل المعرفة والخبرات والتوجيهات بين العمال، وبالتالي يمكن أن تتحقق فعالية أعلى في استخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة.
- ان اهتمام المؤسسة بالموارد البشري تجعله يشعر بالانتماء لذلك المحيط.
- كما ان الفرضية الثانية تحققت من عدمها كما هو مبين في الجداول وتحليلها .
- الأداء الوظيفي يتحسن عند توفير التدريب المستمر للعمال وتطوير إمكانيات المؤسسة.

- ان توفير التدريب المستمر للعمال يساهم في تحسين كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.
- ، يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات الجديدة التي تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي وتنفيذ المهام بفعالية أكبر عند توفير فرص التعلم والتطوير المستمر لهم.
- يشعر العمال بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم وتوفير الفرص لتحسين قدراتهم كما يصبح لديهم رغبة أكبر في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل بروح الفريق.
- اهتمام المؤسسة بتوفير الترقيات المكافأة يجعل العمال حريصين على تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي.
- النزاعات العمالية تخفض الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال مما يجعل المؤسسة تسعى لفض النزاعات ومعالجتها.
- اما بالنسبة للفرضية الثالثة فان الجداول والتحليل يبين انها محققة.
- العلاقات الإنسانية القوية تساهم في زيادة مستوى الدعم والمساعدة بين العمال.
- يتبادل العمال المعرفة والخبرات ويقدمون المساعدة في حل المشكلات، مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي لهم والمؤسسة.
- العلاقات الإنسانية الإيجابية ترتبط بزيادة مستوى الرضا والالتزام والأداء لدى العمال.
- العلاقات الإنسانية الجيدة تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة وذلك عندما يكون هناك احترام وتعاطف وتعاون بين العاملين، يتشجع الموظفون على تقديم أفضل أداء لتحقيق أهداف المؤسسة والنجاح المشترك.
- ان العلاقات الإنسانية الجيدة تنعكس على الأداء الوظيفي للعمال بحيث يكون جيدة ويساهم في تعزيز الصلة بين العمال والمؤسسة.

الخاتمة:

في ختام مذكرتنا حول طبيعة العلاقات الإنسانية وانعكاسها على الأداء الوظيفي في المؤسسة، يمكننا أن نستنتج أهمية العلاقات الإنسانية القوية والإيجابية في بيئة العمل. فعندما يتم بناء علاقات متينة بين العاملين والمديرين والزملاء، يحدث تأثير إيجابي ينعكس على الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسة بشكل عام.

كما تتيح العلاقات الإنسانية الجيدة تحسين التواصل وتعزيز التعاون بين الافراد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل كما تعزز الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين الأفراد وتساعدهم في القدرة على حل المشكلات بشكل أكثر فاعلية والحفاظ على روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تنعكس طبيعة العلاقات الإنسانية على المسؤولية والالتزام بالمهام المحددة عندما يشعر الأفراد بالدعم والتقدير والرعاية من قبل زملائهم والمؤسسة ،اذ يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

وفي النهاية، يجب على المؤسسات أن تولي اهتمامًا كبيرًا لتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية بين موظفيها. يمكن ذلك من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني.

باختصار، إن فهم طبيعة العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة. إن استثمار الجهود في تطوير وتعزيز العلاقات الإنسانية سيكون له تأثير ملموس على تحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسة وتحقيق التفوق المؤسسي.

اسفرت نتائج الدراسة ان العلاقات الإنسانية مهمة و لا بد من وجودها داخل المؤسسة اذ تساهم في بناء مجتمع عملي يشترك في اهداف مشتركة لكل من العاملين و المؤسسة و عليه فان طبيعة العلاقات الإنسانية الاجابية تنعكس على الأداء الوظيفي للعمال و المؤسسة و منه فان الأهم هو تركيز المؤسسة على اشباع حاجيات العامل و محاولة ارضائه لتقديم العمل لمطلوب الذي بدوره يعود بالفائدة على المؤسسة كما ان العلاقات الجيدة بين العمال تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1994، ص 223.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 406 .
- 3- امين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال -وتحديات القرن الواحد والعشرين -د، ار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27.
- 4- البدري طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 42.
- 5- السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 129.
- 6- الفقي عبد المؤمن، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1994، ص 168.
- 7- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 50.
- 8- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل نظري، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 46.
- 9- حسن الشمالية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2017، ص 101، 119.
- 10- حسين حريم إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 22.

- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 79 .
- 12- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969، ص 22 .
- 13- صلاح الدين مع الباق، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص 367 .
- 14- صفاء نواف بني حمدان الإدارة والعلاقات الإنسانية دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع 2014 ص 59.
- 15- طلعت إبراهيم لطفى، علما لاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 176.
- 16- عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة 1986 ص 63 .
- 17- علي أحمد، العلاقات الإنسانية في المنشأة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991، ص 17.
- 18- لجبر زينب، الغدرة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة العلاج للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص 135 .
- 19- لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر -، دار الرياie للنشر والتوزيع الاردن -عمان- 2018 ص 29. 30.
- 20- لشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، ص 497.
- 21- محمد ربيع، عامر طارق، الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 59 .
- 22- مصطفى صلاح، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، 1994، ص 176.
- 23- ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 84 .

- 24- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة 2015، ص 18 .
- 25- نوري منير الوجيز في تسيير الموارد البشرية -وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص 22.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- بنونة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015_2016 ص 15.
- 2- بنونة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 89.
- 3- باسم مصطفى علي الباسطي، اثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 2021، ص 59.
- 4- درة عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مجلة الاوائل للنشر، 2008، ص 270.
- 5- عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، 2009، ص 34.
- 6- فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد بالمؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير المنشأة الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص 08.
- 7- لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك -

- تامنفت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية ادرر، 2012_2013 ص 16.
- 8- لناصرى مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة دراية ادرار، 2013/2012.
- 9- لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014، ص 28.
- 10- لخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بالسعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2007، ص 34 .
- 11- نوال دغبوش، العلاقات الانسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية صالح زرداني عين البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي ابن مهدي ام البواقي، 2015 _ 2016 ص 4.
- 12- نوال دغبوش، العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتأثيرها على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة عين البيضاء، 2015.2016 ص 55.
- 13- نور منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف 2015.

ثالثا - المجالات والدوريات

- 1- انتظار احمد جاسم، أثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 2021، العدد 01 ص 430.

- 2- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد21، ديسمبر2015، ص61.
- 3- د.زواتيني عبد العزيز، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية حالة مؤسسة سونلغاز-معسكر-، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، جامعة الأغواط، العدد 02 جوان 2019 ص 174.
- 4- سلاطنية بلقاسم العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، ديسمبر 2003، ص47.
- 5- شبوكي عبد السلام، العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه 2022، ص148.
- 6- عدنان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر، 2020، ص20.
- 7- عشوش محمد ايمن عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص838.
- 8- مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي العدد06، ص482.
- 9- نجيب بصيلة السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، العدد الأول مارس 2021، ص623.
- 10- هامل زين الدين واخرون، أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، المجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 03، ديسمبر 2022، ص67.
- 11- يسبع الضاوية، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الازمات، مجلة اقتصادية المالية البنكية وإدارة الاعمال، مجلد 10، العدد02، 2021، ص600.

رابعاً: المواقع الالكترونية

- 1 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>¹ بتاريخ 18 ماي 2023
10:10Am .
- 2 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> بتاريخ 18 ماي 2023 Am
. 10 :15
- 3 <https://www.arabdict.com/ar/1> بتاريخ 18 ماي 2023 Am 03 :12 .
- 4 <https://e3arabi.com/money-and-busines> ، بتاريخ 03 افريل
2023، بتوقيت 11pm :23
- 5 <https://www.noor-book.com1> بتاريخ 03 ماي 2023 بتوقيت
05 :06Am
- 6 <https://www.qodraat.com> بتاريخ 03 ماي 2023 بتوقيت 11am :10
- 7 <https://almerja.net> بتاريخ: الاثنين 01 ماي 2023 19: 20 pm
- 8 <https://almerja.net/reading.php?idm=159316> بتاريخ: الاثنين 01
ماي 2023 19: 22 pm
- 9 <https://getvom.com> بتاريخ الثلاثاء 02 ماي 11: 10pm

قائمة الملاحق

استبيان

1/ بيانات شخصية:

الجنس ذكر انثى

الفئة العمرية 25 سنة و اقل 26-35 سنة 36-45 سنة 46-55 سنة

اكثر من 55 سنة

الحالة المدنية: اعزب (باء) متزوج (ة) مطلق/ة

ارمل (ة)

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي ما بعد التدرج

سنوات الاقدمية: 5 سنوات و اقل 6-15 سنة 16-25 سنة 26-35 سنة

منصب العمل:

1/ العلاقات الإنسانية:

1. هل كونت علاقات صداقة مع العمال ؟
نعم لا

2. في حالة نعم أي نوع من الصداقة
قريبة بعيدة

3. كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل
حسنة سيئة جيدة

4. هل تتعاون مع زملائك داخل المؤسسة
نعم لا

5. هل تتعاون مع زملائك خارج المؤسسة
نعم لا

6. هل تشعر بالرضا عن طريقة التواصل و التفاعل مع زملائك في العمل ؟
نعم لا

7. هل تفضل العمل في مجموعة :
نعم لا

8. هل تعطي المؤسسة العامل فرصة لابرار قدراته و تحسين مستواه؟
نعم لا

9. هل ترى ان الرغبة في الشعور بالانتماء للمحيط داخل المؤسسة يساهم في تكوين علاقات داخل العمل
موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

10. هل تعتقد أن بيئة العمل تساعدك على تحقيق التوازن المناسب بين حياتك العملية وحياتك الشخصية؟ نعم لا

11. هل توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتحسين مستوى العمل؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم: في ما تتمثل هذه الوسائل؟

12. هل سبق وحدثت نزاعات بينك وبين أحد زملائك داخل المؤسسة؟ نعم لا

13. هل تساهم المؤسسة في حل النزاعات بين العمال؟ نعم لا

2 / الأداء الوظيفي:

1. هل مكان العمل بعيد عن مكان إقامتك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل توفر لك المؤسسة النقل؟

02. هل تجد ان منصبك داخل المؤسسة محدد و واضح؟ نعم لا

03. هل تبذل مجهودا إضافيا لانجاز مهامك؟ نعم لا

04. هل تطلب المساعدة من زملائك في مجال العمل؟ نعم لا

05. هل لديك أشخاص أو زملاء تفضل العمل معهم أكثر من غيرهم نعم لا

06. هل ترى أن التوافق مع زملائك يجعلك تؤدي عملك بشكل جيد؟ نعم لا

07. هل ترى ان النزاع في العمل مع زملائك يخفض روحك المعنوية في العمل؟ نعم لا

08. هل ترى ان الموارد التي توفرها المؤسسة تساعدك في تقديم عمل افضل؟ نعم لا

09. هل تقوم المؤسسة بترقية عمالها؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم , بناء على ماذا تحصل الترقيات؟

10. ان طبيعة العمل و المهام المطلوبة مني صعبة

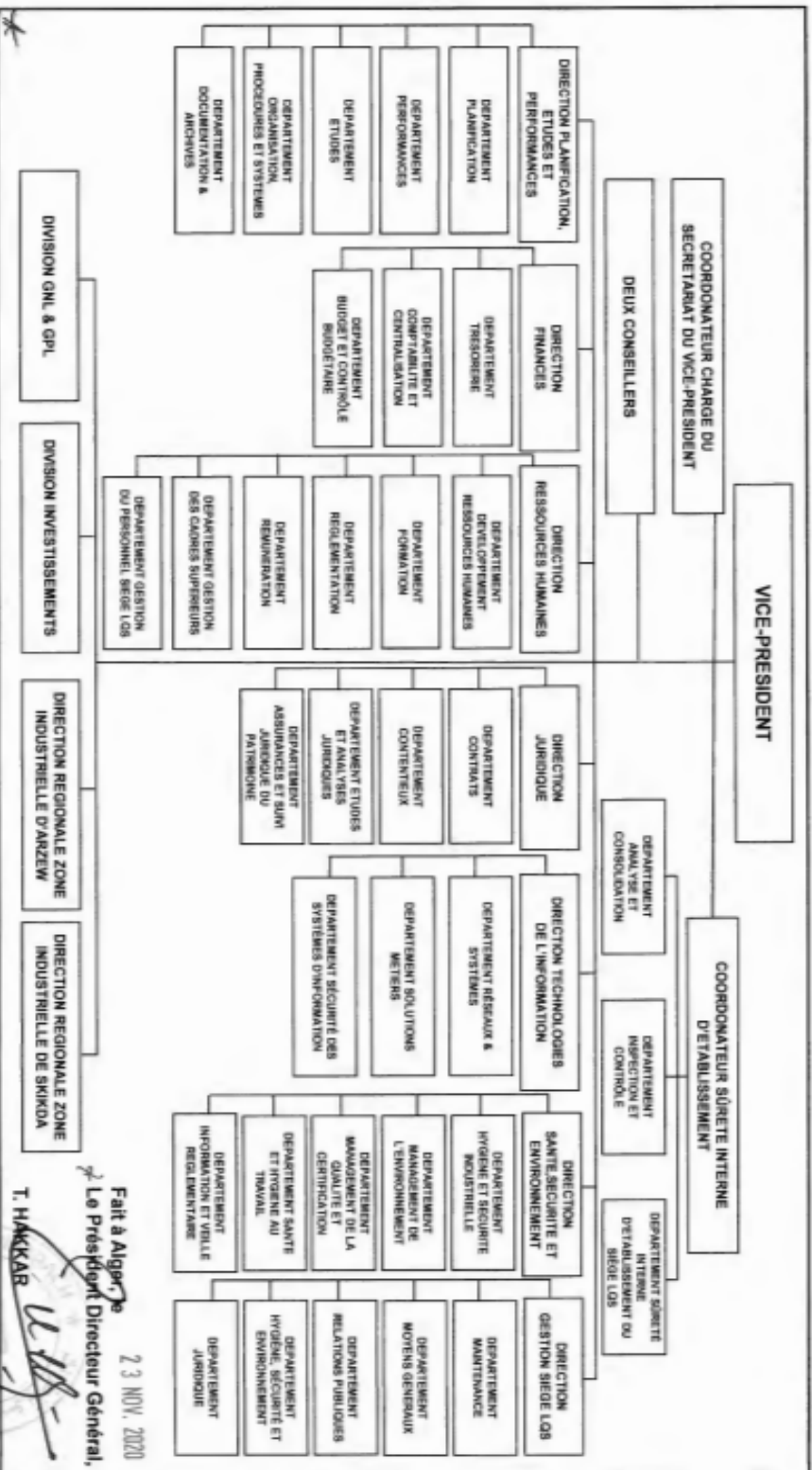
موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة



N° 53/DG

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION

Classement : 2.010.1
Référence : A-1227 (R1)
Page : 2 de 6



Fait à Alger, le 23 NOV. 2020

Le Président Directeur Général,

T. HAKKAR

ملخص الدراسة

تهدف المذكرة إلى تقديم نظرة شاملة حول طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة وتسليط الضوء على النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها.

تبحث الدراسة في أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتوضح العوامل التي تؤثر فيها حيث انطلقت من فرضيات (تجسد العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة الصناعية في إنشاء أهداف مشتركة تساعد على تنمية روابط التعاون بين الأفراد) اذ تم تنفيذ الدراسة في مؤسسة التميميع والفصل الصناعية بوهران لفهم طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال وانعكاسها على أداء الموظفين. تم استخدام أدوات بحثية تمثلت في الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين جودة العلاقات الإنسانية في المؤسسة وأداء الموظفين فعندما يشعر العاملون بالدعم والتعاون من زملائهم والإدارة، يصبحون أكثر رضاً عن عملهم ومستعدين للتفاني والعطاء الإضافي. وفي المقابل، عندما تكون العلاقات الإنسانية سلبية أو معادية، يمكن أن ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي والمشاركة والأداء.

وبناءً على النتائج، ينبغي على المؤسسات الاهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال، وذلك من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتعزيز التعاون والثقة، وتقديم الدعم والمساندة للعاملين اذ يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات

تفاعلية وورش عمل تعزز التواصل البناء وتعزيز الروابط الاجتماعية بين العمال. كما يجب أن تكون المؤسسة قائمة على تعزيز العلاقات الإيجابية مع العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم العملية والاجتماعية. في الختام، تؤكد المذكرة أهمية العلاقات الإنسانية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات وان تحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام للعاملين، وبالتالي يساهم في نجاح المؤسسة.

The memorandum aims to provide a comprehensive overview of the nature of human relationships among workers and their impact on job performance within the organization, while highlighting the key findings that have been reached. The study explores the importance of human relationships in the work environment and highlights the factors that influence them. It is based on the hypothesis that human relationships among workers within an industrial organization contribute to the establishment of common goals that enhance cooperation among individuals. The study was conducted at the activite liquefaction and separation Industrial Company in Oran to understand the nature of human relationships among workers and their impact on employee performance.

Research tools, such as questionnaires, were used to collect data, and the data were analyzed using statistical techniques. The study

results revealed a positive relationship between the quality of human relationships in the organization and employee performance. When employees feel supported and cooperative by their colleagues and management, they become more satisfied with their work and are willing to show dedication and provide additional effort. On the other hand, when human relationships are negative or hostile, it can affect job satisfaction, participation, and performance.

Based on the results, organizations should focus on enhancing human relationships among workers. This can be achieved by promoting effective communication, fostering cooperation and trust, and providing support and assistance to employees. It can be accomplished through organizing interactive activities and workshops that promote constructive communication and enhance social connections among workers. Additionally, the organization should strive to foster positive relationships with employees and attend to their practical and social needs. In conclusion, this memorandum emphasizes the importance of human relationships in enhancing job performance within organizations. Improving the work environment and human relationships leads to higher levels of job satisfaction and overall employee performance, thereby contributing to the success of the organization.