

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

**العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
بالمؤسسة العمومية الصناعية؛ دراسة ميدانية
بمصنع الإسمنت بالماء الأبيض - تبسة -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه L M D في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد
البشرية في المؤسسة

تحت إشراف:

د. وليد بخوش

إعداد الطالبة:

أسماء نصيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
نورة قنيفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
وليد بخوش	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
مصطفى داسة	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة الجزائر (02)	مشرف مساعد
نسليم بورني	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
عمر حمداوي	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
مراد بلخيري	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة برج بوعرييج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية/2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ
(39) وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (40)
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ (41) وَأَنْ
إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنْتَهَىٰ﴾ (42)

صدق الله العظيم

لا تقولوا لمن أراد: مُحَالٌ

يَصْدُقُ الْفِعْلُ عِنْدَ صِدْقِ

الْأَمَانِي

الشاعر الراحل : عمر الفرا

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

**العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
بالمؤسسة العمومية الصناعية؛ دراسة ميدانية
بمصنع الإسمنت بالماء الأبيض - تبسة -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه L M D في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد
البشرية في المؤسسة

تحت إشراف:

د. وليد بخوش

إعداد الطالبة:

أسماء نصيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
نورة قتيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
وليد بخوش	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
مصطفى داسة	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة الجزائر (02)	مشرف مساعد
نسيم بورني	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
عمر حمداوي	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
مراد بلخيري	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة برج بوعرييج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية/2019-2020

إهداء

إلى من أقترن برهما بعبادته سبحانه وتعالى الوالدين الكريمين
حفظهما الله ورعاهما.

إلى التي أطمع أن يجمعني الله بها إخوانا على سرر متقابلين
مريم رحمها الله

إلى بقية إخوتي سندي وعضدي في الحياة

إلى ربيع عمري أبناء إخوتي وإلى المخلصين من ذوي وأهلي

إلى جميع أستاذتي الذين ساهموا في تكويني بجامعة تسعة
وجامعة أم البواقي

إلى كل أحبتي الذين تحملوا معي عناء الدراسة، إلى الذين
يتقاسمون معي الفرح لنيل شهادة الدكتوراه بكل صدق

وإخلاص

وإلى كل محب للعلم والعمل والوطن الرافعين لشعار

التقدم والحرية والأمل والسلام أهدي خالص جهدي.

أسماء نصيب

شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا أولا وأخيرا الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن وفقني وألهمني لبلوغ هذا المقام من غير حول مني ولا قوة ثم الشكر للدكتور "وليد بخوش" والدكتور "مصطفى داسة" على التوجيهات القيمة التي أفادوني بها وكل ما بذلوه من نصح وجهد في إشراف وتأطير هذه الأطروحة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه أن تكرموا بالقبول لمناقشتها، وعمال مصنع الإسمنت بالماء الأبيض -ولاية تبسة- الذين قدموا لي كل التسهيلات والمساعدة الوفيرة لإكمال الجزء الميداني منها والأساتذة الأفاضل الذين تعاونوا معي في تحكيم أدوات الدراسة، والشكر موصول لكل أساتذتي بجامعة تبسة وجامعة أم البواقي الذين دعموني وشجعوني في مساري العلمي وأعانوني كثيرا في إعداد هذا العمل أخص بالذكر أستاذ باديس بوشامة والأستاذ بلقاسم مزبوة، وكل الشكر والامتنان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في الخروج بهذا العمل إلى النور.

أسماء نصيب

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
4	الإهداء
5	كلمة الشكر والتقدير
7	فهرس المحتويات
9	فهرس الجداول
12	فهرس الأشكال - فهرس الملاحق
14	مقدمة
18	الباب الأول: البناء التصوري والمعرفي للدراسة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
20	تمهيد
20	أولاً: إشكالية الدراسة
23	ثانياً: أهمية الدراسة
25	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع
26	رابعاً: أهداف الدراسة
27	خامساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
36	سادساً: الدراسات السابقة
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التأسيس النظري والمعرفي للدراسة
56	تمهيد
56	أولاً: المداخل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية
106	ثانياً: العلاقات الإنسانية ضمن المؤسسة
139	ثالثاً: الفعالية التنظيمية؛ مطلب للبقاء والاستمرار التنظيمي
177	خلاصة الفصل
178	الباب الثاني: الإطار الميداني والتحليلي للدراسة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
180	تمهيد
180	أولاً: فرضيات الدراسة
183	ثانياً: منهج الدراسة

184	ثالثا: مجالات الدراسة
188	رابعا: أدوات جمع البيانات
192	خامسا: أساليب تحليل البيانات
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
195	تمهيد
195	أولا: عرض وتحليل "خصائص المبحوثين"
202	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
221	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
237	رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
260	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
262	تمهيد
262	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
279	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
283	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
291	خلاصة الفصل
291	خاتمة
296	قائمة المراجع
312	قائمة الملاحق
322	ملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	افتراضات نظرية (x) ونظرية (y)	82
02	دوافع العمال حسب نظرية ماكلياند	85
03	الفرق بين الكفاءة والفعالية	142
04	مقارنة مداخل الفعالية التنظيمية	157
05	مقارنة نتائج دراسة الفعالية التنظيمية	158
06	مؤشرات الفعالية التنظيمية	163
07	توزيع المبحوثين على متغير الجنس	195
08	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	196
09	توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة المدنية	197
10	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	198
11	توزيع المبحوثين وفق متغير طبيعة العمل	199
12	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	200
13	نوعية الإشراف الموجه في العمل	203
14	نوعية الإشراف الموجه في العمل حسب الجنس	204
15	طريقة تعامل المشرف مع العمال	204
16	طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب طبيعة العمل	205
17	الإشراف ونمو المهارات الوظيفية في العمل	206
18	الإشراف ونمو المهارات الوظيفية وفق طبيعة العمل	207
19	أساليب عملية القيادة في المؤسسة	208
20	الطريقة التي يتعامل بها القائد عند وقوع العمال في الأخطاء المهنية	209
21	انعكاسات عملية القيادة على العمل	211
22	المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	212
23	المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب طبيعة العمل	213
24	المساهمة في تحديد إجراءات العمل داخل المؤسسة	214
25	مناقشة أهداف العمل داخل المؤسسة	215
26	مناقشة أهداف العمل مع المسئول وفق طبيعته	217
27	تقبل اقتراحات العمال في العمل داخل المؤسسة	218

219	تقبل شكاوى العمال داخل المؤسسة	28
220	تلبية مطالب العمال من طرف الإدارة	29
221	الرغبة في بذل الجهد ضمن المؤسسة	30
223	الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة	31
223	الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة حسب الجنس	32
224	الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة حسب طبيعة العمل	33
224	الرغبة في تكوين العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة	34
226	الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية حسب الجنس	35
226	الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية حسب الأقدمية	36
227	دور العلاقات الاجتماعية بين العمال في تكامل الجهود المبذولة	37
229	طريقة حل مشكلات العمل داخل المؤسسة	38
230	طريقة حل مشاكل العمل حسب الأقدمية	39
231	تبادل المعلومات مع زملاء العمل	40
233	تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة	41
235	التعاون بين العمال داخل المؤسسة	42
237	الإحساس بالإرتياح في مكان العمل	43
239	مدى تناسب المناخ الفيزيقي لأداء للعمل	44
240	الإحساس بالروح المعنوية داخل المؤسسة	45
241	انعكاسات القبول الاجتماعي من طرف زملاء العمل داخل المؤسسة	46
242	انعكاسات الإنسجام مع زملاء العمل داخل المؤسسة	47
243	انعكاسات الإنسجام مع زملاء العمل داخل المؤسسة وفق طبيعة العمل	48
244	الاعتراف بجهود العمال المبذولة من طرف المسئول المباشر	49
245	العلاقات الجيدة في العمل داخل المؤسسة	50
246	العلاقات الجيدة في العمل وفق طبيعته	51
247	العلاقات الجيدة في العمل وفق الأقدمية في العمل	52
248	الشعور بالاحترام والتقدير وانخفاض منازعات العمل	53
249	الخدمات المقدمة في المؤسسة	54
252	الخدمات المقدمة والاستقرار في العمل داخل المؤسسة	55
253	انعكاسات الإحساس بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة	56
254	ترتيب العوامل التي تؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي	57

257	إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي	58
258	إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي حسب الجنس	59
259	إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي حسب الأقدمية	60

فهرس الأشكال

رقم شكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم الحاجات عند ماسلو	78
02	عناصر العلاقات الإنسانية	121
03	مصفوفة الفعالية والكفاءة	141
04	رسم توضيحي للنماذج الأربعة لقيم فعالية التنظيمة	155
05	أنموذج النظم المفتوحة	155
06	معايير الفعالية	164
07	مؤشرات الفرضية الأولى	181
08	مؤشرات الفرضية الثانية	182
09	مؤشرات الفرضية الثالثة	183

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستمارة	312
02	دليل المقابلة	318
03	قائمة الأساتذة المحكمين	319
04	الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت بالماء الأبيض	320

مقدمة

تعددت الدراسات في علم اجتماع التنظيم بتعدد الظواهر التنظيمية ومدى أهميتها ودرجة التغيرات التي تحدثها على مستوى الواقع التنظيمي، ومما لا شك فيه أن كل ظاهرة في هذا العلم تستحق الاهتمام العلمي لتقصيها بغض النظر عن سياقاتها الظرفية من حيث مجالها الزمني والمكاني الذي تحدث فيه ذلك أنها ظاهرة إنسانية واجتماعية ذات طبيعة متجددة ومتغيرة، وأن لا وجود لحقيقة ثابتة ومطلقة حولها ما يحتم على الباحث دائما إعادة النظر في حقيقتها والكشف عنها من خلال صياغة دراسات ومقاربات علمية حولها، وضمن مجالات زمانية ومكانية مختلفة بل وباستعمال مداخل وأدوات منهجية متنوعة.

ولقد ظهر مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمات كاستجابة ملحة لبروز تأثيرات الجوانب الاجتماعية في التنظيم وتناميها كونها تتحكم في سياقات العمل داخله وتحدد مساره، فتاليور مؤسس حركة الإدارة العلمية الذي قضى حياته في وضع أسسها ومضامينها التي نصت على الاهتمام بالمتغيرات المادية والجوانب الآلية الرسمية في التنظيم، التي عبرت بشكل صريح عن تجاهله للجوانب السلوكية والمتغيرات النفسية والاجتماعية ودورها وتأثيرها في مجال العمل، أدرك في نهاية دراساته أن هناك مشكلة إنسانية في الصناعة غفل عنها ودعى في آخر مقالاته أنه ينبغي توجيه الجهود الفكرية والعلمية للدراسة الوافية والمستفيضة حول المؤثرات النفسية على العمال، كمحاولة لإعادة النظر في أساليب الإنتاج والكشف من بينها على الأسلوب الأكثر كفاءة في تحقيقه، وعليه فمنذ ذلك الحين توالى الدراسات والأبحاث التي بحثت في الجوانب المعنوية للتنظيم ونهت بأهمية العنصر البشري وحقيقته الاجتماعية النفسية، وأكدت على الإحاطة بسلوكاته وتحليلها كي يتسنى فهمها ومن ثم سهولة توجيهها خدمة للمصالح العليا، هذا ما انتبهت إليه وأستفادت منه اليابان على مستوى الواقع المؤسسي في تجربتها نحو التقدم، فتفوق هذه الأخيرة على الدول الصناعية الكبرى لا يرجع إلى سياستها الاستثمارية أو النقدية إنما كان ذلك بفضل أسلوبها الإيجابي المرن في التعامل مع الفرد العامل، فالاعتراف بجانبه الإنساني في التنظيم واعطائه فرصة للتفاعل وتكوين علاقات وممارسة دوره وسط جماعة العمل كفيل بأن يكون أساس لتكوين مهاراته وبالتالي تحديد قوتها التنظيمية، ومن ثم فعلمية التقدم لم تتوقف بالنسبة لها في الاعتماد على الجوانب المادية فحسب بل إن مراعاة الجوانب النفسية والمعنوية في التنظيم وجملة العلاقات الاجتماعية ومنظومة القيم والأخلاق البارزة في السياق الاجتماعي للفرد العامل، وكذا لفرق وجماعات العمل ضمن المؤسسات اليابانية، كان لها الفضل الأكبر في تحقيق النجاح الذي نظرت إليه الدول على أنه سر اليابان وتفوقها وإستراتيجية محكمة ميزتها وجعلت منها بطل القرن 21، إذن فتحقيق التنظيم لأهدافه وتجسيدها على أرض الواقع لن يكون دون فهم واضح لسلوك العمال فيها كونهم يمثلون الطاقة الإنتاجية الأبرز والأكثر أهمية ضمن كل مدخلات الإنتاج وهم العنصر المحرك لها.

وتعد العلاقات الإنسانية أحد أنواع علاقات العمل التي تهتم بالعوامل النفسية والاجتماعية السلوكية في المؤسسة وتستهدف في إطار ذلك توفير مناخ ملائم تسوده روابط تضامنية، وهذا انطلاقا من أن أي

عمل داخل أية مؤسسة إنما يقوم على ثنائية -الفرد والجماعة-، ما يعني أن هذه الأخيرة كيان اجتماعي بالضرورة والعمل داخلها ظاهرة اجتماعية تتحدد من خلال تفاعل أعضاء الجماعة فيما بينهم، ولهذا نجد العلاقات الإنسانية تركز على التفاعلات الاجتماعية والروابط الإيجابية البناءة والمؤسسة وفق هذا المفهوم تعد شكل من أشكال التعاون الاجتماعي والتي تمارس نشاطاتها في ظل علاقات تعاونية منسقة تسود بين أفرادها، وعليه نجد العلاقات الإنسانية في المفهوم المتكامل تشتمل على كل المتغيرات ذات الصلة بالعنصر البشري فهي كما تقدم تستهدف الاهتمام بالفرد والجماعة وتسعى لخلق بيئة عمل تتوافر على الروح المعنوية العالية وهي من بين السبل الكفيلة بتحقيق الكفاءة في الإنتاج، عن طريق دفع الأفراد نحو بذل أفضل الجهود واستثمارها واكتشاف أهم القدرات والطاقات الجماعية حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وبلوغ فعاليتها التنظيمية.

وتعتبر الفعالية التنظيمية أحد أهم المتغيرات الفاعلة في المؤسسة فهي مطلب تنظيمي ضروري وهام يعبر عن مدى قوتها التنظيمية، ودون الفعالية لا يمكنها أن تستمر أو تتقدم في ممارسة نشاطها مهما كانت طبيعته، فالفعالية انعكاس لقدرتها في تحقيق شروط بقائها من حيث محاولتها لبلوغ أهدافها وتحقيقها للاستمرار في البيئة التنظيمية المنافسة من جهة والتكيف معها من جهة أخرى، وتتحقق الفعالية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر التنظيمية الفاعلة والمؤثرة في تحقيق المصالح العامة من خلال سلوكياته وتفاعله مع غيره من العاملين ضمن مجال العمل.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات نحاول من خلال القيام بهذه الدراسة الكشف عن المحددات الواقعية لدور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الوطنية الصناعية الجزائرية كمحاولة لإزالة اللبس حول مفهوم العلاقات الإنسانية والتعريف بحقيقتها خصوصاً وأنه مزال هناك تحفظ كبير في استعمال هذا المفهوم وتطبيقه داخل مؤسساتنا العامة، بل وحتى في فهمه من قبل المسؤولين القائمين على تسيير شؤون الإدارة والعمل داخلها وكذا في مدى إدراكه من قبل الفئات العمالية الأخرى كما أن الواقع التنظيمي لغالبية مؤسساتنا يعبر بوضوح عن عدم قدرتها على الوصول إلى أهدافها بكفاءة أو بتعبير آخر تحقيق الجوانب الفنية منها على الحساب الجوانب السلوكية كرضا العمال فيها، ولهذا نرتئي من خلال الدراسة الراهنة الكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في بلوغ الأهداف المنشودة في ظل جو يدعم العمال ويضمن لهم أمنهم وسلامتهم ورضاهم الوظيفي، والإحاطة بكل أبعاد الظاهرة وتقصيها ميدانياً ضمن أحد أهم المؤسسات الصناعية بولاية تبسة -مصنع الإسمنت- بالماء الأبيض بإتباع مسار علمي منهجي يهدف لتغطية كل جوانب البحث التصورية والنظرية والمنهجية والتحليلية، حيث تم تقسيم كل مضامينه على بايين بخمس فصول تناولت كل الجوانب المذكورة آنفاً وهي كالتالي:

الباب الأول: يشمل البناء التصوري والمعرفي لهذه الدراسة وذلك بـ:

❖ **الفصل الأول:** نتناول فيه الإطار التصوري والمفاهيمي حيث يضم أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وإشكالياتها وأهدافها يليها المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** بعنوان التأسيس النظري والمعرفي للدراسة ويضم كل أدبيات التي تدور حول الموضوع المدروس حيث نتناول في البداية المداخل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية كمرحلة أولى في هذا الفصل من خلال تصنيفها إلى المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي ثم المدخل الحديث بغرض الإحاطة بمدى اهتمام نظريات علم اجتماع التنظيم بالمتغيرات المدروسة في الدراسة الراهنة في سبيل اشتقاق نسق تصوري معرفي حول الظاهرة محل الدراسة، ثم نتطرق لموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال عرض مبسط لأهم ما كتب حولها ضمن التراث السوسيولوجي حسب ما توفر لنا من عملية البحث، والبداية مع نشأة العلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بها في مجال العمل وتأثير حركة العلاقات الإنسانية في مجال العمل، ومحددات طبيعة العلاقات الإنسانية وأهميتها وأهدافها في مجال العمل، ثم مبادئ العلاقات الإنسانية وأسسها والدعائم التي تعتمد عليها في العمل وعناصر العلاقات الإنسانية ومجالاتها، وكذا المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة حولها ودور الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية ووسائل تنميتها والعوامل المساهمة في تحقيقها ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأثارها ضمن مجال العمل، إضافة إلى العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي وأيضا العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية والعلاقات العامة وأخيرا معوقات العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، بعد ذلك ننتقل إلى الجزء الثالث من هذا الفصل بعنوان الفعالية التنظيمية مطلب البقاء والاستمرار التنظيمي الذي نتعرض فيه إلى أهمية الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والإنتاجية من خلال ذكر كل من خصائصها وعناصرها وأنواعها، ثم ننتقل إلى كل من مداخل دراستها ومحددات اختيار المدخل المناسب ومؤشرات الفعالية التنظيمية وأسباب التباين حولها انتقالا إلى شروط تحقيقها ومتطلبات زيادتها ومقومات التنظيم الفعال، ثم عملية تقييمها والعوامل المؤثرة في تحقيقها إضافة إلى صعوبات قياسها والإرشادات الخاصة المقدمة للقياس وأخيرا الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال ومعوقات تحقيق الفعالية التنظيمية ضمنها.

الباب الثاني: يشمل الإجراءات المنهجية والإطار التحليلي والمناقشة وهي:

❖ **الفصل الثالث:** خصص لشرح الخطوات المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة والذي يضم مجالات الدراسة والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

❖ **الفصل الرابع:** وعنوانه عرض البيانات الميدانية وتحليلها وقد تضمن أربع أجزاء أساسية فالجزء الأول خاص بعرض وتحليل البيانات المستقاة حول خصائص المبحوثين وتليه ثلاث أجزاء خاصة بعرض وتحليل البيانات الميدانية المستقاة حول الفرضيات الثلاث للدراسة.

❖ **الفصل الخامس:** وبموجبه تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم

ثم قدمنا خاتمة الدراسة مرفوقة بالقضايا التي أثارته وتوصياتها.
وفي الأخير نقول أن هذا التصميم إنما جاء لتحقيق أغراض منهجية محددة في حين أن العمل
البحثي كله يعد وحدة علمية متكاملة بمجموعة أجزاء على ترابط وظيفي فكل جزء منه يكمل ويدعم الجزء
الموالي، ومن ثم قدرتنا على تغطية المشكلة البحثية والإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة وفق الشروط
العلمية والمنهجية وتحقيق كل الأهداف المرجوة منها.

الباب الأول: البناء
التصوري والمعرفي
للدراسة

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: البناء التصوري لإشكالية دراسة دور العلاقات

الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية

ثانياً: المفاهيم الأساسية للدراسة

ثالثاً: الدراسات السابقة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

البحث السوسيولوجي وحدة متميزة وسلسلة متواصلة من المعرفة العلمية التراكمية المتفاعلة وهو عمل فريد متميز لا يتطابق مع غيره وإذا كانت معظم البحوث العلمية في علم الاجتماع قد تستعين بتراث نظري معين، فإن ما يميز كل بحث منها هو الإطار التصوري والمفاهيمي الذي لا يكتمل إلا من خلال وجود عناصر أساسية تبرز في مجموعها السمات الخاصة للبحث ما يجعله مختلفا عن غيره من البحوث العلمية الأخرى، وتمثل هي العناصر العلمية الضرورية لدراسة الظاهرة وهي التي يتم على ضوءها تحديد أدوات التقصي وأساليب التحليل، وسيتم في هذا المجال بناء إطار تصوري حول العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية، يشمل كل من أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وإشكالياتها وأهدافها يليها المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة.

أولا: إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسات أنساق إنسانية قبل أن تكون أبنية فنية ذلك أن العاملين فيها هم أهم مدخلاتها فهم يؤدون مختلف نشاطاتها ويحددون مسارها وعليهم يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها وبهم تتاح لها الفرصة في التشغيل الأمثل للموارد التنظيمية وعناصر الإنتاج الأخرى.

وقد كانت أولى المحاولات للاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني داخل التنظيم مع ظهور الأبحاث العلمية لمايو وزملاؤه وأخذ هذا الاهتمام في التطور المستمر نتيجة تغير النظرة التقليدية السلبية للفرد العامل على أنه آلة يمكن بها تحقيق أعلى درجات الرشد، واستبدالها بالنظرة الإنسانية الجديدة التي نصت على أن العامل عنصر إنساني يتأثر بالمتغيرات السلوكية مثلما يتأثر بالجوانب الفنية وهو مدفوع للعمل بالعوامل الإنسانية أكثر من المادية، وقد دعت تلك الأبحاث والدراسات لإدماج المبادئ الإنسانية في المعاملات والممارسات التنظيمية والعمل على ترسيخها كقواعد مرشدة من أجل فهم الأفراد في مواقع العمل، ومن ثم التوجه نحو استخدامهم على نحو أفضل في محاولة منهم لوضع الحلول المناسبة لمشكلات الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية.

وتشكل ثنائية العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية دورا هاما في هذا المجال التنظيمي من خلال تجاذب كل من ممارسات السلطة والتعاون بين العمال وإشباع الحاجات المعنوية للعمال كأبعاد للعلاقات الإنسانية وكفاءة أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة والرضا الوظيفي كأبعاد للفعالية التنظيمية. والمتتبع للتغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم المتمثلة في الاتجاه المتزايد نحو العولمة والانفتاح العالمي يجدها قد أثرت على اقتصاديات الدول ونجد من بينها الجزائر التي طرأت على أنظمتها الاقتصادية تحولات ملموسة، تمثلت في سعيها نحو تطبيق مجموعة من البرامج الإصلاحية وذلك في ظل التخلي عن نمط تسيير الاقتصاد الموجه والتوجه نحو تبني نظام اقتصاد السوق أو الاقتصاد المفتوح وإصدارها لجملة من القرارات التي تزامنت مع تلك التحولات، وهذا قصد مواكبة التحديات الواقعة على

مستوى البيئة العالمية وتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية في محيط تنظيمي يتميز بالمنافسة الشرسة والقوة والسيطرة وإفساح المجال أمامها للدخول ضمن السوق الدولي، وقد مست هذه البرامج القطاع الصناعي الذي يعتبر الركيزة الكبرى للتطور والنمو وقد سعت الجزائر من خلال الإصلاح على مستوى هذا القطاع لإرساء قاعدة صناعية صلبة تستهدف بلوغ مستوى من الأداء الجيد وتمكين النمو الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق التنمية الشاملة.

إلا أن مؤسسات القطاع الصناعي واجهت العديد من المشكلات التي شكلت عائقا أمام التقدم وتحقيق الميزة التنافسية وذلك راجع إلى أن تلك الإصلاحات استهدفت هياكل مؤسسات القطاع وأنظمتها الإدارية ودعت نحو تبني البيروقراطية كمنهج للتسيير الوظيفي وحددت العلاقات الرسمية وأغفلت في مقابل ذلك المتغيرات الأخرى للفرد العامل، هذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع والأبحاث القائمة حول مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وانعكاس ذلك التطور على الجوانب الاجتماعية فيها، حيث أوضح (قجة، 2009) في دراسته حول فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة "أن أزمة المؤسسات الصناعية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى لإهمال القوى العاملة في حين أن نجاحها رهين اهتمامها بالجانب البشري لما لهذا الجانب من أهمية في التنظيم"، كما أوضحت (حداد، 2010) في مقدمة دراستها حول القيم الإدارية وإنتاجية العامل أن "المؤسسات الجزائرية قد عانت من ضعف الإنتاجية رغم الحماية والدعم المالي لها من طرف الدول حيث بات من الضروري القيام بإصلاحات جذرية، وذلك بالبحث عن أساليب التسيير التي توصلت إليها النظريات والمداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة وفي ممارسة وظائفها" والدراسة الراهنة تفترض أن السعي لتحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة وبلوغ الفعالية التنظيمية لا يتطلب إصلاحات تشمل الهياكل والأنظمة الآلية فقط، إنما يقتضي أيضا الاعتراف بالجانب الإنساني المميز للعامل ومنحه أهمية من حيث كونه عنصر إنساني له رغبة مستقلة نوعا ما عن غاية التنظيم وله حاجات اجتماعية ونفسية يمكن إشباعها عن طريق تكوين صداقات وعلاقات إنسانية مع غيره من العاملين والمسؤولين أيضا وهذا لكون التنظيم يعتمد على الطاقة البشرية في أداء الوظائف وتحقيق الإنتاج.

فالعلاقات الإنسانية آلية في التسيير لا تتعارض مع عنصر الربحية وهي تبحث عن أفضل الظروف التي يتم بها أداء العمل وتحاول تصحيح انحرافات السلوك بالشكل الذي من شأنه أن يخفض من معوقات النجاح التنظيمي ويجعل التنظيم أكثر فعالية، وهي تقوم على أسس علمية متميزة تحاول فهم السلوك الإنساني وتعطي أهمية بالغة لطبيعة المناخ التنظيمي باعتباره من المحددات الأساسية لذلك السلوك فالعامل من وجهة نظرها عنصر إنساني يحفز بجو من التفاهم والانسجام والشعور بالأهمية من قبل الإدارة وهي لا تنظر إليه على أنه آلة ميكانيكية في مواقع العمل إنما هو إنسان له حاجاته الاجتماعية والنفسية التي يجب أن تحظى بالاعتراف والقبول، وتستهدف العلاقات الإنسانية في المؤسسة تحسين علاقة المديرين والمشرفين بباقي العاملين وتنادي بضرورة ترسيخ مبدأ القيادة الديمقراطية ذلك أنه

من مميزات الشخصية الإدارية الناجحة التحلي بالمهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية، كما تركز على الإشراف الموجه نحو العامل وليس العمل فقط لأنه يشمل القدرة الفنية المادية والأسلوب الإنساني المعتمد في إدارة العمال وتوجيههم، وكذا مشاركتهم في وضع الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات ومناقشتهم لأهداف العمل وتمكينهم من توصيل أفكارهم وحتى شكواهم وانشغالاتهم في إطار تدعيم الاتصال الصاعد وفتح قنواته، كما تستهدف خلق حالة من التعاون التنظيمي الذي يعد هو الآخر نتاج للالتقاء بين العمال واستغراقهم في العمل والذي يشير إلى رغبتهم الأكيدة في بذل الجهد والمشاركة والتفاعل مع بعضهم، من خلال تشاورهم فيما بينهم حول المشكلات العمل وتبادلهم المعلومات الخاصة بتسيير شئونه وإحساسهم بروح الانسجام والاندماج كجماعة عمل واحدة في تماسك وتضامن مستمر وتعنى العلاقات الإنسانية بإشباع الحاجات المعنوية للعمال ذلك الإشباع الذي يعد الطاقة التي تدفعهم نحو العمل، وذلك من خلال الرفع من مستوى روحهم المعنوية إضافة إلى تنمية الثقة تجاههم من قبل الإدارة وإحساسهم بالقبول الاجتماعي فيما بينهم، وتدعيم الاحترام والتوافق في علاقاتهم وضمان راحتهم وارتياحهم ضمن المؤسسة واستفادتهم من مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة.

ومن هنا يظهر أن للعلاقات الإنسانية دورا بالغا في تحقيق النجاح للمؤسسة فالتجسيد الحقيقي لها يؤثر في قضية نموها واستمرارها وقد يؤدي فقدانها إلى غيابه هذا على افتراض أن تلك العلاقات والروابط هي وسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية، هذا ما أشارت إليه مجموعة من الدراسات التي تلتقي مع الدراسة الراهنة في الموضوع المدروس بشكل ضمني والتي تشترك معها في جملة الافتراضات المقدمة منها دراسة "علي بونوة" حول "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة حالة لصندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة بعام 2016، ودراسة "صالح بن نوار" حول "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج العنادر الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة عام 2005، ودراسة "نور الدين تاويريت" بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" بمجموعة من المؤسسات الصناعية لولاية قسنطينة وولاية بسكرة بعام 2005، ودراسة "صبرينة ميلاط" حول "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل عام 2006، فالفعالية تمثل انعكاسا لقدرة المؤسسة في الحفاظ على شروط بقائها واستمرارها وهي معيار أساسي للاستدلال على نجاحها، وتحقق الفعالية التنظيمية عن طريق الاهتمام بكفاءة أداء المورد البشري من خلال تطوير مستوى مهاراته الوظيفية ودعمها ودفعه نحو زيادة معدل إنجازه وتحقيق الدقة في أداءه وتهيئته لمواجهة مشكلات العمل وتحمل المسؤولية بما يتناسب مع مهامه ومتطلباته، إلى جانب الاهتمام بقضية بلوغ المؤسسة لأهدافها انطلاقا من العمل على تحقيق تكامل جهود عمالها والعمل على التقدم في حجم خدماتها التي تنعكس بالضرورة على حجم الأرباح المحققة، وتحقيق الجودة في تصميمها والوفرة في إنتاجها والتنوع فيها وزيادة التوسع في تسويقها في ظل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والمدخلات التنظيمية بالشكل الذي يضمن انخفاض التكلفة، ومن جهة أخرى نجد الرضا

الوظيفي الذي يعتبر أحد المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسة إذ هو عنصر أساسي يدفع العامل نحو الانجاز ويعبر عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها في مواقع العمل، حيث نجد العامل الراضي عن عمله أكثر ارتباطا به من حيث توجهه نحو الالتزام بمواعيد عمله هذا مع قلة الشكاوى التي يصدرها حول ظروفه وثباته في منصبه واستمراره في أداء مهامه الوظيفية واستعداده وجاهزيته لأدائها، وحرصه على تحقيق الأهداف العليا والمصالح العامة دون إحساس بالملل أو الروتين أو بنقل الإجراءات التنظيمية المعتمدة في التسيير .

وحتى يتسنى للمؤسسة الصناعية تحقيق الفعالية وضمان سلامة ووحدها التنظيمية لا بد أن تتوجه نحو محور العمل داخلها وهو العنصر البشري بالاهتمام ومعاملته معاملة إنسانية وتنمية العلاقات والروابط الاجتماعية الحسنة فيه، لأن الاعتماد على المداخل الفنية قد يكون غير كافي في تحقيق الفعالية ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، فالقيادة الديمقراطية والإشراف الموجه نحو العمل وتطبيق نظام اللامركزية قد يساعد في تنمية قدرات الفرد العامل وتطوير مهاراته الوظيفية، كما أن التعاون ومجمل التفاعلات والروابط الطيبة فيما بين العمال قد يؤثر إيجابا في الجو السائد في العمل مما يجعلهم أكثر تضامنا وتماسك ويعزز انتمائهم لمؤسستهم والشيء الذي قد يسمح للمؤسسة بمواجهة البيئة ويضمن بقاءها وتحقيقها لأهدافها، في حين أن إشباع الحاجات المعنوية التي تعتبر من محركات السلوك قد يعد عاملا حاسما في ربط العمال بمؤسستهم لما يوفره لهم من إحساس بالرضا الوظيفي، واستنادا لهذا التصور تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور العلاقات في بلوغ مصنع الإسمنت بالماء الأبيض ولاية تبسة- لفعاليتها التنظيمية والكشف عن تمثلاته الواقعية من خلال دراسة وصفية في سبيل الإجابة عن السؤال المركزي التالي:

✓ ما دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟
والأسئلة الفرعية الآتية:

✓ هل تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

✓ هل يساهم التعاون بين العمال في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

✓ هل يساهم إشباع الحاجات المعنوية للعمال في تحقيق رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تشكل أهمية الدراسة أحد العناصر الهامة في الدراسات العلمية عامة ذلك أنها تعبر عن القيمة التي يحتلها البحث العلمي وما سيضيفه على الصعيدين العلمي والتطبيقي من فوائد فعلى الصعيد الأول فنتمثل في الإضافة العلمية إلى المعرفة المتوفرة حول موضوع البحث، أما الثاني فهي تعبر عن المساهمة في إيجاد الحلول التطبيقية للمشكلات الواقعية وفيما يأتي عرض لأهمية الدراسة الراهنة بكلا الجزئين.

- **الأهمية العلمية:** لقد شكل موضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية محور أساسي في كثير من الدراسات والتصورات الفكرية والأبحاث السوسيوتنظيمية خاصة بعد فشل المدخل الكلاسيكي في رسم الخطط وإرساء القواعد الصحيحة لبلوغ النجاح، وقد تنوعت الدراسات التي ناقشت الموضوع بتنوع الصياغات النظرية والمجالات البحثية والأدوات المنهجية ما أدى إلى طرح الموضوع في سياقات ومضامين معرفية متنوعة.

ونظرا لما يشكله هذا الموضوع من أهمية علمية في مجال علم اجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية فقد أتت الدراسة الراهنة لتتناول الموضوع بالمعالجة النظرية والإمبريقية بالتركيز تحديدا على جملة من الأبعاد للمتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو العلاقات الإنسانية كممارسات السلطة والتعاون بين العاملين وإشباع حاجات المعنوية للعمال في تجاذبها مع كفاءة أداء الموارد البشرية وبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة والرضا الوظيفي كأبعاد للمتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية، وهذا في محاولة منا لتكوين تصور معرفي يوضح دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الصناعية، وفي هذا السياق فالدراسة الراهنة قد تمثل امتدادا لدراسات أخرى تسلط الضوء على الموضوع ذاته ضمن أنساق تنظيمية متنوعة ومن الممكن أن تثري البحث العلمي وتكون بمثابة مرجع للطلبة والمكتبة الجامعية عموما.

- **الأهمية العملية:** يمكن القول حولها أن غاية كافة المؤسسات تتمثل في الرفع من مستوى أدائها وتحسين ظروف العمل داخلها وتحقيق النجاح وبلوغ الأهداف المسطرة وأن تحظى بميزة تنافسية وتحل مكانة مميزة ضمن البيئة التنظيمية التي تنشط فيها، في سبيل سعيها نحو الفعالية التنظيمية انطلاقا من بحثها عن أنجع الأساليب والطرق التي ترفع من كفاءة العمل والعامل في نفس الوقت، والدراسة الراهنة بصدد تبيان أحد تلك الطرق المساعدة على تحقيق ذلك والمتمثلة في العلاقات الإنسانية انطلاقا من تشخيص جملة من المتغيرات السلوكية التي تتمحور حول سلوكيات العمال والروابط التي تجمعهم ومختلف الممارسات والمعاملات الاجتماعية وأشكال التفاعل بينهم وإيضاح دورها نسبة للمؤسسة، فهذه الأخيرة تضم عدد من الأفراد داخلها يؤدون الكثير من النشاطات مع بعضهم واستغراقهم في العمل واستمرارهم فيه يخلق بينهم علاقات اجتماعية قد تنعكس على مستوى كفاءتهم ومن ثم انعكاسها على أداءها الكلي، وهنا تبرز الأهمية التطبيقية للعلاقات الإنسانية التي قد تلعب دور فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية التي تعتبر مؤشر دال على نجاح المؤسسة وتحقيقها لمصالحها وغاياتها العامة خاصة وأن العوامل المادية الرسمية لا تعد كافية لتحقيق الأهداف المسطرة، بل توفر جو معنوي يشعر فيه الفرد بالراحة ويرفع من مستوى روحه المعنوية ويعزز علاقاته الاجتماعية بالمحيطين به وبالمتعاملين معه يعتبر من أهم متطلبات وشروط البقاء.

إذن فالعلاقات الإنسانية تعبر عن الصورة الحسنة للمؤسسة ككل لأن هذه الأخيرة مرتبطة بعمالها الذين يمثلون أهم مواردها وأعلى أصولها وبهم تتأثر وتتحدد فعاليتها، ولكون المؤسسة العمومية الصناعية

في الجزائر قاعدة هامة في بلوغ التنمية فلضمان بقائها واستمرار العمل فيها بكفاءة دون ملل أو ضغط أو إحساس بالروتين أو حتى الاغتراب، وجب ترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية وتأسيس روابط ودية وتعزيز المعاملات الاجتماعية الطيبة ذلك أنها ستعكس إيجابا على المهام الكلية للمؤسسة وتترجم مدى فعاليتها التي تعد أهم مطلب للاستمرار، وعليه يتوقع أن تزود الدراسة الراهنة المؤسسات بالمتغيرات والخصائص السلوكية وأنماط السلوك التي قد تصل بها إلى النجاح وتحاول تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن أن تقوم النفاض التي يقع فيها المسؤولين في هذا المجال وهذا ما يمنح الدراسة الراهنة مجالها الواقعي الفعلي والصريح.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

تعد مبررات اختيار الموضوع وأسباب دراسته من أبرز العناصر المميزة للبحث العلمي وذلك أنه لو لم يكن هناك إحساس بمشكلة ما ولم تتوفر الدوافع الصادقة لدراسته لما وجد البحث أساسا، وبهذا فالاختيار لا ينبع من فراغ إنما يتأثر بعنصر الإحساس بالمشكلة من قبل الباحث وينطلق من مبررات ذاتية وأخرى موضوعية تتجاوز حدود النوع الأول ومن أهم المبررات التي دعنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

- **المبررات الذاتية:** تتلخص في الميل المعرفي الشخصي لدراسة الموضوع خاصة مع توفر الخلفية المعرفية وتعدد المصادر والمراجع حوله وإمكانية البحث فيه، بالإضافة إلى الرغبة الشخصية الجادة النابعة من الإحساس بأهمية الدراسة وقيمتها العلمية والعملية، وقد لعب الاختصاص العلمي السابق في هذا المجال دور كبير في اختياره.

- **المبررات الموضوعية:** نستطيع حصرها في ارتباط الموضوع بمتغيرين أساسيين ولهما أهمية بالغة في تسيير المنظمات الصناعية وهما من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وقوتها التنظيمية، وعلى الرغم من أن الموضوع تمت معالجته من قبل الكثير من الباحثين الذين أكدوا على أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم بالنسبة للنجاح والفعالية، إلا أن الكثير من المسؤولين في المؤسسات لا يعترفون بقيمتها وبأهميتها العملية ومنهم من يعدها على أنها نقيض للتنظيم الرسمي كونها تؤثر سلبا على سلطة الإدارة وقيادتها في نظرهم وتعطل العمل وتضعف الإنتاج وتمنح العمال الحق في التدخل في نظام وتعليمات المؤسسة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد على مستوى الواقع التنظيمي أن الممارسات الإدارية في كافة المؤسسات العمومية ومنها الصناعية في الجزائر تتبع النموذج البيروقراطي في التسيير والإدارة والتي تعمل من خلاله على أداء العمل وضمان صيرورته والاستجابة لمتطلباته، إلا أن التمسك بالقواعد أو القوانين التنظيمية والتطبيق الدقيق الحرفي لها غير كافي لبلوغ الفعالية وتحقيق النجاح كونها تصب كل اهتمامها بالجانب المادي في نفس الوقت الذي تهمل فيه الجانب النفسي والمعنوي، ومن هنا كان لزاما إدماج مبادئ العلاقات الإنسانية ضمن الممارسات الإدارية حتى يتوفر جو مناسب للعمل قائم على التعاون والاحترام والمصلحة المشتركة، والدراسة الراهنة في هذا الصدد أتت لتشير لقيمة العلاقات

الإنسانية، وتنبية الرؤساء والمرؤوسين أنها على عكس من ذلك الاعتقاد الذي يتلخص في أنها تقيض الربحية بل هي آلية فعالة للتسيير قد ينجم عنها ارتفاع في معدلات الإنتاجية وبلوغ الفعالية بالإضافة إلى هذه الأسباب فالدراسة تحاول جلب اهتمام الباحثين واستقطاب البحث العلمي وتشجيعه حول الموضوع المدروس والإقبال عليه بالمعالجة والمناقشات العلمية الهادفة.

رابعاً: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف الدراسة الراهنة انطلاقاً من فرضياتها والأسئلة التي تبحث عن إجابتها حيث تهدف لمعرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الصناعية وذلك من خلال التعرف على:

- دور ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية وذلك من خلال الكشف عن:

- ✓ مساهمة الإشراف الموجه نحو العامل في نمو مستوى مهاراته الوظيفية.
- ✓ القيادة الديمقراطية ودورها في ارتفاع معدل الإنجاز لدى العامل.
- ✓ تطبيق نظام اللامركزية ودوره في تحمل المسؤولية لدى العامل.
- ✓ المشاركة في تحديد إجراءات العمل ودورها في تحقيق قدرة العامل على مواجهة مشكلات العمل.
- ✓ دور مناقشة الأهداف الخاصة بالعمل في تحقيق قدرة العامل على ممارسة أساليب العمل الجديدة.
- ✓ مساهمة الاتصال المساعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العامل.

- التعاون بين العاملين ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال معاينة ما يلي:

- ✓ مساهمة الدافعية نحو العمل في تحقيق الإنتاجية العالية على مستوى الوظيفة.
- ✓ الرغبة في التفاعل ودورها في تحقيق تكامل الجهود المبذولة.
- ✓ تبادل المعلومات مع زملاء العمل ودوره في تحقيق التكيف.
- ✓ مساهمة التماسك والاندماج بين العاملين في تحقيق الأرباح.
- ✓ مساهمة روح العمل الجماعي في تحقيق وفرة الإنتاج.

- إشباع الحاجات المعنوية للعمال ودوره في تحقيق رضا الوظيفي وذلك بالكشف عن:

- ✓ ارتياح العامل داخل المؤسسة ودوره في تحقيق فاعلية الأداء.
- ✓ الاحساس بالروح المعنوية ومساهمتها في تقليل من حجم الشكاوى.
- ✓ القبول الاجتماعي للعامل من قبل زملائه ودوره في تحقيق المواظبة والانضباط في العمل.
- ✓ الانسجام مع زملاء العمل ومساهمتها في القضاء على الملل والروتين.
- ✓ الاعتراف بمجهودات العامل ودوره في تحقيق استعداداته وجاهزيته للعمل.
- ✓ الاحترام بين الإدارة والعاملين ودوره في انخفاض منازعات العمل.
- ✓ مساهمة توفر الحاجات الاجتماعية للعامل في تحقيق استقراره بالعمل.

خامسا: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعد المفهوم ترجمة لفظية لظاهرة ما وتكمن أهمية التعريف بالمفهوم في إزالة التداخل والغموض بينها وبين المفاهيم الأخرى التي قد تستعمل في نفس الحقل العلمي، كما يفيد في تصوير الظاهرة المراد دراستها وتوضيحها وتحديد ملامحها ما يسهل على الباحث صياغة الفرضيات ومن ثم سهولة استكمال الجوانب الأخرى للبحث، وتتطلب الدراسة الراهنة من ثلاث مفاهيم أساسية هي مفهوم العلاقات الإنسانية ومفهوم الفعالية التنظيمية ومفهوم المؤسسة العمومية الصناعية.

1. **العلاقات الإنسانية:** نال مفهوم العلاقات الإنسانية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في علم اجتماع التنظيم وعلم اجتماع الصناعي وعلم النفس وقد تم تناوله من قبل كل باحث حسب توجهه العلمي، ولهذا اختلفوا في صياغة تعريف له فهناك من يركز في تعريفه على خصائص العلاقات الإنسانية ومميزاتها وهناك من يركز على الأسس التي تقوم عليها ونجد من بين التعريفات المقدمة ما سيأتي:

عرفت على أنها "الأسلوب الذي يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين معه وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لكي يعملوا بفاعلية أكبر" (الزبون، 2010، ص660) **وعرفت على كونها** "دراسة الأفراد أثناء العمل لا بوصفهم أفرادا فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم بمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس" (الجحني، 2006، ص56) ويوضح هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية مجال لدراسة الفرد ضمن الجماعة وكلما أعطت إدارة التنظيم لها اعتبارا كلما سهلت مهمات القيادة والتوجيه، كما **عرفت في هذا السياق على أنها** "نوع من علاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من الناس بهدف تدعيم الصلات الاجتماعية مع بعضهم البعض والإقلال من أثر الضغوط النفسية التي تسببها العلاقات الرسمية ومد يد العون والمجاملة لبعضهم البعض عند تعرضهم للمشاكل والأزمات المختلفة التي تستدعي ذلك" (الخالدي، 2011، ص323) وأشار هذا التعريف إلى أن العلاقات الإنسانية تؤدي دورا هاما داخل التنظيم وهو التخفيف من أثر الضغوط النفسية على العامل، وما يلاحظ على هذه التعريفات أنها تناولت العلاقات الإنسانية على أنها أحد أنواع علاقات العمل الهامة التي تدعم الاتصال التنظيمي الفعال لكل أطراف المنظمة وهي الأسلوب الذي ينتهجه صاحب العمل والإدارة مع غيره من المرؤوسين الذي يتلخص في علاقات السلطة المرنة التي تجمع بينهم.

عرفت في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها "العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة ويهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج" (بن زاف، 2005، ص60) وقد أشار هذا التعريف إلى أن العلاقات الإنسانية هي تلك الروابط القائمة على الاحترام والتعاون بين العمال وأصحاب العمل والتي ترفع من الروح المعنوية للعمال

بما ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية، وعرفها دايفز في هذا السياق على أنها "تلك التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق الأهداف المسطرة وهي أيضاً تكامل الأفراد في مواقف تدفعهم إلى العمل مع بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي" (دوباخ، 2015، ص 693) والعلاقات الإنسانية وفق ما ورد في هذا التعريفين أنها جملة التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجمعهم من أجل أداء مهام محددة جوهرها هو الروابط التي تبنى بين الأفراد تلقائياً وكنتيجة نهائية لتجمعهم، كما بين من جهة أخرى أنها قضية تكامل الأفراد وانسجامهم وتقارب غاياتهم والأفكار والقيم التي يحملونها ما يجعلهم أكثر تعاوناً بغية تحقيق الأهداف الرسمية وهذا مع مراعاة أهدافهم الشخصية.

عرفت العلاقات الإنسانية بأنها "النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات متعددة تدرج من حاجات إنسانية وأخرى للأمان وثالثة حاجات اجتماعية وحاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها لذلك لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن إنتاج أحسن كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف الإنتاج" (نوري وكورتل، 2011، ص 90) وقد ركز هذا التعريف على المطالب الإنسانية والاجتماعية للفرد العامل وقد تناولها بناء على ما قدمه ماسلو في هرم أو سلم الحاجات المتتابعة، وقد أشار هذا التعريف أن تحقيق الإنتاج مرتبط بمدى إشباع هذه الحاجات كما أوضح أن كفاءة الإدارة في التنظيم مرتبطة بمدى قدرة هذه الإدارة على تحقيق التوافق بين كل من هدف العامل وهدف المؤسسة.

عرفت بأنها "تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع" (العيسوي، 2003، ص 318) وقد أشار هذا التعريف إلى قضية الرضا الوظيفي التي يشعر بها الفرد وتناسب شعوره مع مقدار الجهود التي يبذلها في العمل وعرفها **عمر وصفي عقيلي كونها** "مجموعة الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها على ضوء دراسات نظرية وميدانية عملية الغاية من وراء استخدامها جعل الأفراد العاملين في المنشأة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويسهمون إسهاماً فعالاً في تحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تركز بشكل مباشر وأساسي على رفع الروح المعنوية باعتبارها الوسيلة الأساسية والفعالة لرفع الإنتاجية العمل في المنشأة انطلاقاً من العلاقة المباشرة القائمة بينها وبين الإنتاجية" (عقيلي، 2013، ص 269) وأوضح هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية موضوع علمي مميز حيث يتم الاعتماد على الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية في مجال العلوم السلوكية داخل التنظيم، وهذا من أجل الوصول إلى أهم قواعدها وأسسها التي تضمن النجاح له وقد بين أن العلاقات تعنى برضا الأفراد داخل مكان العمل وارتباطهم به ومدى إسهامات التي يقدمونها في سبيل تحقيق أهداف مؤسستهم، كما ركز تحديداً على متغير الروح المعنوية وربطها بالإنتاجية العامل وهذا على ضوء افتراضه أن الروح المعنوية وسيلة لتحقيق تلك الإنتاجية والرفع منها، وعرفها **القاموس الفلسفي وحددها في أمور تطبيقية تحدد في مجملها** "العلاقات الإنسانية في الصناعة كاشتراك العمال

في الأرباح وشراء الأسهم والتأمين الاجتماعي وزيارات المسؤولين لبيوت العمال في مناسباتهم المختلفة ومنح إجازات للعمال ومشاورات الجماعية بين العمال والإدارة" (الشهاب، 2011، ص41) ويمكن القول حول هذا التعريف بالتحديد أنه تناول العلاقات الإنسانية من قضية تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال حيث أشار إلى مبدأ المشاركة في الأرباح والاشتراك في الأسهم ومختلف التأمينات الاجتماعية التي يستفيد منها العامل إلى جانب قضية الاهتمام بالعمال من حيث زيارتهم في بيوتهم ومنحهم أيام عطل بالإضافة إلى تبني هذا التعريف لمبدأ اللامركزية كأحد الأبعاد الدالة على واقع تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة، في حين عرفها سكوت على أساس أنها "تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ويعطي مزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة في الفعالية التنظيمية وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم" (العدوي، 2011، ص05) وعموما فقد جاءت هذه التعريفات بصورة شمولية لكل أبعاد العلاقات الإنسانية التي سنتناولها بالتقصي في الدراسة الراهنة حيث أشارت للامركزية والسلطة المرنة والاتصال والتعاون والانتماء والروح المعنوية والدافعية وإشباع الحاجات المختلفة للعامل والمعبر عنها بما اصطلح عليه توازن الأهداف، ومن جهة أخرى وهي الأهم فقد ربطت هذه التعريفات العلاقات الإنسانية بالفعالية التنظيمية كونها المتغير التابع للدراسة وأوضحت دور العلاقات في بلوغ الفعالية التنظيمية للتنظيم ومساهمتها في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وهو الدور الذي تحاول البحث الراهن توضيحه.

وبالاعتماد على الخصائص التركيبية لمفهوم العلاقات الإنسانية وبالاستناد للواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن أن نعرفها كالتالي "وسيلة إدارية هامة تقوم على أسس إنسانية في التنظيم الإداري حيث يمارس المسؤولون السلطة على المرؤوسين بشكل ديمقراطي ويعملون على تفعيل الاتصال داخل كل وحدات التنظيم، كما تقوم على مبدأ التعاون حيث يشعر الأفراد بالرغبة في التفاعل وبذل الجهد إلى جانب السعي نحو إشباع حاجاتهم المعنوية الأمر الذي ينعكس إيجابا على كفاءة أدائهم وفعالية المؤسسة ككل"

مفاهيم متقاربة من مفهوم العلاقات الإنسانية

نجد من ضمن المفاهيم التي تقترب من مفهوم العلاقات الإنسانية والتي تدخل في نطاقها ما يلي:

01- مفهوم السلطة: عرفها كونتز وأودونيل بأنها "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين لقرارات" (مساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، 2013، ص242) والسلطة ضمن العلاقات الإنسانية هي ممارسة القوة الإدارية المرنة فتكون بذلك تلك السلطة حق شرعي للرئيس يتسنى له من خلاله تحقيق أهداف التنظيم الذي يدير مصالحه في نطاق سلوكي يراعي مشاعر مرؤوسيه ومصالحهم، "فمفهوم السلطة يتحدد وفق المدخل السلوكي بكونها أداة تنظيمية للعلاقات بين الإداريين والعاملين وتستند إلى الإقناع وليس الإكراه وبما يجعلها منهاجا يقوم على إيجاد التعاون اللازم لتحقيق أهداف نوعية نابعة من عملية التفاعل بين المدير والأفراد من جهة والمنظمة من جهة

أخرى" (المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، 2013، ص243) وتقوم السلطة وفق مفهوم العلاقات الإنسانية على:

أ- القيادة الديمقراطية: "تعتمد على لامركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين وتزويد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله في كل إنسان" (رشوان، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي الإداري والتنظيمي، 2010، ص100).

ب- اللامركزية: "تعني تشتت السلطة وتوزيعها على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع المنظمة" (عرفة، 2012، ص168) وتعني اللامركزية وفق العلاقات الإنسانية أن تكون هناك مشاركة من قبل جميع الفئات العمالية في عملية اتخاذ القرار.

ج- الإشراف: "مجموعة الجهود اللازمة لاختيار الشخص المناسب للوظيفة وإثارة الحماس في أفراد تجاه عملهم وأدائهم وعلى المشرف قياس الأداء والعمل للوصول إلى الجودة والإتقان وتصويب الأخطاء، والنقل إلى عمل أكثر ملائمة لهم ومكافأة المجتهد وفصل المقصر عن العمل وكذلك يجب على المشرف أن يعمل على إشاعة المحبة بين المرؤوسين حيث يتمكن كل فرد من أداء عمله بأفضل صورة" (الغزو، 2010، ص47) ويتضح من هنا أن مفهوم الإشراف حسب ما تدعوا إليه العلاقات الإنسانية حيث يشير إلى توجيه جهود الإشرافية للرؤساء نحو الاهتمام بالعامل وليس العمل فقط من حيث تقديم النصيحة لهم والاهتمام بكفاءتهم والعمل على تطوير قدراتهم ودفعهم نحو العمل بحماس.

د- الاتصال: ومن بين أنواعه الاتصال الصاعد من أسفل إلى الأعلى و"يتكون هذا النمط من التواصل من التقارير التي يرسلها المرؤوسون إلى مديرهم حول أعمالهم ومسئولياتهم ودون هذا التواصل لا تستطيع القيادة بمختلف مستوياتها من الإشراف على سير أمور العمل وضبط الأداء وتوجيهه، باتجاه الأهداف المنشودة ولاتخاذ القرارات المناسبة التي تتصل ببرامج العمل وألوان النشاط القيادي والتوجيهي والإشرافي اللازمة، كما تسهم عملية الاتصال من أسفل إلى أعلى بتزويد المديرين بالتغذية الراجعة التي يتعرف القائد من خلالها على مدى فاعلية الاتصال من أعلى إلى أسفل وما إذا كانت رسائل الإدارة تصل إلى المرؤوسين دون تأخير أو تشويه أو تشويش وتجري استجابة لها على نحو منشود" (حسن، 2014، ص149) ويتجسد هذا النوع من الاتصال ضمن أسس العلاقات الإنسانية في استماع الإدارة لشكاوى العمال وتقبل اقتراحاتهم وأيضا من الاتصال الأفقي الذي يؤدي إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة بتحسين الإنتاجية ويعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عند نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي" (جودة، 2008، ص157) ووفق هذا النوع من الاتصال يتاح للعمال التشاور مع بعضهم البعض حول مشكلات الطارئة في العمل وتبادل المعلومات التي تخصه فيما بينهم.

02- مفهوم التعاون: لا يتعدى مفهوم التعاون اشتراك شخصين أو أكثر في عمل مشترك لتحقيق هدف ما وقد عرف التعاون بأنه "الإسهام بالمجهود الشخصي وبارادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة بعضها على بعض وهو شيء جوهرى أينما يتحتم على الأفراد أن ينسقوا فعاليتهم بين المهام المختلفة"(العنزي، 2012، ص484) كما عرف بأنه "وحدتان تعملان معا لتحقيق تأثير أكبر الذي لا يمكن أن تحققه وحدة منفردة"(بيل، 2001، ص352) ومن أهم مؤشرات التعاون المستخدمة في هذه الدراسة مفهوم الدافعية.

أ- الدافعية: تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وهو موضوع يفيد العاملين والمديرين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع الحماس ودافعية العاملين وفي اكتساب بعض المهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في انجاز أعمالهم الموكلة إليهم"(عنصر وليتيم، 2014، ص135) والدافعية من أهم المظاهر التي تدل على رغبة العامل في بذل الجهد والتفاعل مع غيره أي هي من مدلولات التعاون التنظيمي الذي يعد بعد هاما تقوم عليه العلاقات الإنسانية.

03- مفهوم إشباع الحاجات: عرفه ديسي وريان بأنه "عبارة عن مطالب نفسية وفطرية أساسية للوصول إلى التكيف والتوافق لتحقيق النمو النفسي الإيجابي وهذا ما يدفع الفرد إلى الشعور بالانتماء للجماعة والاهتمام بها وتبني قيمها وإذا لم تشبع هذه الحاجات فإنه يشعر بالتوتر والتشتت والاعترا ب(بريق، 2013، ص11) ويعد عنصر إشباع الحاجات من أهم المطالب تعنى بها العلاقات الإنسانية ومن أهم مظاهر التي تدل على توفرها لدى العامل المعتمدة في هذه الدراسة:

أ- الروح المعنوية: عرفت بأنها "العواطف والمشاعر نحو التنظيم والمجتمع الصناعي بحيث يتم الالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية"(جبارة، ص184) ويتم الإحساس بالروح المعنوية من قبل العامل كلما سعى التنظيم نحو إشباع حاجاته المختلفة.

II. الفعالية التنظيمية: تتصف الفعالية بالتعقيد والغموض وهذا نظرا لتداخل العلاقات وتشابكها بينها وبين العوامل المؤثرة والمحددة لها، وعلى الرغم من هذا التداخل فقد اتجه كثير من المفكرين والباحثين إلى ضبط مصطلح الفعالية التنظيمية ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر من المسائل المهمة في الإدارة الحديثة، وفيما يلي عرض لتلك التعريفات.

عرفت على أنها "دالة لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها"(مصطفى، 2003، ص392) وفي هذا السياق عرفت الفعالية التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة أو الفرد على إنجاز الأهداف المخططة وفقا لمعايير نوعية وقياسية للأهداف المماثلة وبأفضل شكل ممكن وغالبا ما تستخدم لتأشير طبيعة استخدام المخرجات ويعتمد على الأغلب في تحديد معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات مخرجات العملية الإنتاجية"(يونس، 2005، ص42) وقد تناول هذين التعريفين موضوع الفعالية التنظيمية من حيث

أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بغض النظر عن طبيعة هذا الهدف وماهيته وقد جاء بطريقة مختصرة ومختزلة للفعالية في بعد تحقيق الهدف ولم تتناول مؤشرات الأخرى.

عرفت الفعالية التنظيمية على أنها "مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف محدد مسبقاً" (كافي، 2014، ص50) وقد تناول هذا التعريف الفعالية من زاوية الأداء الوظيفي والقرار الإداري ودورهما في تحقيق الهدف.

عرفت على أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة" (أندراوس ومعايطة، 2008، ص229) **وأيضاً عرفت بأنها** "القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة وتقاس فعالية أي منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف وبأقل تكلفة وجهد" (نشوان، 2004، ص213) وقد أشار هذا التعريف إلى عنصر انخفاض تكاليف الإنتاج كأحد شروط تحقيق فعالية المؤسسة، و**عرفها كوريد بأنها** "تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء بالنسبة للأهداف" (شنيق، 2008، ص28) وقد أوضح هذا التعريف أن الفعالية هي الحصول على معدل عالي من الربحية وعموما فقد دلت هذه التعريفات أنه يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تقديم خدمات ذات جودة معتبرة وانخفاض التكاليف وهذه من شروط تحقيقها، ويمكن القول أنها ركزت على المؤشر الاقتصادي فقط سواء تمثل في تحقيق الإنتاج أو بلوغ معدل عال من الأرباح أو انخفاض التكاليف دون المؤشرات الأخرى واعتبرته المحك الوحيد الذي نقيس على ضوءه مدى تقدم المؤسسة ونجاحها في تحقيق غاياتها.

عرفت على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية السلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار ومؤشرات اقتصادية كالإنتاج كما ونوعاً مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء" (تاويريت، 2009، ص196) وأشار هذا التعريف إلى الفعالية على أنها عملية بلوغ الأهداف وتحقيقها بشكل رئيسي بالإضافة إلى مجموعة المؤشرات المقدمة كالرضا الوظيفي واللامركزية في اتخاذ القرار والتي تدخل ضمن المجال السلوكي، ومؤشرات أخرى ذات طبيعة اقتصادية مثل كمية الإنتاج وجودة المنتج، **وقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية** "من قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه والمتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل ونسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي" (القريوتي، 2008، ص113) ونستدل من هذا التقديم أن هناك معايير جزئية أخرى يمكن الاعتماد عليها لقياس الفعالية، منها مستوى الروح المعنوية ومعدل حوادث العمل... إلخ وهذا على غرار ما كان سابقاً إذ كان الاعتماد فقط على معيار واحد وهو تحقيق الهدف والمتمثل بالبقاء وهذا حسب ما تقدم في هذا التعريف.

عرفها محمد علي محمد على أساس أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات مثل بناء السلطة وأنماطها

وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية" (محمد، ص 305) وعلى غرار التعريفات السابقة فقد أشار هذا التعريف إلى مؤشر جديد من المؤشرات التي نحكم على ضوئها مدى تحقيق المؤسسة لفعاليتها التنظيمية، وهو السلطة التنظيمية بما تضمنه من أنماط وأساليب إشرافية وتوجيهية وقد اشترك مع التعريفات السابقة الذكر في الإشارة للمؤشر الاقتصادي.

وعرفها اتزيوني بكونها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة" (حريم، إدارة المنظمات، 2009، ص 92) **وعرفت بأنها** "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة" (خيرى، القيادة الإدارية، 2012، ص 213) **عرفت أيضا على كونها** "درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية" (تاويريريت، 2006، ص 146) وقد ركز هذا التعريف على قضية التكيف الداخلي والخارجي للمنظمة حيث تتأقلم المؤسسة مع ظروفها الداخلية لها كما تتكيف مع البيئة الخارجية لها وفق شروطها ومستجداتها وهكذا توصف المنظمة بالمرونة

وعرفت كونها "المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية" (السنوسي، ص 293) وعموما فهذه التعريفات اهتمت بالمرونة كبعد تنظيمي يعبر عن تكيف المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية وقدرتها على الاستقرار وتناولت جملة هذه التعريفات من زاوية واحدة تقريبا وهي التكيف والموائمة أي الحصول على عناصر الإنتاج والموارد التي تتيحها البيئة الخارجية للمنظمة وحسن استثمارها.

عرفت الفعالية التنظيمية على أنها "إنجاز أهداف المنظمة وإشباع الحاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة" (قجة، 2009، ص 19) كما عرفت في هذا المجال على أنها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تتمثل في الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات المنافسة" (الصيد، 2009، ص 15) وقد ركز هذين التعريفين على قضية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة وهي تحقيق رضا كل من الأطراف المتعاملين معها سواء كانوا العمال الذين يشتغلون ضمنها أو الزبائن.

يمكن القول في نهاية هذا الطرح أنه قد تعددت واختلقت المؤشرات التي تم استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، من مؤشرات كمية تمثلت في الإنتاجية والأرباح ومؤشرات كيفية تمحورت حول نوعية السلطة والأساليب الإشرافية والرضا وتنمية المورد البشري والاهتمام بتطلعاته والروح المعنوية ومعدل الغياب والنمو والتكيف... إلخ.

ومن خلال الخصائص التركيبية لمفهوم الفعالية التنظيمية وبالاستناد للواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن تعريفها **على أنها** "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال

العمل على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية والأرباح مع انخفاض في التكاليف، إلى جانب تحقيق كفاءة أداء مواردها البشرية وتحقيق رضاهم الوظيفي"

مفاهيم مرتبطة بمفهوم الفعالية التنظيمية: تنطلق الدراسة الراهنة في دراستها لمفهوم الفعالية التنظيمية من خلال المفاهيم التالية:

01- كفاءة أداء الموارد البشرية: في البداية نعرف بالموارد البشرية التي تعني "مجموع العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها" (حجازي ومعالم، 2013، ص19)

02- الأهداف التنظيمية: عرفت على أنها "حالات أو نتائج مرغوب فيها ومطلوب تحقيقها" كما عرفها اتزيوني بأنها "الحالات المرغوبة التي يسعى المنظمة إلى بلوغها" (عطية، ص97) كما عرفت أيضا "مجموع المخرجات التي تسعى لها المنظمة" (الطراونة وآخرون، 2011، ص83) وتحقيق الأهداف من أهم المؤشرات النوعية التي تدل على بلوغ المؤسسة للفعالية التنظيمية، وتتحقق الأهداف للمؤسسة الصناعية من خلال قيامها بتحقيق الإنتاج التي تعمل على التنوع فيها وتحقيق الجودة في تصميمه بالإضافة إلى العمل على تحقيق نسبة عالية من الربحية والسعي نحو تخفيض التكاليف ومن مؤشراتها:

أ- الإنتاج: عرف على أنه "خلق السلع والخدمات التي يقوم المستهلكون بشرائها لإشباع رغباتهم وعن طريق تنظيم العمليات الإنتاجية وعرض تلك السلع والخدمات في الأسواق وعليه فإن العمليات الإنتاجية تعني قيام المنتجين بتنظيم ومزج وخط العوامل المختلفة للحصول على المنتج النهائي والوحدة الإنتاجية عليها أن تتخذ عدة قرارات تتعلق بشراء أو توظيف ما تحتاجه من خدمات عوامل الإنتاج وأخرى تتعلق ببيع منتجاته النهائية" (الوادي وآخرون، ص81)

أ- الرضا الوظيفي: "عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها في وظيفته من خلال قيامه لأداء الوظيفة معينة وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تحققه هذه الوظيفة من حاجاته بالفعل" (وناس، 2011، ص05) والرضا قضية شخصية تتعلق بالعامل ومرتبطة أشد ارتباطا بمدى إشباعه لرغباته ومتطلباته المتنوعة ويعد الرضا الوظيفي من أكثر الأبعاد التي نقيس بها مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات.

ومن المفاهيم المرتبطة بمفهوم الفعالية التنظيمية مفهومي الكفاءة والإنتاجية، فتعبير الكفاءة يعني "إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة" (الفياض وقداة، 2010، ص83) وعرفت على أنها "تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا مقارنة مع الموارد المتاحة والمستخدم في تحقيق الأهداف وهي عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية وهي تسهم في بلوغها" (المعاينة والحموري، 2012، ص235) أما الإنتاجية "تربط بين الفعالية أي تحقيق الأهداف والكفاءة أي حسن استخدام الموارد والعناصر المتاحة" (شرفي، 2010، ص47) وعرفت بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة ذات رأس المال والعمل

والمعدات_ وذلك لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ولحساب الإنتاجية يمكن نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة وفي هذه الحالة تتحقق الزيادة في الإنتاجية كلما زادت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة ومن صور زيادة الإنتاجية في المنشأة زيادة كمية الإنتاج وانخفاض التكاليف وتقليل الوقت الضائع وزيادة معدل الربح وزيادة نصيب المنشأة في السوق وتحقيق مراكز تنافس أفضل" (عبد الباقي، 2001، ص21)

III. المؤسسة العمومية الصناعية: قبل تعريف المؤسسة الصناعية كان لزاما علينا تقديم بعض التعريفات حول مفهوم المؤسسة أولا حيث عرفت عدة تعريفات مختلفة وفقا للاتجاهات الفكرية التي تشعبت وتباينت في الفكر السوسيولوجي التنظيمي نجد من بينها تعريف بيتر الذي يعرفها على أنها تقوم بتكريب السلطات" (بن حبيب، 2002، ص24) وما يلاحظ على هذا التعريف أنه قد ركز على السلطة كأحد العناصر الهامة للمؤسسة.

عرفها إميثاي إزيوني على أنها "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" (لطي، 2007، ص23) وهذا التعريف يتشابه مع تعريف بارسونز حينما تصور التنظيم باعتباره "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة" (سلاطينة وقيرة، 2008، ص08) ويقتررب هذين التعريفين من التعريف الأتي "المنظمة عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل هرمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة" (سالم، 2009، ص05) وقد أشار هذا التعريف إلى أن المؤسسة يتم بناؤها وفق شكل هرمي والذي يقصد به توزيع السلطة والمسئولية، وقد انطلقت التعريفات السابقة من زاوية مختلفة حيث صورت المؤسسة على أنها نسق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة وذلك لأجل تحقيق أهداف محددة.

عرفها كابلر على أنها "وحدة اجتماعية تضم مجموعة أو أكثر يسودها نظام يحدد مراكز أعضائها ويفرض عليها برنامج عمل مسطر" (بلعجوز، 2010، ص69) وينص هذا التعريف على أن المؤسسة وحدة تنظيمية تضم جماعة عمل معينة والتي تشرف على أداء العمل وفق نظام إداري وتنظيمي يحدد مكانة ودور كل فرد ضمن هذه الجماعة ويوضح لها برنامج العمل من حيث الأنشطة والمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.

يرى آخرون أن المؤسسة "أنها كل وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" (صخري، ص24) بينما عرفها عبد الرزاق بن حبيب على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة ماليا نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني" (بن حبيب، 2004، ص25) وقد جاء هذين التعريفين ليتناولوا المؤسسة من ناحية البعد الاقتصادي إذ نظرت إليها على أنها وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى تشتمل على مجموعة من الموارد التنظيمية سواء أكانت مادية أو بشرية قصد تحقيق قيمة مضافة وفق شروط محددة.

وقد تنوعت المؤسسات لتشمل الاقتصادية والصناعية وحتى التعليمية والصحية وفي هذه الدراسة نحاول التركيز على المؤسسة العمومية الصناعية حيث عرفت على أنها "شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي أو كما يسميه البعض النظام institution تتصهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة (الجهوري، 2009، ص113) وقد أعتبر هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي كونها تضم عناصر اجتماعية متمثلة في الأفراد العاملين الذين يتحدون مع بقية العناصر الأخرى لتكوين هذا النظام، وعرفت في هذا المجال بأنها "الوحدة الأساسية التي يتألف منها قطاع الصناعة وفيها يجري الإنتاج الصناعي" (القريشي، 2005، ص21) وبين هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية هي الركيزة التنظيمية الأساسية التي يقوم عليها قطاع الصناعة، كما تم تعريفها على أنها "تلك الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات محددة تؤدي إلى منتج ذو مواصفات واحدة أو منتج متنوع" (الصيرفي، 2005، ص03) ويعني هذا التعريف أن كل مؤسسة صناعية تختص بإنتاج سلعة صناعية محددة وقد يتنوع إنتاجها في بعض الأحيان، وعرفت أيضا كونها "المؤسسة التي تقوم بشراء المواد الأولية من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة من أجل إعادة بيعها" (أبو يعقوب، ص121) وقد أوضح هذا التعريف بأنها تعتمد على المواد الأولية في الإنتاج والصناعة سواء كانت منتجاتها قابله للاستهلاك أو منتجات نصف مصنعة، وما يلاحظ حوله أنه ركز على المواد المادية كأحد عناصر الإنتاج وأهم العناصر البشرية كأهم مدخلات المؤسسة الصناعية، في حين نجد يوسف سعدون قد عرفها على أنها "وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية والعناصر البشرية بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ضمان وجودها واستمراريتها" (سعدون، ص09) وما يلاحظ على هذا التعريف أنه أتى بصورة شمولية إذ بين أن المؤسسة الصناعية وحدة تضم عناصر مادية وأخرى بشرية تسعى لتحقيق أغراض معينة تضمن لها البقاء والاستمرار. ومهما يكن من أمر فإن المؤسسة الصناعية تنفرد بميزة هامة هي إنتاج السلع الجاهزة للاستهلاك، وكذا توفير الآلات والمعدات وتوفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية.

وانطلاقا من الواقع الميداني فالدراسة الراهنة تشير إلى أن المؤسسة العمومية الصناعية ميدان البحث هي "وحدة صناعية تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي تتفاعل كمدخلات لإنتاج مخرج صناعي والمتمثل في الإسمنت"

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة عنصر مهم في التأصيل النظري للبحث وتكمن الفائدة منها فيما توفره للباحث من خلفية علمية تشكل بدورها مدخل نظري وامبريقي يساعده في معالجة المشكلة المدروسة بأوسع معرفة ويقدم له الأساس الذي يبرهن به على أهمية دراسته وتزوده بالمعلومات حول متغيرات دراسته وتعرفه بمصادرها، كما تحدد له التصميم المنهجي الملئم من حيث تعريفه بالإجراءات والأدوات

المنهجية التي يمكن أن تتلاءم ومشكلة بحثه وتجعله في غنى عن الأخطاء التي وقع فيها غيره من الباحثين وتساعد في تكوين نظرة حول الجانب الإجرائي واختيار مجالات الدراسة، كما تسهل عليه عملية تفسير النتائج التي يصل إليها من خلال تعريفه بأساليب التحليل وإثراء تلك النتائج من خلال مناقشتها مع ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج مما تمكنه من الوصول ببحثه إلى المستوى العلمي المطلوب، وقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات فقط ذات الصلة المباشرة أو الضمنية بموضوع الدراسة والتي اندرجت ضمن عدة تخصصات كعلم الاجتماع أو علم الاقتصاد وعلم النفس سواء كانت على المستوى المحلي أو على المستوى العربي أو الغربي، وسيتم عرضها حسب المدى الزمني الذي أجريت به وفي ما يلي عرض لتلك الدراسات:

1. دراسات حول العلاقات الإنسانية

01- الدراسة الأولى: دراسة جورج التون مايو وزملاؤه التي قام بها في مصانع وسترن الكتريك بناحية هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية حيث مرت الدراسة بسلسلة من التجارب منها ما بحث في الافتراض القائل بأن هناك علاقة طردية بين الظروف الفيزيائية والمادية والإنتاجية ثم نحت منحى آخر واتجهت لتبحث في علاقة المعايير الاجتماعية والأبعاد النفسية بالكفاءة الإدارية والإنتاجية "وقد بدأت أولى البحوث التجريبية عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن الكتريك وهو جورج بينوك في عام 1924 تجربة لدراسة تأثير نوع الإضاءة وشدتها على الإنتاجية وقد امتدت هذه التجربة على طول 03 سنوات وانتهت إلى طائفة من النتائج المفاجئة وغير المفهومة، بحيث لجأت الشركة بعد انتهاء التجربة إلى عالم النفس والاقتصاد السياسي إلتون مايو وبعض زملاؤه من جامعة هارفارد تطلب منهم إجراء دراسة شاملة على تأثير الظروف المادية على الإنتاجية وهنا بدأت تجربة مصنع هاوثورن الشهيرة" (الجوهري، 2009، ص 67) "فقد كانت حالة الشركة قبيل التجربة تستوقف الانتباه لقد كان التذمر يسود عمالها وموظفيها البالغ عددهم 30 ألف رغم أنها تعد من أكثر الشركات تقدماً آنذاك من حيث الظروف وتعويضهم عند المرض وترتيب العديد من البرامج الترفيهية لهم، ومن هنا كانت غرابة تذمرهم ولقد حاول المسئولون معالجة هذه الظاهرة في إطار الفكر الذي كان سائداً آنذاك والذي كان يقوم على دراسة العامل كوحدة فردية قائمة بذاتها وأن كفاءته الإنتاجية تتأثر أساساً بعوامل ثلاثة: (أبو النصر، 2005، ص 20)

➤ ما يقوم به العامل من حركات زائدة أثناء أدائه لعمله.

➤ الإحساس بالتعب.

➤ عدم ملائمة البيئة الفيزيائية المحيطة بالفرد أثناء العمل من حيث الحرارة والإضاءة والرطوبة والتهوية إلى آخره"

ولهذا قام فريق الباحثين بقيادة مايو بجملة من التجارب استناداً لهذا الإطار الفكري وهي:

✓ **تجربة الإضاءة:** "قام سبرجر وديكسون بتجربة داخل مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك بشيكاغو وقد ركزت مجموعة التجارب الأولية التي أجريت في هذه المصانع على دراسة أثر الإضاءة

على الإنتاجية، ثم زادت معدلات الإضاءة في الأولى وظلت ثابتة في الثانية وسجل الباحثون ارتفاعا في معدل إنتاجية كلتا الجماعتين والتجربة الثالثة تم فيها إنقاص نسبة الإضاءة في الجماعة التجريبية، وسجل الباحثون أيضا ارتفاعا في إنتاجية العمال بالرغم من أن الإضاءة كانت قد وصلت إلى حد تتعذر معه الرؤية لأداء العمل، ولقد خلص الباحثون من هذه التجارب إلى نتيجة مؤداها أن تزايد الإنتاجية لا يرجع إلى تحسين الإضاءة هذا يعني أن التجارب قد منحت العمال اهتماما خاصا من قبل الإدارة والباحثين وكان له دور في رفع روحهم المعنوية وشعورهم بالرضا مما جعلهم يسرعون في معدل آدائهم" (محمد، ص170).

✓ **تجربة أثر تغيير العمل في الإنتاج:** "هي التجربة الممهدة في مجموعة التجارب المتتالية التي أجراها جورج التون مايو في ميدان الصناعة وقد أجراها عامي 1923 و 1924 وذلك في قسم إنتاجي من أقسام مصنع النسيج، كانت الإدارة فيه قد وضعت نظاما تحفيزيا حتى تصل إلى الربح المطلوب أن تتخطاه صعودا مفاد ذلك النظام أنه إذا زادت إنتاجية العامل في هذا القسم عن 77% من الحد المقرر للإنتاج فإنه في هذه الحالة يستحق الحصول على مكافأة مالية تشجيعية بنسبة معينة، ولكن لوحظ أن لا أحدا من العاملين في هذا القسم لم يصل إلى الحد الموضوع وبالتالي لم يحصل أي عامل على المكافأة التحفيزية الموضوع، وبدراسة ظروف العمل وتأثيرها على اتجاهات العاملين لاحظ التون مايو 03 ملاحظات ووضعها نصب عينيه بعد ذلك لتوضيح المؤثر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وعدم ارتفاع معدله وتتلخص هذه الملاحظات فيما يلي: (جبارة، ص66)

➤ أن تقدير العمال لعملهم كان سيئا.

➤ كان العمل تكراريا وروتينيا.

➤ كان العمل مستمرا بما يصيب العمال بالتعب والملل.

وعلى هذا أجرى مايو تجربته عن تغيير العمل واثره في الإنتاج محاولا العمل بطريقة أو بأخرى تلافي السلبيات التي أوضحتها ملاحظاته الثلاث المشار إليها وإزاء ذلك أجرى تجربته من خلال الخطوات المحددة التالية: (جبارة، ص66)

➤ كانت الخطوة الأولى تقديم فترتي راحة قصيرة طول كل منهما عشر دقائق إحداهما في الصباح والأخرى بعد الظهر وقد عمل خلالهما على تشجيع العاملين على الاسترخاء والراحة التامة وكانت النتيجة إيجابية من جراء ذلك إذا ارتفع الإنتاج.

➤ لم يلق النظام الجديد رضا أو قبول من ملاحظي القسم وكانت وجهة نظرهم أن ما يحدث من استرخاء العمال وإراحتهم أثناء سير العمل ما هو إلا عملية تدليل لهم لا داعي له، ولذا أوقفوا ما أجراه مايو فأعيدت ظروف العمل إلى ما كانت عليه عند بداية التجربة والغيت فترات الراحة فكانت النتيجة أن انخفض الإنتاج انخفاضا كبيرا بل وتبع ذلك زيادة التغيب عن العمل وبالتالي انخفضت الروح المعنوية التي كانت قد دفعت بهم إلى زيادة المجهود وبذل المزيد من الطاقة، كل ذلك حدا بالقائمين بالتجربة إلى

إعادة فترات الراحة إلى ما كانت عليه في أولى خطوات التجربة ولكن استجابة العاملين هذه المرة كانت سلبية ولم يرتفع الانتاج، وبعد أن رصد مايو نتائج المرحلة الثانية من تجربة أثر العمل في الإنتاج أصدر توجيهاته إلى مدير الشركة كي يتدخل شخصياً لإتخاذ إجراء يكون بمثابة الحافز المعنوي للعمال يستطيعون من خلاله أن يزيدوا من مجهودهم وطاقاتهم الإنتاجية وأصدر المدير أوامره بوقف الماكينات تماماً أثناء فترات الراحة وكانت من نتيجة ذلك أن انخفضت حالات التغيب عن العمل التي صاحبت المرحلة الثانية وارتفعت الروح المعنوية وزاد الإنتاج، وفي الخطوة الأخيرة من خطوات التجربة ترك إلتون مايو حرية اختيار فترات راحتهم حسبما يريدون بحيث تستمر ماكينات وآلات القسم في العمل فوصل الإنتاج إلى أقصى مداه ارتفاعاً"

✓ **تجربة الأجور:** "تم عزل مجموعة من العاملات في صالة التجربة ذات الظروف المادية من إضاءة ودرجة حرارة ورطوبة المحكومة إحكاماً دقيقاً لمختلف ملابسات العمل الاجتماعية مثل تغيير نظام الأجور وفترات الراحة المصحوبة بتقديم وجبة أو دون وجبة وانتهاء العمل في مواعيد مبكرة وادخال نظام عطلة بأجر على فترات تتراوح بين 04 و 12 أسبوعاً ودرس تأثير كل ذلك على إنتاجية العمل، وكان أن انتهت هذه التجربة أيضاً إلى زيادة في الإنتاجية من واقع الزيادة في عدد القطع التي يتم تركيبها زيادة مطردة طوال فترة التجربة ثم بلغت هذه التجربة ذروتها عندما عمد القائمون على التجربة في مرحلة معينة إلى إلغاء كل الامتيازات السابقة دفعة واحدة ومع ذلك وصل الإنتاج للعاملات إلى أعلى ذروته وظل محافظاً عليها على مدى اثني عشر أسبوعاً كاملاً، وهنا أدرك إلتون مايو وفريق الباحثين الذين يعملون على قياس تأثير ظروف العمل الخارجية -الأجر وساعات العمل- على الإنتاجية وقد انتهت التجربة إلى اكتشاف عامل جديد هو الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل الصناعي" (العاموري، 2006، ص57)

"إذن وعلى الرغم من أن الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين إلا أنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود هو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل على أنها متغيرات تؤثر في الإنتاجية بدلا من ظروف العمل وهذا الخطأ في المنهجية سمي بأثر هاوثورن" (الوادي، 2012، ص35) بعد ذلك دخلت تجارب هاوثورن مرحلة ثانية من عام 1927 إمتداداً لعام 1932 تم خلالها القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون فيه ومن هذه التجارب:

✓ **تجربة أو اختبار حجرة التجميع:** "لقد اختيرت فتانان وطلب منهما بدروهما اختيار أربع فتيات أخريات حتى يكون المجموع ستة وهي جماعة عمل صغيرة كلفت بجمع خيوط ومعدات الهاتف خلال مدة التجارب، بقي ملاحظ معهن في الورشة يخبرهن عن سير التجربة طالبا منهن المعلومات والنصائح مسجلا كل شكوايهن وبدأت هذه التجربة بجمع معلومات عن تعاون وتناسق أفراد هذه الجماعة المنسجمة لقد قدمت تغييرات متعددة كانت خلاصتها وآثارها كما يلي: (بوفلجة، 2004، ص21)

- في الحالة العادية كان إنتاج العاملات 2400 وحدة لكل عاملة خلال أسبوع.
- بدأ العمل بالقطعة فزاد الإنتاج.
- قدمت فترتان للراحة طول الواحدة 05 دقائق واحدة صباحا والأخرى مساء فزاد الإنتاج.
- زيدت في مدة الراحة حيث صارت 10 دقائق فزاد الإنتاج قليلا واشتكت العاملات بتقسيم وتيرة العمل نتيجة تكرار فترات الراحة.
- قدمت 06 فترات للراحة تدوم كل واحدة 05 دقائق فانخفض الإنتاج قليلا واشتكت العاملات بتقسيم وتيرة العمل نتيجة لتكرار فترات الراحة.
- "أما النتيجة التي استخلصت من هذه التجارب فهي أن العلاقات الحسنة بين العاملات التي كونت جماعة منسجمة متعاونة ومتفاهمة وتطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي الأسباب الحقيقية لإرتفاع الروح المعنوية وتحسن الإنتاج مما أدى إلى زيادة البحث والاهتمام بتنظيم جماعات والمشاركة الحرة لهذه الجماعات في أعمال وأهداف المؤسسة" (بوفلجة، 2004، ص 21)
- كما تبين من خلال التجربة ما يلي: (طلحة، 2007، ص 41)
- الإحساس بنوع خاص من التمييز نتيجة اختيار الإدارة لهن في دور يتعلق بالبحث العلمي.
- كانت العلاقات الشخصية أقوى بينهم.
- الحرية التي أعطيت لهن في تقسيم العمل بينهم مع تقليل الرقابة الصارمة"
- ✓ **تجربة المقابلات:** "تم التوجه مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة والإجهاد الجسمي والأجور، وكانت المعلومات التي بينتها المقابلات أن العوامل المسؤولة عن هذا الثبات في الإنتاجية هي ما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتحسبات حيث اعتقد العمال أن هناك شيئاً ما وراء هذه التجارب وكان عليهم بالتالي أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم مما يدل على أن الأمور النفسية ذات أثر كبير في الإنتاجية، ولذلك تم الطلب من العمال أن يبينوا الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات وأسلوب الإشراف المفضل لديهم حتى يتيقن فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها" (روث، 2001، ص 68)
- ✓ **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:** "قام فريق البحث وللتيقن من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها: (الشلبي والنسور، 2009، ص 69)
- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية.

➤ التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية إذ أن لهذه الجماعات ما يحافظ على مصلحتها إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العاملين بما ترى فيه مصلحة الجماعة ككل، وتمارس الجماعة ضغطا على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته وعلى الموظف المنتج بشكل كبير وشاذ عن المجموعة للتماشى مع المستوى العام أو معد الإنتاجية الذي تعتبره مقبولا حتى لا تتأثر الجماعة سلبا بسبب التطرف في أي من الاتجاهين"

✓ **تجربة مراقبة بنك جمع الخيوط:** "لقد لوحظ أنه تكونت بعض المجموعات التي بدأت تمارس ضغوطا على أفرادها لتحديد نسب ما يجب إنتاجه لذلك تقرر هذه التجربة وهي عبارة عن فردين يعمل أحدهما وسط العمال دون أن يلفت الانتباه بأنه ينتمي إلى فرقة البحث، أما الثاني فيعمل على مقابلة العمال خارج الفرقة محاولا الحصول منهم على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث وقد كانت نتيجة هذه التجربة اكتشافهم لوجود جماعة غير رسمية بقائدها وقوانينها الخاصة في موازاة التنظيم الرسمي الذي تضعه المؤسسة كما وجدوا أن التنظيم غير الرسمي كان وراء الضغوط للحد من الانتاج والتحكم في وتيرة العمل" (بوفلجة، 2004، ص22)

اسهامات مايو بعد تجارب هاوثورن

"حدث تطور في طبيعة الحياة الاقتصادية والنشاط الصناعي نتيجة للكساد العالمي الذي ظهر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وهذا ما أدى إلى انهاء برنامج الأبحاث التي قد حددها من قبل مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد ولكن خلال الحرب العالمية الثانية تم إجراء تجربتين أخرتين لتضيف إلى اسهامات مايو وفريق بحثه الكثير من النتائج الأخرى التي تعزز عموما جهود نظرية العلاقات الإنسانية وإضافاتها العلمية داخل المؤسسات الصناعية، والكشف عن طبيعة بعض هذه التنظيمات والسعي إلى حل هذه المشكلات بالوسائل العلمية المدروسة من ناحية أخرى" (عبد الرحمان، 1999، ص114)

✓ **التجربة الأولى:** اجريت بهدف التعرف على أسباب ارتفاع معدل الغياب بين العمال في أقسام أساسية في عملية الانتاج وهي أقسام الصلب في مصانع ثلاث للأعمال المعدنية عام 1943 وعلى الرغم من ظروف العمل في الأقسام الثلاثة كانت على نفس المستوى إلا أن نسبة الغياب في القسم الثالث كانت منخفضة عن مثيلاتها في القسمين الآخرين، وعن طريق فحص الباحثين للسجلات الرسمية تم وضع مؤشرات لتحديد معدل غياب لكل عامل تمكنوا من التوصل لوسيلة قياس معدل الغياب بالنسبة لكل شخص، ومن ثم حاولوا مقارنة الأقسام على هذا الأساس ووجدوا أن القسم الأخير يسوده روح جماعية يحض العمال على عدم التخلف عن العمل وتجعل من الغياب أمرا شائنا لا تقبله الجماعة بينما وجدوا أن ارتفاع معدلات الغياب في القسمين الآخرين يرجع إلى عدد من المشكلات والمتاعب التي تصادف العامل عند حضوره إلى المصنع صباحا وإلى الاختلاف في التنظيم وطريقة أداء العمل ونظام الإدارة وإلى دور الملاحظين وغيرها" (عبد الرحمان، 1999، ص114).

✓ التجربة الثانية: "أجريت في أحد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام 1944 لتحاول التعرف على أسباب ارتفاع معدلات تغير العمل هناك وكانت أهم نتائج هذه التجربة تتمثل في أن نسبة تغيير العمل كانت مرتفعة بين العمال الذين لم يكونوا فريقا والذين لم ينتموا لأي جماعة ولم يكن لديهم أي شعور بالولاء" (جلبي، علم اجتماع الصناعة، ص51)

وقد تمخض عن كل هذه التجارب جملة من النتائج هي: (شكشك، 2009، ص57)

➤ إن علاقات السلطة والمسئولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيف ما شاء.

➤ التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال.

➤ الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها المعنوية التي لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.

➤ العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

➤ ضرورة توفر قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة.

إضافة إلى: (رشوان، الإدارة والمجتمع -دراسة في علم الاجتماع والإدارة-، 2010، ص142)

➤ المعايير الاجتماعية وليست القدرات الفسيولوجية هي التي تحدد مستوى الإنتاج.

➤ تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية في تحديد حافزية العامل فهي تحدد أو تقيد من أثر فاعلية الحوافز الاقتصادية ففي حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التي تقضي بأن العامل الذي ينتج أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العاملين وقد فضل كل العمال تقريبا علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال.

➤ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال العاديين لتفسير الأسباب التي أدت إلى القيام بأسلوب معين من الفعل كما أكدت على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات، كما أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال وتشجيع العمال على المشاركة كما أنها قيادة عادلة وليست تعسفية تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفي بمشاكل العمل.

➤ ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية تأكيد الكفاية الإنتاجية.

➤ لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات.

التعقيب على الدراسة: تعد هذه الدراسة حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التي دعت إلى تطبيقها الإدارة الكلاسيكية ولهذا اعتمدت الدراسة الراهنة على افتراضات ومبادئ هذه الدراسة في كل من تحديد الإشكالية

والأسئلة والفرضيات وتلتقي معها في موضوع وقضية البحث إلى أنها تختلف معها في أسلوب ومنهج والدراسة وأدوات التقصي حيث اعتمدت على المنهج التجريبي وأداة التجريب في أبحاث مصانع وسترن الكتريك بناحية هاوثورن.

02- الدراسة الثانية: دراسة حول العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل قام بها مجموعة من الطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم الاجتماع في كلية الآداب جامعة القاهرة فرع بنى سويف بعام 1992(لظفي، 2007، ص- ص 180- 190)

حاولت الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ ما أهم العوامل الاجتماعية وغير الاجتماعية التي تحقق الارتياح والرضا عن العمل؟

✓ ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع؟

✓ هل يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الارتياح والرضا عن العمل؟

وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها "إن استخدام العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل" وقد تم تطبيق الدراسة داخل مصنع النسيج بمدينة بنى سويف باستخدام المسح الاجتماعي وتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 191 مفردة، وأسفرت عن نتائج أهمها أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية والشعور بالأمن والاستقرار تفوق في أهميتها بالنسبة للعامل بعض العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الطبيعية الفيزيقية للعمل، كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية في المصنع، وهذه العوامل هي شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعمال دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل والإنتاج، ما يؤكد أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل".

التعقيب على الدراسة: استفدنا منها في تكوين مؤشرات الفرضية الثالثة للدراسة الراهنة من حيث تركيزها على العوامل الاجتماعية كالصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية والشعور بالأمن والاستقرار والاحترام والروابط إيجابية البناءة بين العمال وبينهم وبين الإدارة.

03- الدراسة الثالثة: بغرض دراسة العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة جاءت دراسة بن زاف جميلة بمدينة ورقلة عام 2014(بن زاف، 2014، ص- ص 59- 69)

وبغية الإجابة على التساؤلين التاليين:

✓ هل يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة؟

✓ هل يؤثر التشاور والاحترام على أداء العامل داخل المؤسسة؟

وقامت الباحثة بدراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي بعام 2014 على عينة قصدية تم اختيارها لأنها تتناسب وأهداف البحث قدرت بـ 60 عاملا إداري واتبعت المنهج الوصفي باستعمال تقنية الاستمارة من أجل هدفت اختبار الفرضيتين التاليتين:

✓ يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة.

✓ يؤثر التشاور والاحترام على أداء العامل داخل المؤسسة.

وخلصت إلى أن العامل أساس نجاح أي مؤسسة فمن خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته يمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي وتمكنها من منافسة نظيراتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العامل.

التعقيب على الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري للدراسة الراهنة حيث تطرقت لمبادئ العلاقات وأسباب ظهورها واستفدنا منها أيضا في بناء المفاهيم وتحديدها والاطلاع على أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية.

04- الدراسة الرابعة: جاءت دراسة محمد العيفة حول أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة بعام 2015 (العيفة، 2015، ص ص 127-137) وانطلقت من السؤال التالي:

✓ ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؟

✓ ما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين به؟

واهتمت الدراسة بمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ومدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية والولاء الوظيفي والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ومدى تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات انطلقت من فرضيات منها:

✓ للعلاقات الإنسانية تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات.

✓ يوجد أثر للتنظيمات غير الرسمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

واختار من أجل ذلك عينة عشوائية مكونة من 100 عامل مستخدما أداتي الاستمارة والمقابلة الحرة وهذا وفق المنهج الوصفي المتبع وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي دال إحصائيا للعلاقات

الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، رغم أنه وجد أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف وهذا يبين أن المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية الأداء غير متوفر في المركب كما أنه لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء وعلى رأسها الحوافز التي بينت الدراسة بخصوصها أنها غائبة تماما وأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب وحجم العمل المقدم وما يحققه المركب من أرباح صافية سنوية، إلى جانب ما خلصت إليه حول الاتصال بين العاملين خارج نطاق العمل الذي يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل فغالبية الباحثين منضبطون في أعمالهم وملتزمون بها ومرد ذلك لنظام العقوبات الصارم الذي تطبقه الإدارة وهم يجدون صعوبة في التأقلم مع القوانين والأنظمة المعمول بها ويرغبون دائما في العمل دون قيودها نتيجة أن القوانين وإجراءات العمل الموضوعية صيغت بعيدا عنهم ودون إشراكهم فيها، وأن وجود التنظيم غير الرسمي كان نتيجة استغلال الرؤساء لمناصبهم ومكانتهم الاجتماعية في التعامل مع العاملين ووجود قنوات اتصال غير شرعية، هذا إلى جانب ما أوضحتها من جهة أخرى حول الدورات التدريبية التي تقيمها إدارة المركب وما تساهم به بشكل فعال في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

التعقيب على الدراسة: استعنا بها في بناء المفاهيم وتشكيل إطار نظري علمي مناسب للدراسة الراهنة وفي تكوين نظرة حول الجانب الإجرائي لها من حيث الإطلاع على استمارة الاستبيان والتعرف على بعض الأساليب الإحصائية وكذا الإطلاع على توصياتها واقتراحاتها المقدمة.

05- الدراسة الخامسة: دراسة بونوة علي موسومة بالعلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة- بعام 2016 (بونوة، 2016) وانطلقت الدراسة للاختبار الميداني للفرضيات التي مفادها:

✓ يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-

✓ للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-

✓ يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- بأمنهم الوظيفي تأثيرا منخفضا.

✓ لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- تأثير على رضاهم الوظيفي.

✓ للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-

✓ تؤثر الحوافز المعنوية التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- للعاملين لديها تأثيرا منخفضا على الرضا الوظيفي.

✓ يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإخضاع فرضياتها للاختبار الميداني اتبع الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي واقتصرت هذه الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- بكل مراكزه على مستوى قطر الولاية 13 مركزا بولاية الجلفة، أما عن عينتها فقد قام الباحث بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث إلى جانب استخدامه للمقابلة الاستكشافية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين، وقد توصل الباحث إلى أن إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومروؤسيه ودور تطبيقات الاتصال العملية تتعدى إقضاء السلام عدم الانتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية، كما توصل إلى أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة- من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته ويرجع ذلك محاولة الرؤساء لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمروؤسين بغرض خلق جو ودي في العمل يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المروؤسين فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم غير مجبرين على تلك العلاقات الطيبة ما دامت اللوائح والتنظيمات موجودة والتي تلح على الانضباط وإطاعة أوامر الرؤساء كما أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- مع رؤسائهم في انجاز المهام كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح بل لأسباب شخصية بحتة فالعمل بالتعاون ضمن الفريق بقصد تحقيق انجاز أسرع كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل وتحميلها للمروؤسين، إلى جانب هذا فقد أوضحت أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء والذي يوحى بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة- وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة الزملاء خاصة إذا اجتمع ذلك بالإحساس بالتهميش الذي قد يكون مقصودا من بعض الرؤساء للمروؤسين، بالإضافة إلى ما أوضحته حول اتصال المروؤسين المباشر بزملائهم فيما يخص الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم حيث هي علاقات تلقائية من دون خلفيات بين المروؤسين داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة

الجلفة- بالإضافة إلى وجود المرؤوسين بحاجة من يعرهم بالتقدير والاحترام من الزملاء وهو ما تشبعه علاقاتهم فيما بينهم وأوضحت أن التعامل مع الزملاء خاصة من لديهم نفس الخلفية الاجتماعية أو مع الزملاء الذين يتلقونه عادة خارج أوقات العمل تؤدي إلى تحسين العلاقات معهم وتسهيل التواصل وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء الذين تعقد معهم لقاءات خارج أوقات الدوام مما تزول معها الحواجز ويسهل معها إنجاز المهمات، وأخيرا أشارت الدراسة إلى أن اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة وتلافي الضبابية في طرح المشكلات وتشجيع محاولات موظفيها في إبداع حلول جديدة للمشكلات كلها قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة وهو ما يوضح أهمية مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات ومشاركة خبراتهم في ذلك مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبأنهم جزء من التنظيم وبأهمية العمل ضمن فريق يشارك فيه الجميع برأيهم.

التعقيب على الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري لدراستنا الراهنة وكذلك الاطلاع على الاستمارة والرجوع إلى بنودها وطريقة تقديمها ووصفها وكذا الاستفادة فرضيته حول الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

06- الدراسة السادسة: أتت دراسة نادية سماش حول ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها على تصرفات العمال بعام 2017 بوهران (سماش، 2017، ص-ص 438-460) حيث انطلقت في دراستها من فرضية مفادها "أن هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الصناعية" وقد هدفت للكشف عن:

- ✓ علاقة التسلسل بالمواظبة والانضباط داخل المؤسسة العمومية الصناعية.
- ✓ العلاقات الإنسانية ودورها في تماثل قيم العاملين مع القيم السائدة داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على حدود ومستويات ومسارات الاتصالات بين السلطة ومختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة العمومية الصناعية ومدى اهتمام هذه الأخيرة بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين ولتحقيقها فقد اعتمدت على التحليل الاستراتيجي كمقاربة منهجية لدراساتها وباستعمال تقنية المقابلة مع 20 موظف من إدارة مؤسسة تريفييلور بوهران ومع 20 من العمال، توصلت إلى أن هناك علاقة دالة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وشعور العاملين بالانتماء داخلها حيث تلعب المشاركة دورا رئيسيا في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الاخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مشاركة العامل في اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما توصلت إلى نتيجة أخرى تكمن في أن طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين العمال

تؤثر على رغبة العامل في العمل فكلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل لدى العامل فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح في مثل هذه الحالات يزيد من فعالية المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك المرؤوس، كما خلصت إلى أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كلما كان الاستعداد دائم للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية بإصدار الأوامر.

التعقيب على الدراسة: تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في بحثها ولو ضمنا على العلاقات الإنسانية وتأثيرها على سيرورة العمل وتبحث في قضية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحمل مسؤولية العمل من قبل العاملين وتنمية كوادر جديدة ذات خبرة في صنع القرارات كما تهدف للكشف عن علاقة العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه والتي يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام بزيادة الرغبة في العمل لدى العامل وهي المباحث الرئيسية التي جاءت من أجلها الدراسة الراهنة.

II. دراسات حول الفعالية التنظيمية

01- الدراسة الأولى: أجرى صالح بن نوار دراسة تمحورت حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة عام 2005 (بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، 2005) هدف من خلالها إلى تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتقد المعنيون أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية بفعالية أكبر وباعتماده على المنهج الوصفي واستعانته بعينة عشوائية طبقية قدرت بـ 175 عاملا حاول التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة والتي مفادها "إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبارها أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة" والفرضيات الجزئية والتي مفادها:

✓ "كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا"
 ✓ "إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة"

✓ "كلما كان العامل راضيا عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية"
 وقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وأن الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي

تخصهم، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتعني أعمالهم تجعلهم أكثر سعادة ويدفعهم هذا الأمر إلى أداء العمل بكفاءة.

إضافة إلى ما تبين حول الفعالية التنظيمية فقد بين أن هناك تسعة عشر إجراء أوضح المبحوثين من فئة المشرفين والمديرين بضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها جاءت على الشكل التالي:

- ✓ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ القدرة والحرية على اتخاذ القرارات الهامة.
- ✓ سماع انشغالات العمال.
- ✓ توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة.
- ✓ الصرامة في تطبيق العقوبات.
- ✓ جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية .
- ✓ تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
- ✓ تحديد المسؤوليات بالانضباط في العمل.
- ✓ الاهتمام بالفعاليات النشطة.
- ✓ تحمل المسؤولية "الأفراد الأكفاء".
- ✓ مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل.
- ✓ احترام حقوق الآخرين.
- ✓ التكوين الجيد حسب الاختصاص.
- ✓ الاتصال الهادف.
- ✓ توفير الحوافز المناسبة.
- ✓ منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- ✓ الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- ✓ انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة وحسب الظروف.
- ✓ أما إجابة العمال التنفيذيين فقد أوضحوا بأن ما يهمهم من العمل بالترتيب وهي:
- ✓ الأجر المناسب.
- ✓ العلاقات الإنسانية الطيبة.
- ✓ الاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ العدالة في منح الترقية.

التعليق على الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري وتحديد فرضيات الدراسة والتعرف على جملة من الأبعاد والمؤشرات التي تخص كل من متغير العلاقات الإنسانية ومتغير الفعالية

التنظيمية حيث اهتمت بالمتغيرات والجوانب الإنسانية والتي تزيد من فعالية أداء العمال كالعلاقات الطيبة بين الأفراد وهي نفس الجوانب التي تناولناها بالبحث ضمن الدراسة الراهنة.

02- الدراسة الثانية: قام نور الدين تاوريريت بدراسة بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي عام 2005 بمجموعة من المؤسسات الصناعية لولاية قسنطينة وولاية بسكرة (تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، 2005) انطلق فيها من مشكلة صعوبة قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات وإمكانية تحديد وبناء نموذج قابل لقياسها داخل المنظمات المختلفة ولهذا طرح الأسئلة التالية:

✓ بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

✓ هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟

✓ ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية "النفوس - اجتماعية" أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

وقد هدفت الدراسة للوقوف على مدى وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما هدفت لتوفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وكذا التنظيمية ومن ثم تتحقق الأهداف المسطرة، ولتحقيق هذا المسعى اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجموعة من المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة وولاية بسكرة واستخدم في ذلك تحليل محتوى كأداة إلى جانب دراسة الحالة والمقابلة المقننة وتحليل المضمون للنماذج المتوفرة للتقييم التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة الإطارات العليا في مؤسسات محل الدراسة وقام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة عليها واستنادا للنتائج المتحصل عليها من دراسته الاستطلاعية وتحليله لنتائج المقابلات من مفردات العينة المبحوثة وللنماذج المتوفرة حول التقييم التنظيمي، خلص إلى بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة وبناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم للجوانب السلوكية "النفوس - اجتماعية" في قياس فعالية المنظمة.

التعقيب على الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري وتحديد مفاهيم الدراسة الراهنة وكذا الاستفادة من نمودجه حول الجوانب السلوكية في تحديد المؤشرات والأبعاد الذي أدرج فيه الأبعاد الجماعية كالتماسك والتعاون وحل المشكلات والانتماء والتفاعل الاجتماعي وتأثيرها على كل من الأداء والرضا ما يعبر عن ارتباط الجوانب السلوكية بالفعالية في المنظمة.

03- الدراسة الثالثة: قامت صبرينة ميلاط بدراسة حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل عام 2006 (ميلاط، 2006) وقد انطلقت في دراستها من أجل الاختبار الميداني لعدة فرضيات منها:

- ✓ يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال ومن مؤشراتهما:
- اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في رفع الروح المعنوية للأفراد مما يؤثر في أدائهم لوظائفهم.
- تؤثر نوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل مباشر على الأداء.
- الانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى الاطمئنان وتحسين الأداء.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضا الوظيفي ومن مؤشراتهما:
- الرضا الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة والاحترام والتقدير الذي يحس به العامل ويستشعره في معاملة ونظرة الآخرين له.
- الرضا الوظيفي يتضح عندما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل المؤسسة وعندما يلتبس العدالة في الأجر والترقية وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة ومن مؤشراتهما:
- بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة ومحيط العمل، العمل ضمن فريق متجانس ومتعاون، طبيعة الإشراف، الحوافز المقدمة، إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة وفقه أسلوب المسح بالعينة على عينة عشوائية طبقية منتظمة قدرت بـ 41 عامل موزعين على ثلاث طبقات هي مصلحة الإدارة ومصلحة الإنتاج ومصلحة الصيانة من أصل 207 عامل في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، أما عن أدوات جمع البيانات فقد اقتصرنا على الملاحظة والمقابلة بنوعيهما الحرة والمقننة واستمارة الاستبيان، وخلصت إلى أن التكوين يلعب دورا مهما في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة وفي تلبية حاجاته الأساسية والإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق به ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته، وهو ما يبرز أهمية العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تضافر الجهود للسير الحسن للعمل حيث تؤثر العلاقات الحسنة بين الزملاء في اندماج الفرد مع العمال الآخرين وتبادل الأفكار والآراء وتطويرها وبيت روح الحماس للعمل أكثر، كما يساعد على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والنجاعة، فالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم ويسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات وتنمية المهارات في جو تنافسي مبني على التعاون والانسجام بالشكل الذي يحقق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، إلى جانب العلاقات الإنسانية التي تربط زملاء العمل ببعضهم، فقد أسفرت الدراسة أيضا على أن العلاقات الإنسانية الجيدة مع الرؤساء تعتبر تشجيعا معنويا للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر وكلما كانت العلاقات جيدة معهم كانت طريقة الأداء واضحة وجيدة فنوعية معاملة السلطة

الرسمية "الإشراف" من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ويجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل فهي تعمل على التأثير في السلوكيات والاتجاهات والميولات من أجل تعلم الطرق الصحيحة للأداء وتحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة والطمأنينة، وقد أثبتت الدراسة وجود عوامل تساعد في تحقيق الفعالية هي:

✓ العمل على جعل العمال يندمجون مع أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.

✓ خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وأن يكون هناك اعتراف شفهي بالجهود المبذولة من طرف العمال.

✓ الزيادة في الأجور والعلوات وتوزيعها بطرق عادلة.

✓ خلق جو مناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.

✓ النزاهة والإنصاف واستبعاد العلاقات الشخصية.

✓ خلق الثقة بين العمال وبينهم وبين الإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.

✓ الإقبال على العمل بروح المسؤولية والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة وتماسك عناصرها ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم ويعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

التعقيب على الدراسة: استفدنا منها في بناء الإطار التصوري أي بناء الفرضيات والأبعاد والمؤشرات كونها قد بحثت في العلاقات الإنسانية الجيدة وتأثيرها على الأداء ومؤشرات الانسجام والانتماء والاستقرار في العمل والقيام به ضمن فريق العمل وهو ما يمكن اعتباره ميدان بحث للدراسة الراهنة كذا استفدنا منها في تحديد المفاهيم ووضع الإطار النظري الخاص بالفعالية التنظيمية وإعداد دليل المقابلة وبنود استمارة الاستبيان والإطلاع على طرق التحليل.

04- الدراسة الرابعة: في هذا السياق أجرى عبد العزيز شنيق دراسة له موسومة بالحوافز والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيدة عام 2008 (شنيق، 2008) هدف من خلالها إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ومحاولة فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والفعالية التنظيمية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بعينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 103 عاملاً، وذلك بغرض التحقق من الفرضية العامة والتي مفادها بأن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية" والفرضيات الإجرائية والتي مفادها:

✓ "تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية - تنمية واستثمار الموارد البشرية -"

✓ "ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية"

✓ "هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية"

وعلى ضوء الدراسة الميدانية فقد تأكد الباحث من صدق الفرضية العامة والفرضيات الإجرائية، إذ توصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية كما أكد من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية وأخرى معنوية تدفع الفرد نحو تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعوره بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

التعليق على الدراسة: الاستفادة في صياغة الفرضيات إذ بينت هذه الدراسة علاقة بين كل من الخدمات الاجتماعية بالرضا الوظيفي وربط الإشباع الوظيفي بالتقدير وهو ما استعنا به في صياغة الفرضية الثالثة للدراسة الراهنة، كما اطلعنا على تحديد المفاهيم بالطريقة الإحصائية.

05- الدراسة الخامسة: جاءت دراسة حنان تيغزة حول الرقابة وفعالية التنظيم الصناعي بملبنة الأوراس بباتنة عام 2013 (تيغزة، 2013) هدفت من خلالها إلى إعطاء صورة واقعية عن طبيعة النظم الرقابية المعمول بها وكذا الكشف عن الفعالية في المؤسسة مجال الدراسة ومحاولة التعرف على طبيعة المشاركة العمالية في علاقتها مع الرضا في العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على رضا العامل والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما عن الفرضيات فقد انطلقت من فرضيتين هما:

✓ مشاركة العمال في تقديم الحلول لتصحيح الانحرافات يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل.

✓ صرامة الرؤساء في تطبيق القواعد والقوانين على العمال يؤدي إلى إيجاد علاقة سيئة بين الطرفين.

وفي سبيل استكمال الجانب الميداني للدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت مسح شامل للعمال الدائمين في دائرة الإنتاج بملبنة الأوراس بباتنة والذين قدر عددهم بـ60 عامل، أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد وجدت أن هناك مشاركة عمالية فيما يخص القرارات التي تتعلق بأعمالهم لكنها لا تتعدى اجتماع العمال بطريقة بسيطة وغير رسمية لجمع الآراء لأن الإدارة هي المسؤولة عن إيجاد الحلول وتقديم الجديد، لكن هذا لا يمنع العمال من القيام بأعمالهم على أكمل وجه والتبليغ عن المشاكل الحاصلة وقت وقوعها إلى رئيسهم المباشر في السلم الهرمي الذي لا يتجاوزونه، كما بينت أن الإدارة لا تستهين بخبرة العمال وأحياناً ما تؤخذ باقتراحاتهم وخاصة أنهم في ميدان الأحداث وهم مصدر التقارير الرقابية التي تنزود بها لاتخاذ قراراتها، إلا أن الأمر في الأخير يعود لتقديرها وتقييمها وتكون قراراتها مبنية على الوقائع المقدمة، إلا أن مشاركة العمال في القرارات ليست أهم عامل يشعرهم بالرضا في العمل فما زال الأجر يحتل الترتيب الأول إلا أن الانسجام بين جماعات العمل كفيل بإيجاد نوع من الرضا في العمل قبل ذلك لا بد من توفير الأجر الكافي وظروف العمل الجيدة، إلى جانب هذا فقد كشفت على أن هناك مرونة فيما يخص تطبيق القوانين فهي ليست مجحفة في حقهم ورئيس العمل يساعد ويوجه العمال رغم

أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة عمل إلا أنها حسنة وديمقراطية كما أنه لا يبحاز في مواقفه، كما أن صرامته لا تدفعهم إلى الدخول معه في صراع أي أن هناك مرونة في تطبيق القوانين وقد أثبتت في الأخير أن هناك علاقة ارتباطية جزئية وموجبة بين الرقابة البيروقراطية وفعالية التنظيم الصناعي.

التعقيب على الدراسة: استندنا منها في الإطلاع على كيفية عرضها للدراسات السابقة وفي الاستفادة أيضا من فرضيتها الأولى والنتائج المتوصل إليها.

وعموما فقد تمحورت هذه الدراسات حول موضوع الدراسة الراهنة بشكل ضمني وتتبعي الإشارة إلى أنه قد ساعد استقراءها والإطلاع عليها في تكوين فكرة عن الإطار التصوري للدراسة الحالية إلى جانب ضبط مفاهيمها وبناء جانبها النظري بالإضافة إلى الإطلاع على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل وحتى صياغة التوصيات والاقتراحات، كما ينبغي الإشارة إلى أن جل هذه الدراسات تلتقي مع الدراسة الراهنة في استخدام المنهج الوصفي كما تلتقي معها في معالجتها لأحد متغيري الدراسة غير أنها تختلف معها في معالجة الموضوع الرئيسي لها وهو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بصورة مباشرة إضافة إلى اختلافها عنها جزئيا من حيث إشكالية الدراسة وما يتبعها من أسئلة وفرضيات وأهداف كما أن اختلافها عنها يشمل كل من مجالها الزمني والبشري ومكان التطبيق الميداني.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل نكون قد وصلنا بالدراسة الراهنة إلى عرض الركائز الأساسية منها والتي تعتبر أهم العناصر التي توضح توجهها كالإشكالية والأسئلة والأهداف وهذا ما يجعل الدراسة الراهنة أكثر وضوحا وإحاطة بحدود الظاهرة محل الدراسة الأمر الذي يسهل علينا تحديد الإطار المنهجي لها ومن ثم استكمال بقية إجراءاتها العلمية وهذا ما سنتعرض إليه في فصول لاحقة.

الفصل الثاني:

التأسيس النظري والمعرفي للدراسة

تمهيد

أولاً: المداخل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية

ثانياً: العلاقات الإنسانية في المؤسسة

ثالثاً: الفعالية التنظيمية؛ مطلب البقاء والاستمرار التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد التأصيل النظري والمعرفي عنصر مهم ضمن البحوث العلمية الوصفية ذلك أن هذا النوع من الدراسات لا بد وأن ينطلق في بداياته من أدبيات وتراث نظري معين مكتوب حول مواضيعها المدروسة والمعرفة العلمية ضمنه تبنى على أساس نظريات وتستند إلى دراسات سابقة وهذين العنصرين هما اللذان يساهمان في تراكمها والإضافة المعرفية فيها، وسنحاول في هذا الفصل تقديم وتغطية لجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع المدروس حيث نتطرق في البداية للمداخل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية، وهذا لتحديد موقع الظاهرة محل البحث بالنسبة لمختلف نظريات علم اجتماع التنظيم ثم نتناول كمرحلة ثانية موضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة وأخيرا نتطرق لموضوع الفعالية التنظيمية هذا وفق ما اتفق لنا من خلال عملية جمع المعلومات ولتكن البداية مع:

أولاً: المداخل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية

تعد نظريات علم اجتماع التنظيم نتاج اجتهادات ودراسات نظرية وامبريقية شكلت فيها التنظيمات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها ميدان دراسة لها وقد أتت هذه النظريات كاستجابة علمية ملحة للمواقف والظواهر التي شهدها عالم المنظمات والتي استدعت بدورها الاهتمام والتقصي العلمي من أجل دراستها والكشف عن أسبابها والإحاطة بالظروف التي نشأت فيها، ولقد اشتركت أغلب هذه النظريات في الهدف من الدراسة وهو محاولة وضع الأساليب الصحيحة للرفع من كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية إلا أنها اختلفت في المنطلق التصوري والمنهجية المتبعة للدراسة، فجاءت ضمن أطر تصورية ومضامين معرفية متباينة تصب كلها في ثلاث مداخل أساسية وهي المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي والمدخل الحديث وسنخصص هذا الجزء لمعالجة موضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية وفق المداخل السابقة كقراءة سوسيولوجية لمتغيرات البحث وقصد الكشف عن موقعه ضمن نظريات التنظيم والإحاطة بمدى اهتمامها بهذين المتغيرين في سبيل اشتقاق نسق تصوري معرفي حول الظاهرة محل الدراسة، ولتكن البداية مع المدخل الكلاسيكي.

1. المدخل الكلاسيكي

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري التنظيمي حيث ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن (19) وأوائل القرن (20) وتطورت في دراستها للتنظيم سواء من حيث الرؤية النظرية أو من حيث المنهج وكيفية المعالجة، وقد ركز روادها على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير العلمي والآلي في تحليل العلاقات بين أجزاء المنظمة ومكوناتها وأكدوا على أهمية الجوانب الرسمية والآلية في التسيير والإدارة وصوروا المنظمة على أنها نسق آلي وفني فحسب وسنعرض في هذا المدخل كل من نظرية الإدارة العلمية لتايلور ونظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول ثم النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر.

01- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

"نشر تايلور العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل وتذهب إلى أن التنظيمات أنساق رشيدة ذات أهداف محددة وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاية التنظيمية كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات أنساق تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما" (الطفي، 2007، ص96) "وقد كان الهدف من نظريته الحصول على أعلى الأرباح عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة من خلال تحليل العلاقة بين الصفات الجسمانية للعامل وظروف العمل وطريقة أدائهم" (الغريبي، 2016، ص21) "وقد قسم تايلور المسؤولية بين المديرين وبين العمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيهه في حين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه، وبموجب هذا المبدأ فقد أعطى تايلور مفهوم -رئيس العمل- والذي يعطي تعليماته ويشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل ومراحله" (بلوط، 2005، ص80) وهذا ما يعبر عن اهتمام الإدارة العلمية بالعمل "فالعنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية فكرة المهمة أي العمل إذ أن عمل كل فرد يجب أن تخطه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد، وأن يستلم كل شخص التعليمات بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فحسب، بل والطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لإنجازها" (المغربي، 2010، ص49). "وأكد تايلور أنه على الإدارة العلمية وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل تاركا للعمال واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه، لأنه يتم التخطيط لعملية العمل مثل جدول الإنتاج وتصميم الآلات وتحديد الإنتاج واتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيدا عن العمال، وأن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريبا خاصا في فن اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وأن يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون تدخل في وظائف الآخرين" (سالم، 2009، ص102)

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية تمثل الإجراءات التي يجب إتباعها لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهي: (بن داود، 2008، ص108)

✓ إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

✓ اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

✓ التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

إلى جانب: (lazari، 2001، p24)

- ✓ تجزئة المهام: يعتقد تايلور أنه يجب تبسيط المهام إلى حد أقصى وأنه كلما كانت المهام مجزأة وسريعة كلما كانت الشركة أكثر إنتاجية.
- ✓ التخصص: لكل موظف عمل يجب عليه أن يؤدي نفس العمل المكلف به فقط.
- ✓ العمل الفردي: يجب تصميم العمل حتى يتمكن الموظفون من أدائه دون الاضطرار إلى مشاركة الآخرين فيه.
- ✓ تقسيم المهام: يجب التمييز بوضوح مهام التنفيذ حيث يتم أداؤها من قبل موظفين مختلفين، كما يجب أن تكون مهام التنسيق والرقابة مقسمة بالكامل إلى عدة مسؤوليات بوضوح للمديرين.
- بالإضافة إلى: (مصطفى، 1999، ص46)
- ✓ تحسين الإشراف على العاملين من خلال الاختيار الدقيق للمشرفين وتدريبهم وتخصصهم في الإشراف.
- ✓ وضع نظم لمكافأة وحفز العاملين بما يساعد على رفع إنتاجيتهم وإراحة المشرفين من وظيفتهم التقليدية في سياقه أو سوق العمال.
- ✓ فصل التخطيط عن التنفيذ.
- "كما عمل تايلور على تقديم رؤية هرمية للشركات تتجسد فيما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي حدده من خلال خمس وظائف رئيسية هي: (javel, 2000, p39)
- ✓ الوظيفة المالية: التي تتعلق بتحسين الموارد المالية للشركة ويتم ضمان هذه الوظيفة من خلال الإدارة المالية والإدارية.
- ✓ وظيفة التسويق: دورها هو فهم احتياجات العميل "المواصفات، الحجم، الجدول الزمني" يتم توفير هذه الوظيفة من قبل قسم المبيعات.
- ✓ وظيفة الإنتاج: التي تجمع بين تصميم وتلبية احتياجات العملاء في الظروف التي تفرضها الأهداف المحددة من قبل مدير الشركة (السعر، الوقت، الجودة) يتم توفير هذه الوظيفة من قبل الإدارة الفنية.
- ✓ وظيفة التوزيع: يتم هذه الوظيفة من قبل الإدارة التجارية تضمن نشر المنتج للمصنع .
- ✓ وظيفة تسيير الموارد البشرية: تتعلق بإدارة الموظفين اللازمة للسوق الجيد للشركة يتم تنفيذ هذه الوظيفة من قبل إدارة الموارد البشرية.
- "وقد قدمت نظرية الإدارة العلمية نموذج آلي للتنظيم في ظل هذا النموذج يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية، عن طريق الأخذ بالحد الأدنى لتقسيم العمل والإشراف الدقيق على العمال وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج، ذلك أنها رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، فيما أن العمل رجل اقتصادي فإن قدراته تتسم بالعقلانية وما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه لذلك فإنه بالإمكان زيادة إنتاجية الأفراد بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية" (سليمانى وآخرون، 2011، ص16).

نظر تايلور إلى التنظيمات على أنها أنساق رشيدة ذات أهداف محددة تؤدي مهامها دون أي مشكلات فالمؤسسة عنده مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح التي تسير وفق مجموعة من القواعد التنظيمية من هنا وضع تايلور مبادئه الأساسية التي وجب على كل مؤسسة إتباعها لتحقيق أهدافها وبلوغها للفعالية ومنها تقسيم العمل ويقصد به التعاون بين الإدارة والعمال، فالإدارة تخطط لإنجاز الأعمال التي ينجزها العمال والتأكد من إنجاز العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال وضع نظام للحوافز فالأجر هو الحافز المادي الأساسي الذي يدفع العامل نحو العمل، ومن خلال هذه المبادئ يمكن تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة خاصة عند التركيز على الأجر التشجيعية ذلك أنه تم الربط بين الإنتاجية التي يعبر تحقيقها بشكل أو بآخر عن بلوغ الفعالية التنظيمية وبين العامل المادي في المنظمة ويتضح أن تايلور أهتم كثيرا بالتنظيم الرسمي والإجراءات والقوانين والتعليمات الداخلية التي تضمن السير الحسن للعمل، كما نظر للعامل على كونه كائن اقتصادي تتسم قدراته بالعقلانية في حين أنه أهمل الوجه الآخر للتنظيم وللغفر عموما ولم يشير إلى الجانب الإنساني للعامل وجماعات العمل، فالغفر عنده نموذج للتطبيق وجهاز أوتوماتيكي ملحق بالإدارة لا يستجيب إلا للعائد المادي ولا يهتم سوى بالمكسب الاقتصادي، وتجاهل أن الفرد يستجيب للعوامل الإنسانية والدوافع النفسية والاجتماعية فليس الحافز المادي هو الوحيد الذي يحرض العمل على تحقيق الكفاءة والإنتاجية كما لم يشير أيضا إلى مفهوم فرق أو جماعات العمل وكأن العامل يؤدي مهامه الوظيفية بمعزل عن الآخرين، وأن الشكل الوحيد للتفاعل بين أعضاء التنظيم هو تعاون الإدارة والعمال على تحقيق الأهداف التنظيمية وهو تعاون في حقيقة الأمر مبني على فكرة (أمر- نفذ) ومن خلال تنفيذ العمال للأوامر التي تصدر من قبل الهيئة الإدارية في حين لا وجود لأنماط التفاعل الأخرى بين أعضاء التنظيم في نظر تايلور، ويظهر أن حركة الإدارة العلمية أهملت العلاقات الإنسانية في حين أعتبرت الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية مطلب تنظيمي هام يمكن تحقيقه باستعمال المداخل الفنية والاعتماد على الرسمية في تسيير شئون العمل وإجراءاته دون الاعتراف بدور العلاقات الإنسانية أو الجانب غير الرسمي في تحقيقها.

02- نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول

"جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول أسس هذه النظرية محاولا أن يطور بعض أفكار الإدارة العلمية ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات الإنتاجية والصناعية، ويعتبر فايول أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة وأن أفكاره جاءت ممزوجة بنظرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى" (عبد الرحمان، 1999، ص 88) وقد أتت نظريته لتحول الاهتمام بالترشيد من الوحدات الإنتاجية إلى البناءات التنظيمية وركزت على قضايا الترشيد من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستويات التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة على العموم، "وتوصل فايول إلى أن أوجه النشاط التي

تقوم بها المشروعات الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات هي: (النجار وخشبة، 2007، ص50)

- ✓ أوجه النشاطات الفنية (الإنتاج).
 - ✓ أوجه النشاطات التجارية (الشراء والبيع والمبادلة).
 - ✓ أوجه النشاطات المالية (الحصول على رأس المال والاستخدام المثالي له).
 - ✓ أوجه النشاطات التأمينية (حماية الأفراد والممتلكات).
 - ✓ أوجه النشاطات المحاسبية (بما في ذلك الإحصاء).
 - ✓ أوجه النشاطات الإدارية (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).
- وقد أوضح فايول أن هذه المجموعات الست توجد في المشروعات من أي حجم.
- "وفي هذا الصدد وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة إذ كان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه، وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة والتي يسميها بالمبادئ أو القواعد التي تتسم بالمرونة لأنها تتمتع بقدرة على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة فيها، وفيما يلي المبادئ التي اقترحها: (الهاشمي، ص64)
- ✓ مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بها عامل واحد أو مجموعة من العمال، لحصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة لتحقيق الكفاءة التنظيمية.
 - ✓ مبدأ السلطة والمسؤولية.
 - ✓ مبدأ النظام والانضباط: يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم على العمل.
 - ✓ مبدأ وحدة الأمر والرئاسة: ومضمونه أن المرؤوسين يتلقوا الأمر من رئيس واحد.
 - ✓ مبدأ وحدة التوجيه: مضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة، لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى هدف واحد.
 - ✓ مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: مضمونه أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة والوسيلة التي يتحقق بها ذلك.
 - ✓ مبدأ مكافأة العاملين: وتكون نتيجة الأعمال التي يقدمونها للمنظمة ويشترط أن تكون عادلة.
 - ✓ مبدأ المركزية: يقتضي تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين.
 - ✓ مبدأ تدرج السلطة: مضمونه أن السلطة تتدرج من الأعلى إلى الأسفل.
 - ✓ مبدأ الترتيب والتنظيم: يجب أن يكون هناك مكان لكل فرد يميزه عن غيره من الأفراد ومكان للمواد وهكذا حتى تستقيم المنظمة.
 - ✓ مبدأ المساواة والعدل: يقتضي جذب العاملين نحو العمل ورفع روحهم المعنوية.

✓ مبدأ ثبات العاملين: يقصد به أهمية استمرار العاملين وعدم تركهم لأعمالهم لأن ذلك يخسر المنظمة خبرات بحاجة إليها.

✓ مبدأ المبادرة: بطرح أفكار العاملين ومن ثم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه يؤدي إلى رضا المرؤوسين.

✓ مبدأ التعاون والعمل الجماعي: سيادة روح التعاون بين العاملين وتشجيع العمل الجماعي والتأكيد على أهمية الاتصال كلها أمور تزيد من الكفاءة لدى العامل.

"وفي إطار اهتمامه بالوظيفة الإدارية قدم فايول مواصفات المدير الناجح وهي: (الشواورة، 2013، ص60)

✓ أن تكون لديه معرفة تامة بالعاملين.

✓ أن يكون لديه قدرة على التخلص من العمال غير الأكفاء.

✓ أن يكون من ذوي الأخلاق الحميدة وحسن السلوك.

✓ أن يكون قدوة ومثل أعلى لغيره من العمال.

✓ أن يكون على معرفة تامة بأنظمة العمل.

✓ أن يكون قادرا على الاستفادة من قدرات الأفراد والعاملين.

✓ أن يقوم بإعطاء العمال فرصة لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية.

✓ أن يكون قادرا على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل.

"وبرغم فاعلية إسهام فايول في تصنيف وظائف الإدارة إلا أن مبادئه لم تتسع لتشمل الاهتمام بدوافع العاملين وتصميم وبرمجة الأهداف أو تطوير النظم الإدارية الأمر الذي جعل نظريته في الإدارة غير مناسبة للتطبيق في الواقع الإداري الحالي، إلا أنه قد تعلم من أخطاء تايلور في مجال نظريته للإنسان حيث أعطى أهمية أكبر للعنصر البشري الأمر الذي أكسبه شعبية كبيرة في نظر الكثير من العمال والمهتمين"(مصطفى، 1999، ص51)

اهتم فايول بالفرد العامل حيث أولى له عناية كبيرة ويظهر ذلك من خلال تقديمه جملة من المبادئ التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في مجال العمل كمبدأ العدل وهو يقتضي الحفاظ على العضوية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ومبدأ ثبات العاملين واستمرارهم في العمل وتثبيتهم في مناصبهم، إلا أن فايول غفل عن شبكة العلاقات التي قد تنشأ بين العاملين وأنماط التفاعل بينهم ومختلف الروابط الاجتماعية ما عدا تأكيده على أهمية التعاون والاتصال والعمل الجماعي بين جميع العمال ما يزيد من كفاءة العامل وهذا من أجل أداء الواجبات والوظائف لا لتعزيز الروابط الاجتماعية والعلاقات فيما بينهم، كما أنه حصر علاقة الإدارة بالعاملين على أنها علاقة رسمية مختزلة في توجيهات وأوامر من قبل الإدارة وتنفيذ من قبل العمال، كما أكد فايول على السلطة والمسئولية التي تعطي للمدير الحق الشرعي في إصدار الأوامر والتعليمات التي على العاملين التقيد والالتزام بها في أداء العمل وركز على مبدأ

المركزية في اتخاذ القرار وتركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي، وفي هذا دليل على أن الإدارة الكلاسيكية لم تهتم بالبعد المرن في ممارسة السلطة كالاتحاد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وإتباع إستراتيجية ديمقراطية في توجيهه والقيادة وهذه مجمل الجوانب التي أغفلها فايول في نظريته حول مفهوم العلاقات الإنسانية، وبخصوص الفعالية فيرى أنه بالإمكان تحقيقها من خلال الاعتماد على المبادئ 14 التي اعتبرها قواعد منظمة للسلوك التنظيمي ومتطلبات أعتقد أنها صالحة وأن العمل بها يضمن للمنظمات تحقيق أهدافها، إلا أنه يمكن القول أن الاعتماد على الفردية لا يكفي في تحقيقها دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وجماعات العمل، وكما تقدم فإن فايول لم يهمل الإشارة إلى بلوغ الفعالية التنظيمية التي تتحقق حسب اعتقاد فايول من خلال المبادئ الأربعة عشر لكنه لم يتطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية وجماعات العمل ودورها في تحقيق نجاح المنظمة.

03- النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر

"ظهرت في تحليلات فيبر وكتاباتة العديد من المفاهيم والتصورات التي وضعها وهي ذات صلة وثيقة بتصوراته المنهجية والتاريخية والنظرية بشكل عام، من بينها مفهوم السلطة والتي عرفها فيبر على أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص، ويحلل فيبر ثلاثة أنواع أو أنماط للسلطة وهي: (كتبخانة، 2006، ص 19)

✓ السلطة الكاريزمية: تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة لبطولة مثلا أو كصفات غير عادية تفوق الشخص العادي، ولهذا سميت بالسلطة الكاريزمية.

✓ السلطة التقليدية: تقوم على الاعتقاد بقديسية التقاليد القديمة المتوارثة وشرعية السلطة فيها، وتستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، ولهذا تسمى بالسلطة التقليدية.

✓ السلطة العقلانية القانونية: تقوم على الاعتقاد العقلاني لأنماط من القواعد المعيارية حيث تمارس السلطة وفقا لهذه القواعد، لهذا تسمى بالسلطة العقلانية.

"ورأى فيبر أن السلطة العقلانية تقوم على مجموعة من المقولات الجوهرية تمثل في مجملها نموذج المثالي للبيروقراطية، والذي حدد خصائصه: (الأصفر وعقيل، 2003، ص 57)

✓ تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد وهذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.

✓ نطاق اختصاص معين لكل مكتب وهذا يتطلب ما يأتي:

➤ التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.

➤ سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم أداؤها.

➤ تحديد واضح لوسائل الالتزام الضرورية بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها.

✓ تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة فكل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أخرى أعلى منها، وكل موظف في هذا الهرم الإداري مسئول أمام رئيسه عن قرارات مرؤوسيه وأعمالهم كما أنه مسئول أيضا عن قراراته وأعماله.

✓ القواعد التي تحكم سلوك المكاتب عبارة عن قواعد فنية ومعايير عامة وهناك نظام من الترقيات قائم على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معا.

✓ فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج.

✓ عدم وجود أي حق في احتكار الوظيفة أو تملك المكتب أو ما فيه.

✓ جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت كتابة.

✓ قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية بعيد عن الاعتبارات الشخصية وعن العواطف وعدم المحاباة لزيادة الفاعلية والإنتاجية.

"ويوضح فيبر أهم العناصر والخطوط الرئيسية التي تظهر وضع الموظف الإداري وعلاقاته الداخلية والوظيفية سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل وهذه العناصر هي: (جلبي، 1997، ص 46)

✓ امتثال الفرد للسلطة يكون طبقا للقواعد الشخصية.

✓ تكون علاقة التنظيم بالفرد واضحة المعالم حسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية التي يشغلها.

✓ كل موظف له قدر معين من الكفاءة الإدارية.

✓ يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.

✓ يتم اختيار الموظفين حسب أسس تصنيفية متميزة (خبرة فنية، الحصول على شهادات).

✓ كل موظف يتقاضى راتب محدد حسب مقدرته وانجازه ووضعه الإداري.

✓ يخضع ترتيب الموظفين مهنيا طبقا لنظام معين بالتقدمية أو الانجاز أو كليهما.

ومن خلال جملة الخصائص التي قدمها فيبر في نموذج المثالي إذن فهو "ينظر إلى البيروقراطية على أنها الشكل الأكثر عقلانية للتنظيم لأن لا يقوم على أساس الأفراد والطاعة موجهة للوائح غير الشخصية فقط كما ينظر إلى أنه يجب أن تكون قواعد استخدام سائل الإنتاج ثابتة على أساس عقلائي وليس على ملكيتها، وهو بذلك يحدد الهيكل التنظيمي العقلاني وفقا لتسلسل هرمي للوظائف مع إجراءات عمل رسمية جدا ونظام تحكم مركزي للغاية" (charron et separi, p27)

ويظهر من خلال الخصائص المقدمة أن "هذه المدرسة قد اهتمت بإيجاد نظام مثالي يستخدم في المنظمات لاسيما الكبيرة الحجم منها لتسيير شئونها التنظيمية والإدارية من خلال تحديد القواعد والتعليمات والإجراءات المكتوبة والموضوعة بشكل علمي والهادفة لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة رئيس ومرؤوس، المرؤوسين فيما بينهم، المرؤوس والمنظمة، المنظمة والعملاء" (الصائغ، 2011،

ص48) إلا أنه هناك مشكلة على مستوى التطبيق حيث يتجلى انحراف شديد عن هذه القواعد "حيث عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تخطيها بواسطة إجراء أو قاعدة، كما نجد البعض غير مستعدين للمبادأة والابتكار بتصرف جديد لأن ذلك قد يتعارض مع قاعدة من القواعد، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي مثل تضخم الأعباء الروتينية وشعور العاملين بأنهم يعملون كآلات" (الديري، 2011، ص37)

وهذا ما أوضحه الواقع الفعلي عند تطبيق القواعد التي قدمه فيبير في نموذج وأشارت له جميع النظريات المعدلة لهذا النموذج، "وعلى الرغم من الصورة السيئة التي تقفز إلى الذهن عند سماع أو قراءة مصطلح البيروقراطية إلا أن هذا النموذج استطاع أن يحقق الكفاءة والاتساق في العمل من خلال مزايا تتمثل بالدقة والانسيابية في العمل والوضوح والموضوعية والرشد لمدة زمنية طويلة، كان هذا النموذج هو الوحيد المطروح على الساحة الإدارية ولا يزال أحد البدائل المعروضة في عصرنا الحالي إذا ما تم تطبيقه بشكل صحيح وتعديله ليتناسب مع المتغيرات التقنية والاجتماعية والسياسية، أما اعتماده كنموذج جامد فإنه سيكون حالة جامدة لا تستطيع معه المنظمات لاسيما الحكومية منها تتحرك بالشكل المرن لتتجاوب مع متغيرات ومتطلبات العصر الحالي" (الصائغ، 2011، ص48)

وضع ماكس فيبير نموذج المثالي بطريقة قاطعة ومركزية ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطي وأهتم بتقديم كل الميكانيزمات التي تؤدي إلى الكفاية والفعالية، فركز على السلطة العقلانية المستندة إلى القانون واعتبرها ركيزة أساسية في قيام التنظيم البيروقراطي ودعا من خلالها إلى التركيز على الجوانب الآلية والرسمية في التنظيم، ويظهر ذلك من خلال الخصائص نموذج البيروقراطي الذي اعتبره أداة للتسيير الفعال للمنظمات وقد شمل هذا النموذج كل العناصر الرسمية في الإدارة، وعلى الرغم من أنه تجاهل العلاقات الشخصية كالمحابة والمحسوبية في التسيير وأن يتم التوظيف على أساس علمي واضح كالاعتماد على الخبرة والشهادة العلمية وهذا في إطار اهتمامه بالموضوعية وتجنب التحيز الشخصي والعلاقات الشخصية والاعتماد على الرشد والعقلانية في تسيير شئون العمل، إلا أنه من زاوية أخرى تجاهل الدوافع النفسية والاجتماعية للفرد والمحفزات غير المادية ويظهر هذا من خلال تأكيده على الالتزام بالتطبيق الحرفي للقواعد الموضحة كتابة متجاهلا ما ينتج عن هذا التطبيق من شعور العامل بالملل والروتين والاعتزاز الذي يفقده الرغبة بالعمل، هذا إلى جانب تركيزه على ممارسة الرقابة على العاملين والأداء بشكل رسمي مبني على أساس التدرج الهرمي للسلطة الرسمية، وفي ظل نموذج ركز فيبير على الأجر المادي فقط كالحافز يتم منحه للعامل بناء على عدة اعتبارات وهي مقدرة العامل على أداء العمل ومستوى انجازه ومنصبه الوظيفي وتغافل عن أهمية المكافآت غير الاقتصادية وما تحققه من دافعية وتطور على مستوى الأداء.

إن تأكيد فيبير على الجوانب الرشيدة والمعقولة في البناء التنظيمي البيروقراطي صور هذا البناء خاليا من العلاقات والسلوكات الإنسانية والجوانب الدينامية الأخرى والتي تلعب دورا في تحديد طابع

التنظيم ولها تأثير في عملية تحقيق أهدافه، إذ أوضح أن العلاقات في المنظمة هي علاقة مراكز ومناصب وظيفية لا علاقات بين العمال كأفراد بشرية إنسانية اجتماعية التكوين وهو دليل على إهماله للعلاقات الإنسانية البناءة والجماعات الصغيرة والروابط غير الرسمية وتجاهل الجانب الاجتماعي وكذا النفسي للفرد العامل، إذن فبيير ركز على الهيكل التنظيمي للمنظمات وكيفية تحقيقها للفعالية من خلال اعتمادها على الجوانب الرشيدة وأخفق في إصابة الهدف السلوكي واعتقد أنه بالإمكان توجيه الفرد ليتناسب مع متطلبات التنظيم كما اعتقد أنه دائماً على أتم الاستعداد لأن يكيف نفسه لتحقيق رغبات هذا التنظيم، هذا إلى جانب أن فيير نظر إلى الأفراد بشيء من الآلية وتجاهل حاجاتهم الإنسانية والاجتماعية لم يعرّفها فيير أي اهتمام على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ رشيدة ومحددة، وهو الأمر الذي يكشف عن قصور في معالجة فيير لهذه القضايا والذي اعتقد أن الفعالية التنظيمية مرهونة ومتوقفة على مدى التقيد بمبادئ التنظيم البيروقراطي لا أكثر.

محمل القول أن المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على الجوانب العقلانية والرشيدة في التنظيم واعتبرت الجوانب المادية أهم مؤثر في تحقيق الأهداف ومنه في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية، وما يمكن أن يقال على هذه المدرسة أنها شكلت نسقا فكريا يعكس اهتمام أصحابه بدراسة وتحليل التنظيمات لبلوغ المستوى الأمثل من الكفاءة والفعالية وذلك من خلال الاهتمام بالإجراءات الهيكلية التنظيمية كتقسيم العمل وتدرج السلطة والإشراف والرقابة، ومبدأ الرشد... إلخ الأمر الذي يبين قصور واضح في معالجتها النظرية للتنظيمات ذلك أنها أهملت العنصر البشري في تحقيقه للفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية على اعتبار أنه أهم عنصر في إنجازها بناء على سلوكياته التنظيمية البناءة وعلاقاته الاجتماعية الإيجابية.

II. المدخل السلوكي

ظهرت المدرسة السلوكية كرد على الافتراضات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية حيث عملت على تغطية الجانب المهم الذي لم يدرس من قبل من خلال تركيزها على دراسة العوامل النفسية المعنوية ومختلف أنماط التفاعلات والعلاقات الاجتماعية وجماعات العمل وكيفية تشكلها، ودعت نحو ضرورة الاهتمام بالفرد العامل ووجوب معاملته على أساس أنه عنصر حيوي في التنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار تكوينه النفسي والاجتماعي وما يحمله من قيم واتجاهات والتوجه نحو فهمه والكشف عن مسببات سلوكياته البشرية ودوافعها وأوضحت أن له متطلبات وحاجات بعيدة عن الحاجة المادية وعلى التنظيم أن يكتشفها ويعمل على إشباعها كإجراء لتوجيهه نحو الاهتمام بتحقيق المصلحة العليا، وبهذا فقد ركز رواد هذا المدخل على سلامة المناخ التنظيمي والروح المعنوية وسيادة الانسجام وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للأفراد وسيادة روح العمل بالفريق، ولقد تناولنا وفق هذا المدخل كل من مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو والنظرية الاجتماعية المعدلة لأوليفر شيلدون وإسهامات ماري باركر فوليت ونظرية النسق التعاوني لشستر برنارد وأعمال هربرت سايمون في نظريته اتخاذ القرار كما تناولنا حركة التصميم التنظيمي أو ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة.

01- مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

"من المعروف أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية قد ارتبط باسم عالم الاجتماع الأمريكي التون مايو والمعروف ببحوثه وتجاربه في ميدان علم اجتماع العلاقات الصناعية" (بدر، 2008، ص240) "والذي كان يعمل مع زملائه ضمن هيئة هارفارد وهي جماعة تكونت تحت إشرافه لتفكر في البحث عن حل أو مخرج أو تنتهي إلى طريقة معقولة للتغلب على المشكلات التي تواجه الصناعة، وقد انحصرت عضويتها في التون مايو ورثل سبرجر ولويد وارنرمان وبينوك ورايت وديكسون، وهي تتميز عن الجماعات الأخرى من حيث أن أعضائها يجمعون بين الخبرة الفنية في العمل الصناعي وبين الخبرة الأكاديمية في العمل في البحوث الصناعية والمشكلات الصناعية وحيث كان بينوك ورايت وديكسون من العاملين في شركة وسترن الكتريك، وكان مايو وروثل سبرجر ووارنرمان أساتذة قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد" (جلبي، 2003، ص57) وقد عمل هذا الفريق على دراسة الكثير من المشكلات التي تخص الفرد العامل كونه كائن إنساني واجتماعي فجاءت إسهاماتهم كرد فعل للإدارة الكلاسيكية التي تناولت التنظيم الرسمي واعتبرت الفرد رجل اقتصادي بالضرورة وناقضتها في جل المفاهيم والافتراضات التي طرحتها ولعل من أهمها مفهوم التخصص وتقسيم العمل فمدرسة العلاقات الإنسانية كاتجاه إنساني "مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفعالية والرضا الوظيفي والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية" (الديري والكسوني، 2008، ص59) "وترى أن التخصص المطلق الكامل أساس صالحا للإنتاج الكفاء المتزايد بل على العكس من ذلك فقد يؤدي التخصص الدقيق إلى آثار عكسية بتخفيض الإنتاج وانهيار الكفاءة وأساس هذا التفكير أن تقسيم العمل إلى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدي إلى:

(سالم، 2009، ص106)

- ✓ إن الإنسان يؤدي عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الإنسانية ومواهبه وقدراته الأمر الذي يضفي عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالي يقلل من رضاه عن عمله ويوجد شعورا بالاستياء.
- ✓ التخصص الدقيق وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العامل فرديا إلى درجة كبيرة وبالتالي تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور الانعزالية والوحداية مما يقوي فيهم الشعور بالملل والاستياء.
- ✓ التخصص الدقيق ينمي في الفرد شعوره بالإقليمية أي انحصار اهتماماته في دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية أهداف ومصالح التنظيم، وكل هذه الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع في مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومن ثم فحركة العلاقات الإنسانية قد بينت أن التخصص ليس بالضرورة أحسن أنواع التنظيم.

"وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعيا وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل فهي تعتبر أن الإدارة العلمية ما هي إلا إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات المختلفة وأن الإدارة تجمع إنساني في المقام الأول وأن دراسة الأفراد تمثل جزءا رئيسيا في دراسة الإدارة فالأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتنفيذ أهداف معينة للمنظمة" (داسة، 2015، ص58) فمدرسة

العلاقات الإنسانية تناولت زاوية أخرى من زوايا المنظمة وهو التنظيم غير الرسمي والحوافز غير المادية والمتغيرات السلوكية التي تؤثر في الفرد وتوجه سلوكه، إذ أوضح مايو "أنه لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز الاقتصادية إنما بالحوافز المعنوية لها ويجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي وحفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية" (عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، 2006، ص163) "ذلك أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية وإنما تتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية" (لطي، 2007، ص177) وإلى جانب الحوافز المعنوية أوضحت أن "الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية وأن هذه المشكلة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين" (أبو قحف، ص125) كما بينت "أن نوعية إشراف الذي يتلقاه العامل في عمله أثرا كبيرا على معنوياته وعلى إنتاجيته كما أكدت الدراسات على ضرورة تدريب المشرفين وإكسابهم مهارات اجتماعية وإنسانية بجانب المهارات الفنية لتحسين أدائهم في التعامل مع العاملين" (داسة، 2015، ص60) "وقد أشار Rynron E miles أن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هو أن يعمل الفرد كإنسان وليس كآلة واحترام آرائه ومشاعره ومشاركته في اتخاذ القرارات حيث يؤدي ذلك إلى رفع معنوياته كما يؤدي إلى زيادة رغبته في التعاون مع الآخرين في إنجاز أهداف المنظم، وأشار كل من M Peter وRichard scott في كتابهما إلى أن القرارات يجب أن تتخذ بإشراك العمال وذلك عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية بينما عملية الاتصال فهي كطريق ذو اتجاهين يتم الحصول عليهما من مصدرين مختلفين المصدر الرسمي والمصدر غير الرسمي" (بلعجوز، 2010، ص36) وتتطوي هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ والعناصر أهمها: (رشوان، 2004، ص74)

- ✓ التركيز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر الفرد في العمل باحتياجاته الاجتماعية.
- ✓ الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- ✓ إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وأشعارهم بأهميتهم.
- ✓ وضع الفروق الفردية بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- ✓ التأكيد على التعاون والتفاهم من أجل إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم في تحقيقها.
- ✓ التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية في العمل أمور تفقده جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.
- ✓ الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز من وراء هذه المشاركة.

- "وقد قام مايو رفقة زملائه بعدة تجارب سميت بتجارب هاوثورن والتي توصل من خلالها إلى عدة نتائج هي: (أبو حمد والموسوي، 2011، ص65)
- ✓ المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
 - ✓ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
 - ✓ من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
 - ✓ يمكن حفز العاملين في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- بالإضافة إلى النتائج الآتية: (رشوان، 2004، ص77)
- ✓ أن التخصص لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل وإنما يتحدد من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية وهم ليسوا مجرد أفراد فقط ليس بينهم أي علاقات.
 - ✓ العمال أعضاء في جماعات لها تقاليد وقواعد جماعية لا أفراد منعزلين وهذه التقاليد والقواعد الجماعية تؤثر على السلوك الفردي وتحركه في اتجاه دون آخر.
- إلى جانب هذه النتائج فقد كشفت دراسات هاوثورن عن: (صديق، 2011، ص24)
- ✓ الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أداؤهم وإنتاجهم.
 - ✓ العمل الصناعي هو عمل جماعي فالفرد ليس عاملاً في المصنع إنما هو يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام.
 - ✓ الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العاملين هو انعكاس لواقع اجتماعي غير مرضي.
- "إلى جانب أنها أثبتت أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة، زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية" (السكرنة، 2010، ص57) حيث اتضح من هذه التجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة للعمل إنما هو شخصية ذات جوانب متعددة ومنفردة يجب الاهتمام بها "وعلى ذلك فإن منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة وتحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل" (علاقي، ص28)

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل علمي للافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في دراستها للواقع التنظيمي إذ ناقضتها في كثير من مبادئها بشكل خاص مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث ترى أن التخصص والاتجاه نحو الآلية يفقد العمل جوهره الحقيقي، فالعمل ظاهرة اجتماعية

بالضرورة والعمال يؤدون العمل بشكل جماعي ويستغرقون في أدائه ما يؤدي إلى تشكيل شبكة من الروابط الاجتماعية بينهم وبالتالي فتقسيم العمل إلى وحدات جد صغيرة يفقد العامل فرصة التجمع والانصهار ضمن الجماعة والتفاعل فيما بينهم ويجعلهم غير راضين عن أوضاع أعمالهم.

لقد أشار مايو وزملاؤه إلى أهمية التوجه نحو الاعتراف بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة كونها لا تعد نسقا فنيا وآليا فحسب إنما تضم موارد ذات طبيعة اجتماعية وبشرية إلى جانب العناصر الأخرى، وأكد على ضرورة تبني المسؤولين للأساليب الفعالة في التسيير الإداري من خلال توفر القيادة الديمقراطية وتحسين عملية الإشراف إلى جانب فتح قنوات الاتصال وتدعيمه في كل المستويات، كما أكد مايو على أهمية التعاون بين العمال والاندماج فيما بينهم وضرورة تماسكهم وتضامنهم كجماعات عمل وقد أوضح أن لكل جماعة عمل معايير وقيم خاصة بها وأن على الفرد الامتثال لقواعدها حتى يتسنى له المحافظة على عضويته والشعور بالانتماء الاجتماعي والقضاء على الشعور بالفردية والانعزال، إلى جانب هذا ركز مايو على أهمية إشباع الحاجات المعنوية للأفراد وتمكينهم من تحقيقها من خلال توفير الجو الاجتماعي المريح للعمل وتوفير الدعم النفسي لهم وتلبية مطالبهم الاجتماعية الخاصة، وقد ربط بين هذه العناصر وبين مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية بناء على افتراض أنه كلما توجهت الإدارة نحو خلق المكانة الاجتماعية للفرد وتوفير المناخ الوظيفي السليم كلما عمل على تحسين من أدائه وتطوير قدراته الوظيفية التي تنعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، وبالتالي فمايو وزملاؤه يرون أن تبني العلاقات الإنسانية كوسيلة في عملية التسيير الإداري هو الطريق نحو تقدم التنظيم وتحقيق الفعالية.

02- النظرية الاجتماعية المعدلة لأوليفر شيلدون

"أوليفر شيلدون صاحب كتاب -فلسفة الإدارة- الذي وضعه عام 1923 ولقد حاول فيه تكوين نظرية للإدارة وبمحاولة رضع المبادئ التي تحكم ممارستها ويرى شيلدون أن الإدارة تنقسم إلى ثلاث عناصر هي: (السعيد وآخرون، 2003، ص30)

✓ تحديد سياسة المشروع وتنسيق وظائفه "الإدارة العامة".

✓ تنفيذ السياسة واستخدام التنظيم "الإدارة التنفيذية".

✓ جمع عمل الأفراد أو الجماعات مع الإمكانيات الضرورية لتنفيذه "التنظيم".

"ومن أهم القضايا التي طرحها هي ضرورة خلق التوازن المطلوب بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية وبين الجوانب الإنسانية المختلفة، وقد أشار المفكر أوليفر شيلدون عن ذلك بقوله -إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد ونبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيما ماديا معقدا فحسب وإنما يتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي-"(الفريجات، 2009، ص45) وقد أدرج هذا المبدأ في كتابه فلسفة الإدارة عام 1923 حيث قال أيضا "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية

الإنتاج واعتبار الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية ويقترح شيلدون في مجال اهتمامه بالعمال إتباع القواعد التالية في معاملتهم وتسييرهم: (روث، 2001، ص45)

- ✓ لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- ✓ لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- ✓ لا بد أن يكون لديهم وقت كافي للتنمية الذاتية.
- ✓ لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- ✓ لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.
- ✓ لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.

وفي معرض حديثه عن أهمية الفرد العامل والعلاقات الإنسانية في المؤسسة "وقد نادى شيلدون بالمسئولية الاجتماعية للإدارة فقد مزج علم الأخلاق الاجتماعي بالصفات التطبيقية للإدارة العلمية ويؤمن شيلدون أنه مهما صبغت الإدارة نفسها بالصبغة العلمية فإن عليها أن تحرص دائما على أن مسئوليتها الاجتماعية تقع في الدرجة الأولى" (المغربي، ص63)

يظهر من خلال الافتراضات التي قدمه أوليفر شيلدون في نظريته حول الإدارة والسلوك التنظيمي أنه اعترف بقيام التنظيم بوجود كلا من الوسائل الإنتاجية المادية والعوامل الإنسانية المؤثرة والفاعلة في الإنتاج، وأن التوازن بينهما يسمح باستمرار البناء التنظيمي وأنه السبيل لتحقيق نجاحه وفعاليتها، وقد ركز على الفرد العامل لأنه يعتبره الطاقة الأهم وهو العنصر الوحيد القادر على تشغيل عناصر أخرى والقيام بالعمليات التقنية الآلية لسير العمل وتنظيمه، ويعترف أوليفر بجماعات العمل وفرق داخل التنظيم وذلك في قوله "الصناعة ليست مجرد كتلة من الآلات والمعدات والعمليات الفنية وإنما هي جسم نابض بحياة الرجال أي أنها ليست حشد متشابك من العناصر المادية بل هي حشد من العناصر البشرية" (المغربي، ص63) وفي قوله تأكيد على ضرورة التكامل والانسجام بين كل الفاعلين الاجتماعيين وأهمية تماسكهم وتضامنهم لأداء واجباتهم على أكمل وجه وهو الإستراتيجية الجماعية لتحقيق الكفاءة في الأداء وبلوغ الفعالية التنظيمية.

03- ماري باركر فوليت

واحدة من المهتمين بالمجال السلوكي في التنظيم وهي من أشهر الأوائل الذين كتبوا وبحثوا في العلاقات الإنسانية وتجسدها الواقعية في المنظمة الذين اعتقدوا أن تنظيم المؤسسات يمكن دراسته من وجهة نظر السلوك الفردي والجماعي في نفس الوقت، "حيث حاولت ماري من خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بينهما، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة الإنتاجية" (المساعدة وآخرون، إدارة المنظمات - منظور كلي-2013، ص67) وقد أطلقت مفاهيم جديدة في مجال قيام العلاقات الاجتماعية وفي

الأسس الإدارية لبناء الهياكل التنظيمية أي أنها أسهمت إلى حد كبير في إرساء بعض المفاهيم التي نشأت من أجلها الإدارة السلوكية" (بلوط، 2005، ص91) وقد كان محور اهتمامها هو كيفية بناء العلاقات الإنسانية ناجحة ومنظمة والمحافظة عليها وفي ظل اهتمامها بجوهر هذه العلاقات "دعت ماري إلى التركيز على أثر الجماعة على الفرد والمشاركة في السلطة والتنسيق بين العاملين في المنظمة وقالت -إنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الإنتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية ووفرننا للعامل الحافز المعنوي إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة- وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ راود العلاقات الإنسانية فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم وينخفض معدل دوران العمل لديهم" (المساعدة، مبادئ علم الإدارة، 2010، ص72) "كما أكدت على التنسيق بين أعضاء المجموعة واعتبرته جوهر العمل الجماعي بالمنظمة ونادت بضرورة استمراريته وتوفر قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقياً لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأعمال ونادت بضرورة عدم الفصل بين مسئولية فرد وآخر بالمنظمة وإنما المسئولية لأحدهما مكتملة للآخر باعتبار أن العمل بالمنظمة جماعي" (غنية، 2003، ص97) "ورأت أن أفراد أية مؤسسة يتأثرون بصورة مستمرة بسلوكيات المجموعة التي يعملون معها كما دعت إلى قيام شراكة طبيعية وليست صناعية تقوم على مبدأ -السلطة مع power with- أي المشاركة وليست على مبدأ -السلطة من فوق power other- أي الفوقية" (بلوط، 2005، ص91) وفي هذا السياق "تعتقد أن إدارة الشركات يجب أن تستند إلى القيم الجماعية بدل الفردية ولا يمكن التعبير عن إمكانات كل منهم إلا من خلال المجموعة، وبالتالي فإن مهمة المدير هي ممارسة السلطة لتنسيق الجهد الجماعي مع الموظفين بدل من استعبادهم، ويجب أن يعتبر المدير والعمال أنفسهم شركاء ضمن مجموعة واحدة بهذا المعنى، وتطلب من المديرين قيادة الموظفين من خلال الاعتماد على خبراتهم ومعرفتهم أكثر من الاعتماد على السلطة الرسمية لمركزهم ولا تزال أفكار ماري فوليت تؤثر تأثيراً عميقاً على الطريقة التي ينظر بها إلى الدوافع القيادة والسلطة"

(roblins et decenzo, p24)

اعتقدت ماري فوليت أن استعمال المداخل الفنية وما تقتضيه من الاعتماد على الأسلوب العلمي والإجراءات الرسمية في حل مشكلات العمل غير كافية بل اقترحت أن يتم دمج الافتراضات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية من أجل الخروج بخطة ناجحة تضمن تحقيق الإنتاجية المرتفعة، وفي هذا الإطار ركزت ماري على قضية توفر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وأهمية تفعيلها والمحافظة عليها، وذلك من خلال قيام السلطة على المشاركة والديمقراطية وليس بتركيزها في يد الإدارة والتأكيد على أهمية الاتصال بين أفراد المنظمة بتوفير قنوات اتصال فعالة ومفتوحة من وعلى كل الاتجاهات التنظيمية، كما بينت فوليت أن الفرد العامل يتأثر بالعوامل الاجتماعية والنفسية مثلما يستجيب للحافز المادي وفي هذا السياق أوضحت أن الجماعة تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك الفرد وهو متأثر بها، وبالتالي فأحسن ظروف أداء العمل أن يتم ضمن الجماعة وبالتعاون بين كل

أعضائها في سبيل تحقيق ما يعرف بالعمل أو الأداء الجماعي، إلى جانب هذه المقولات فقد دعت ماري إلى ضرورة إشباع حاجات العمال وتحقيق التكامل فيما بينها وبين المصالح العليا للإدارة وهذا للقضاء على كل النزاعات المحتمل وقوعها بين طرفي التنظيم -الإدارة، العمال- ورأت أن الاعتماد على هذه القواعد السلوكية في تسيير المنظمة سبيل نحو تحقيق الفعالية والنجاح.

04 - نظرية النسق التعاوني لشستر برنارد

"من أنجع الإداريين بين الرواد في علم الإدارة ومن أهم إنجازات هذا الباحث والعالم هو كتابه - وظائف المدير- الذي رأى فيه أن عمل المؤسسة يتم عبر تعاون أجهزتها الإدارية وتنسيق كافة أنشطتها وأشترط لذلك ثلاثة شروط: (خليل، 2005، ص30)

- ✓ استعداد المديرين الدائم لخلق التعاون التام بين أفراد المؤسسة.
- ✓ طرح المديرين لهدف المؤسسة المشترك وعمل الأفراد بموجبه.
- ✓ تأمين الاتصال بين العاملين باستخدام الوسائل الأمثل لذلك.

"وقد عرف برنارد التنظيمات على أنها أنساق فرعية تدرج ضمن ما يسمى بالنسق التعاوني الذي يتكون من عناصر فيزيقية بيولوجية شخصية اجتماعية تنشأ بين هذه العناصر علاقة منظمة نتيجة التعاون بين شخصين أو أكثر من أجل إنجاز أهداف محددة، وهذا يعني أن التنظيم يمثل نوعا من التعاون بين الأفراد يتسم بأنه شعوري اختياري وهادف" (سلاطينة وقيرة، 2008، ص28) ومن أهم ما قدمه في المجال التنظيمي أنه كشف عن حقيقة المنظمات حيث "يعود له الفضل في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير ولا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهدا على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليدلوا أقصى طاقاتهم" (الشبيلي والنسور، 2009، ص70) وبالنظر لكون المنظمات كيانات إجتماعية بالضرورة "أكد برنارد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري وأعتبر المنظمة كنظام اجتماعي وذكر بأن العوامل الاقتصادية دورا ثانويا في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية" (الهاشمي، ص100) وبين أن الحوافز المعنوية هي التي تشجع العاملين على بلوغ الأهداف وأن دور المدير يتمثل في اكتشاف جوهر هذا النوع من الحوافز، "وقد رتب برنارد الحوافز في خمس مجموعات هي نقود وأشياء مادية، وفرص الاحترام والتميز والموقع والمشاركة، وظروف العمل المناسبة، وإشباع المثل الشخصية، والموقع الاجتماعي الجذاب" (الزعيبي وبن بريكة، 2013، ص126) "كما دعا إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم

للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة برنارد هذه نابغة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم فهو يقول إن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها" (الهاشمي، ص100) "وفي إطارها ركز برنارد على ضرورة التطابق والقبول بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها وموازنة العمل بينهما وصولاً إلى منظمة تتميز عملياتها بالاتساق والانسجام والانسيابية وأشار برنارد إلى أن نجاح الشركة يعتمد على التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وعواملها، وخاصة البيئة الداخلية الخاصة من موردين ومجهزين ومستهلكين ومستثمرين وجماعات ضاغطة وغيرها" (الزعيبي وبن بركة، 2013، ص123) إلى جانب حديثه عن قضية التوازن التنظيمي فقد منح برنارد للاتصالات أهمية كبيرة "فنظراً للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي فقد دعا برنارد القادة الإداريين إلى توجيه اهتماماتهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق وهو يرى أنه يجب أن يتوافر فيها ما يلي: (الهاشمي، ص100)

- ✓ يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
 - ✓ يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
 - ✓ يجب أن يكون خط الاتصال أصغر ما يمكن حتى يتم الاتصال بسرعة وتفاذي الأخطاء.
 - ✓ يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال حتى لا يحدث سوء فهم وازدواج في المعلومات.
 - ✓ يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف الاتصال بسبب التغيب.
 - ✓ يجب أن توضح التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها.
- وقد قدم برنارد في إطار اهتمامه بعملية التسيير الإداري مجمل الوظائف التي على المدير القيام بها. وهي:

- ✓ يوجه فريق العمل.
- ✓ يسهل عملية الاتصالات.
- ✓ يحفز المرؤوسين ليبدلوا أقصى طاقاتهم.

نظر برنارد إلى التنظيم على أنه نسق تعاوني وذلك بقيام عنصر التعاون التنظيمي بين أفرادها واعتقد بأن التعاون والاتصال شرطان ضروريان لتحقيق فاعلية المنظمة، كما تناول برنارد موضوع السلطة ورأى أنها تتجسد كقوة شرعية لدى المدير من خلال قبول المرؤوسين للتعامل معه وإلا سيفقد الرئيس حقه الشرعي في التصرف والتوجيه، ومن هنا أولى عناية خاصة بالتنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية حيث أكد على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية ودور الحوافز المعنوية المتنوعة في توجيه جهود المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية، كما دعا إلى ضرورة تدعيم شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم

بالاعتماد على مبادئ اللامركزية وإشراكهم في عملية مناقشة سياسات وخطط المؤسسة إضافة إلى المبادرة في إشباع حاجاتهم، وقد أولى برنارد الفرد العامل مكانة خاصة وأوضح أنه أهم عنصر إنتاجي على الإطلاق وعلى المنظمة الاهتمام به والاعتراف بإنسانيته وأن تحاول تحقيق التقارب بين أهدافه ومصالحها، إلى جانب هذا لم يهمل برنارد عملية الاتصال من خلال تأكيده على فتح قنوات اتصال في كل الوحدات التنظيمية وتوفير المعلومات الضرورية لأداء العمل لدى كل أعضاء التنظيم وأوضح أن على المدير تفعيل هذه العملية بين جماعات العمل لتحقيق التكامل بين وظائفهم وأعمالهم، وفي سياق حديثه عن الفعالية أوضح أن المنظمة تكون فعالة حينما تحقق التفاعل بين عناصر البيئة الخارجية التي تنتمي إليها وبيئتها الداخلية، وهنا لم يغفل برنارد أهم شروط تحقيقها وهو التكيف والموائمة وعلى العموم فبرنارد لم يتجاهل جانب الروابط الاجتماعية البناءة في بلوغ التنظيم نجاحه وفعالته التنظيمية.

05 - نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون

"انطلقت الفكرة المحورية في نظرية سيمون للسلوك الإداري من حصيلة تأثره بأفكار تايلور وفبير خاصة المناقشات حول نماذج السلطة وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الصناعة وإسهامات علماء السياسة والاقتصاد" (علام، ص158) "ويرجع الفضل في ظهور النظرية إلى تلك المساهمات التي قام بها بعض الباحثين أمثال سيمون ومارش وسيرت حيث يرى سيمون أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرار" (سليمان، 2008، ص60) "كما يرى أن العملية الإدارية تتمحور حول عملية اتخاذ القرار ولهذا وضع جملة من المبادئ هي: (سالم، 2009، ص170)

- ✓ أن وراء كافة أنواع الأعمال التنظيمية عملية اختيار وتحديد لما يجب أن يتم بالفعل.
- ✓ أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي عادة أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين هما:
- المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات، وهم يوجدون عادة في المستويات الدنيا من التنظيم.
- فئة متخذي القرار وهم في المستويات الإدارية العليا.
- ✓ تتم عملية التأثير في التنظيم من خلال استعمال السلطة وغيرها من أساليب توجيه السلوك الإنساني.
- ✓ محل التركيز والاهتمام في التنظيم ينبغي أن يكون للأعضاء المنفذين، حيث يتوقف على أدائهم نجاح التنظيم أو فشله.
- ✓ عمليات الاختيار تعني أن الفرد يختار من بين عدة بدائل متاحة أمامه بديل واحد للعمل، وهذا النوع من التصرف يطلق عليه أنه تصرف رشيد يهدف إلى تحقيق هدف معين.
- ✓ العمل التنظيمي في الأساس هو عمل جماعي وبالتالي فإنه ينبغي توفير بعض العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي، تلك هي عمليات اتخاذ القرار في المقام الأول.

✓ عملية اتخاذ القرار هي عملية البحث عن حل وسط بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً، ولكن البديل الذي يتم اختياره يكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة أي أن الاختيار لا يتوقف على المتغيرات الداخلية للتنظيم فحسب بل يتحدد وفق الظروف البيئية السائدة.

في هذه النقطة بالذات نستطيع القول أن سيمون آمن أن العقلانية في التنظيم محدودة وأن لا وجود لها بشكل مطلق مثلما اعتقد رواد المدخل الكلاسيكي، وبالتالي فلا يمكن الوصول إلى القرار المثالي إنما يتم اختيار بديل مرضي من بين البدائل المتاحة. وفي هذا المجال "فقد عرف عملية اتخاذ القرار في النموذج التنظيمي الذي صاغه أنها عملية عقلانية محدودة وهذه الأخيرة هي أمر مركزي بالنسبة له فهو يدعوا بقوة للتشكيك في فكرة إتخاذ القرار الأمثل" (michel, 2013, p61) ، هذا لا يعني أن سيمون يناقض العقلانية عند صنع القرار واتخاذها بل على العكس حيث يؤكد "أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تتسم بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم، ولكي تكون القرارات رشيدة لا بد من تحديد المشكلة أو الموضوع محل البحث وتحليل الموقف الحالي وتحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج وأخيراً الاختيار بين هذه البدائل" (سليمان، 2008، ص61) وفي هذا الإطار يرى سيمون أنه يجب دراسة سلوك القائمين بعملية اتخاذ القرار وأعطى مفهومه حول نظرية التوازن التنظيمي أي التوازن بين كل مكن الحوافز والإسهامات، إذ يرى أن الفرد العامل يبذل جهداً في سبيل نجاح منظمته مقابل ما يحصل عليه من حوافز أو مكافآت وبالتالي فإن انتماء الفرد للتنظيم واستمراره في العمل والمشاركة فيه مرهون بمدى توازن بين هذين العنصرين أي بحصول الفرد على مكافآت تقابل الجهد المبذول أو تكون أعلى قيمة منه، "ويرى أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع حاجتهم ورغباتهم أي أن يتحقق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد، فالمنظمة نتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي" (اللوذي، 2003، ص34) ويضيف سيمون بخصوص استمرار العمل في المنظمة الذي يقوم على عملية اتخاذ القرار التي يراها عملية محورية في التسيير التنظيمي "أنها تحتاج إلى اتصال جيد لإحداث التفاعل والتعاون والبناء بين أعضاء المنظمة فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريد لها ليبنى قراره عليها، ويؤكد أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات الأفراد العاملين فيها" (عقيلي، 2009، ص136) وفي هذا السياق "يشير عمل سيمون أن إلى أن صانع القرار يتأثر بشدة ببيئته التنظيمية وقواعد الإدارة الخاصة وأن ذلك ينعكس على التسلسل الهرمي التنظيمي" (henri, p54) "كما يرى سيمون أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد وبالتالي فإن تصرفات الإدارة يجب أن تبنى على هذا

الأساس، ذلك أن الإنسان الذي يشكل محور الإدارة الأساسي يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات والاستقرار وينبغي على الإدارة ملاحظتها ودراستها كلها وأن تحقق بينها التوازن الضروري" (الهاشمي، ص102) وفي هذا تأكيد منه على ضرورة خلق جملة من الروابط الاجتماعية البناءة بين الأعضاء داخل التنظيم وأن وجودها لا يضر إطلاقاً بمصلحة المنظمة، بل يساهم في نجاح عملية اتخاذ القرار والذي يكون مناسباً أكثر لظروف التنظيم ومتغيراته كلما كان التفاعل والتعاون بين الأفراد عالياً، وفي إطار حديثه عن أنماط العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم "ويذهب هيربرت سيمون إلى أن الاتصالات غير الرسمية تكمن في خلق كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم فالصداقة بين الشخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما، ويضيف سيمون أنه عندما تظهر خطوط الاتصالات غير الرسمية تتم المشاورات والنصائح والمعلومات بل وأحياناً الأوامر والتعليمات ومما لا شك فيه أن الأسس التي تركز عليها هذه الاتصالات تختلف تماماً عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال" (البيومي ولطفي، 2011، ص60)

ركز سيمون على عملية اتخاذ القرار وذلك لاعتقاده بأنها آلية مهمة تتحكم في سير العمليات التنظيمية كما تتحكم في سلوك الأفراد ولذلك دعا سيمون إلى ضرورة اتخاذ القرار الصحيح برشد من بين البدائل المتاحة وهذا استناداً للظروف السائدة، وهو يرى أن هذه العملية مهمة في سبيل تحقيق النجاح وبلوغ الفعالية التنظيمية التي رأى أنها مرهونة أيضاً بمدى تحقيق مبدأ التوازن بين كل من الحوافز المقدمة لأعضاء التنظيم ومقدار جهودهم المبذولة وهنا يركز على ضرورة خلق التوازن بينهما، وهو الشيء الذي يبرهن على اهتمام سيمون بالفرد العامل إلى جانب اهتمامه بالتنظيم الرسمي فالعامل يحتاج لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه الخاصة ومن بينها المشاركة والانتماء والتعاون لأن العمل في حد ذاته ذو طابع جماعي فلا يتم إلا باندماج الفريق، وفي هذا يرى أن عملية اتخاذ القرار لا تتم إلا في ظل التفاعل بين جميع أعضاء التنظيم ما يوضح أيضاً اهتمام سيمون بنوعية العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي الضروري لاستمرار العمل بالتنظيم حيث يساهم كما يرى في تحديد نجاحه، إلى جانب هذا دعا سيمون الإداريين إلى التوجه نحو التأثير في المنفذين باستعمال ميكانيزمات مختلفة أهمها السلطة وممارستها ثم عملية إقناع الأفراد بالقرارات المتخذة وخلق ولائهم تجاه التنظيم والعمل على تدريبهم وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم، وعموماً فما يلاحظ على سيمون أنه ركز على عملية اتخاذ القرار كأهم محور تعتمده المنظمات للوصول إلى الفعالية وتحقيق أهدافها، وهو لم يهمل الفرد العامل ودوره في تحقيق الفعالية فالقرارات إن لم تنفذ من قبل العامل لا تكون لها أية أهمية، هذا إلى جانب أنه قد أشار إلى ضرورة ضمان ولاء الفرد والحفاظ عليه وذلك بتحقيق التوازن بين ما يقدمه من مساهمات وما يبذله من جهد وبين الحوافز التي تقدم له داخل التنظيم.

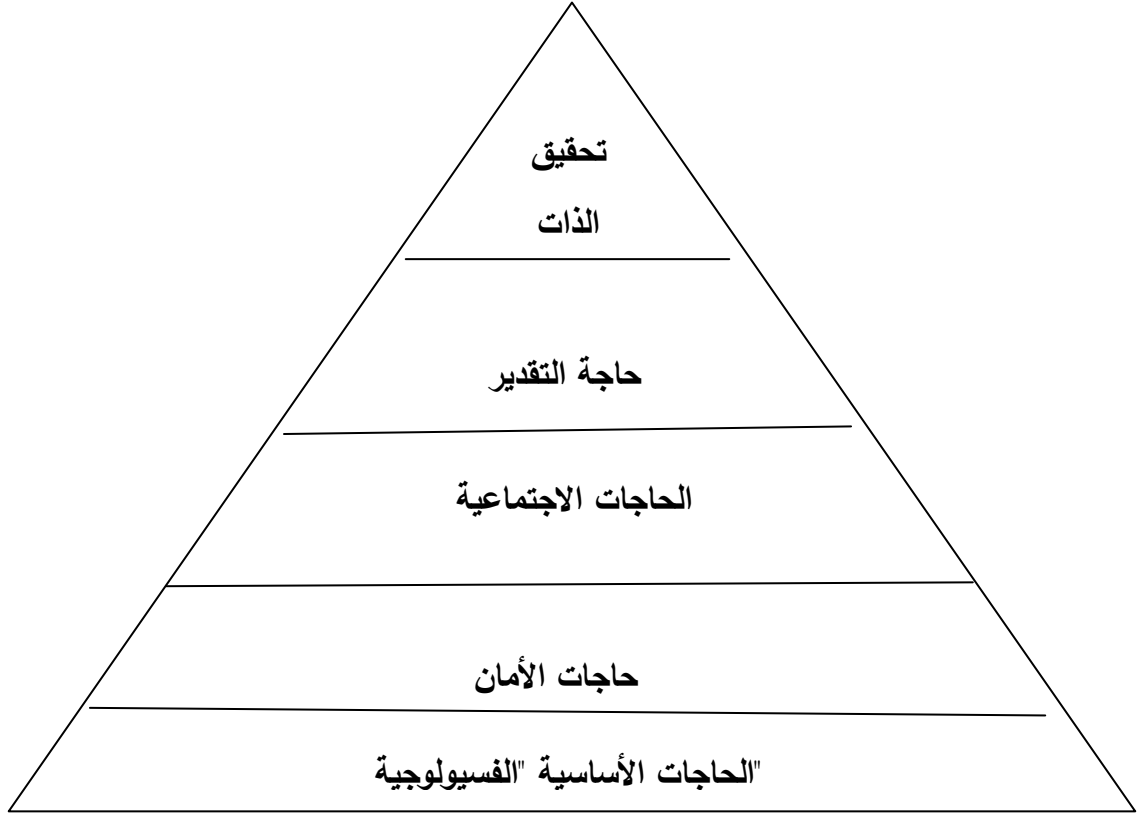
06- مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة

"في السبعينات وأوائل الثمانينات 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، وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمي وتعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة أو مدخل علم النفس التنظيمي" (لطي، 2007، ص106) ودراسات حركة التصميم التنظيمي تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وصورة علمية مطورة لها حيث تعمقت في دراسة السلوك التنظيمي والتنبؤ به وفهم الفرد، والكشف عن مختلف دوافعه وحاجاته الشخصية وأهمها حاجة تحقيق الذات في محاولة من روادها لرسم أفضل إستراتيجية نحو الأداء الناجح وتقديم تفسيرات أكثر واقعية حول كفاءة الفرد وفعالية التنظيم، وقد تناولنا ضمن هذا الاتجاه كل من نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو ونظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور ونظرية الحاجات لماكلياند انتقالاتا إلى أعمال رنسيس ليكرت ونظرية الشخصية الناضجة لكريس ارجريس ونظرية التنظيم الاجتماعي لوايت باك وأخيرا نظرية العاملين لهيزنبارغ

أ- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

قدم ماسلو نظريته في الحاجات الإنسانية التي أوضح من خلال مفاهيمها وافترضاها أن للفرد حاجات متعددة تلعب دورا محوريا في توجيه سلوكه وتصرفاته حيث بين "أن هناك عدة حاجات للإنسان تتمثل في الحاجات الفسيولوجية وهي الحاجات الأكثر إلحاحا وتشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية ثم حاجات الأمن التي تشبع من خلال الوظيفة الدائمة ومختلف التأمينات ثم الحاجات الاجتماعية من خلال تنمية روح الفريق وفعالية الاتصال، ثم حاجات التقدير والاحترام والتي تتحقق عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتحسين المستوى بالترقيات ثم الحاجة إلى تحقيق الذات التي تتحقق عن طريق إشباع الرغبة في الوصول إلى درجة متميزة من الكفاية والمكانة الاجتماعية أي أنها الحاجة التي تنزع بالفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أعلى المناصب" (الصيد، 2008، ص32) "والجدير بالذكر أن ماسلو لم يستهدف من خلال دراسته للحاجات تحديدها بالصورة الهرمية وتطبيقها على دوافع العمل في حينه غير أن علماء الإدارة مثل ماكريغور وليكرت قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي 20 عاما من ظهورها" (حمود والشماح، 2000، ص45) والشكل رقم(01) يوضح تدرج الحاجات عند ماسلو:

الشكل رقم 1: هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر: (سلطان، 2004، ص97)

"ويحدد هرم الاحتياجات الشهير لماسلو أن هناك تسلسل هرمي لهذه الاحتياجات ولا يمكن تلبية حاجة منها دون تلبية الحاجة التي تسبقها" (benchemam et galindo, p24) بمعنى أنه لا يمكن إشباع الحاجة للأمان دون إشباع الحاجة الفسيولوجية وكذلك لا يمكن إشباع الحاجات الاجتماعية دون أن تشبع حاجة الأمان وهكذا. "وقد أقام ماسلو نظريته على أساس مبدئين أساسيين هما: (المساعدة وآخرون، إدارة المنظمات -منظور كلي- 2013، ص68)

✓ مبدأ الحرمان من الإشباع: حيث إن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
 ✓ مبدأ التدرج في إشباع الحاجات: أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة"

"ومما سبق يمكن أن نجمال احتياجات العاملين في الآتي: (خاطر وكشك، 1999، ص197)

✓ الدخل: باعتبار الدخل وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمنان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.

✓ ضمان البقاء في الوظيفة.

- ✓ الحصول على وظيفة محترمة وتتبع هذه الرغبة من حاجة العامل إلى تقدير ذاته وشعوره وإحساسه بأنه شخص منتج وذلك من خلال التحاقه بعمل يتناسب مع قدراته وميوله وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تكوين علاقات حيث يسعى العامل في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه وهذه الرغبة تتبع من احتياج الفرد لتكوين صداقات وفرص تأثيره على الآخرين.
- ✓ فرص الترقى والتقدم حيث يرى العامل بأن هناك فعلا فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصا في عمله.
- ✓ الحصول على ظروف عمل مريحة.
- ✓ التقدير والثناء حيث يرغب العامل كذلك في الحصول على التقدير والثناء على انجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه -مكافأة، ترقية، تقدير كتابي وشفوي-
- والى جانب تناول ماسلو لمختلف الحاجات التي يعتبر إشباعها باعث للإنجاز "أهتم بالإدارة والتنظيم انطلاقا من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر أي الاستفادة كل من المنظمة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض وتحقيق الفعالية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:
- ✓ الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.
- ✓ رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمنظمة: والتي تدل على وجود روح ابتكارية خاصة لدى الإنسان.
- ✓ السعي المتواصل نحو التكامل والأفضل من خلال القيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
- ✓ الاتجاهات الإيجابية نحو العامل: يفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- ✓ العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيدا من المسؤولية.
- ✓ المحافظة على ممتلكات المنظمة: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر الفعالية الحقيقية.
- ✓ حب التقدير والثناء والذي يجعل من المنظمة قادرة على تحفيز الأفراد.
- ✓ احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة.
- قدم ماسلو عرضا علميا مفصلا حول مختلف الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وقسمها إلى خمسة أصناف بالترتيب حسب الحاجة الأكثر إلحاحا ومطالبة بالإشباع وبالإسقاط على الواقع التنظيمي، نجد أن العامل يسعى في البداية إلى الحصول على الأجر والمكافآت المادية وضمان استمرار عضويته في التنظيم والحصول على مختلف التأمينات في مجال العمل ثم ينتقل في بحثه عن إشباع الحاجات

الاجتماعية كتحقيق التفاعل والاندماج والتواصل مع جماعة وزملاء العمل، ثم ينتقل إلى إشباع حاجات التقدير والاحترام وتحقيق التوافق بينه وبين الإدارة من خلال تقدير جهوده المبذولة وأخذ آرائه ومقترحاته بعين الاعتبار، ونصل في الأخير إلى تحقيق ذاته وهي تعبر عن رغبة الفرد في أن يكون ما يرغب أن يكون وفي التنظيم تتمثل هذه الرغبة في السعي نحو تحقيق أعلى المناصب بالترقيات والجهود المبذولة ومن هنا نقول أن ماسلو طرح إطار تصوري وصف فيه كل الحاجات التي يرغب العامل في إشباعها لما لها من أهمية توجيهه نحو العمل وتحديد استجاباته إزاء كل المواقف أو السلوكيات أو حتى الأوامر والتعليمات داخل التنظيم، وكلما عملت الإدارة على إشباع هذه الحاجيات كلما ضمنت الرضا الوظيفي للمرؤوسين ومن ثم استثمارهم لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى المنظمة أن تستغل هذا الإطار العلمي المفصل حول تصنيف الحاجات لتستطيع تحفيز أفرادها من مداخل صحيحة وسليمة، وفي سياق دراسته لسلم الحاجات قدم نظريته حول الإدارة والمنظمات والتي أوضح فيها أن الفرد إلى جانب سعيه في الحصول على الراتب فهو يسعى أيضا إلى تحقيق روابط اجتماعية على الآخرين كما يسعى أيضا إلى تطوير قدراته الوظيفية وأداء مهامه وتحمله لمسئوليتها في إطار تحقيق الأهداف المسطرة، كما بين أن مختلف التفاعلات الإيجابية البناءة بين كل من الإدارة والمرؤوسين والتعاون فيما بينهم كفيل بأن يحقق للمنظمة فعاليتها التنظيمية وأكد من خلالها على ضرورة إشاعة العلاقات الديمقراطية الفعالة، وفي هذا اعتراف منه على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الإيجابي في تحقيق نجاح التنظيم وبالتالي فماسلو يرى من العلاقات الإنسانية وسيلة سلوكية ناجحة للإدارة المستتيرة كما أسماها والتي بتفعيل عنصر التكامل والتآزر بين أعضاء المنظمة تستطيع تحقيق الريادة والتطور والمصالح التي تسعى لبلوغها.

ب- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور

"مهدت كتابات التون مايو وشستر برنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية في مجال الإدارة حيث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونمط الاتصالات باعتبارها المحددات الرئيسية الإنتاجية وقد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت منه، حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا وثقافيا للأفضل مقارنة على أوضاعهم في السابق وتناسب ذلك كله مع العصر، إذ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال وأصبحوا من المهتمين بقدر من التعليم وأصبحت الاتحادات العمالية القوية وتهتم بالحفاظ على العمال وحقوقهم ومشاركتهم لأصحاب رأس المال في النتائج الإيجابية التي تحصل عليها المنظمات ولذلك كله أصبح الاهتمام بالنواحي الإنسانية طاغيا، وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل وأهمية استبدالها بافتراضات إيجابية عن العمل ولفت النظر للنوع الأول واعتباره إساءة للعاملين وعاملا معيقا للإنتاج" (القيوتي، 2008، ص87) "حيث أدرك الكثير من المديرين بأهمية إحلال وجهة النظر الحديثة محل التقليدية في مجال التوجيه والإشراف المستتبعة من هذه النظريات لمصلحة الإنجاز الفردي والأهداف التنظيمية، وقد أشار دوغلاس إلى الاختلاف الفلسفي والأسلوب الخاص بوجهة النظر التقليدية

والخاصة بالتوجيه والرقابة والنظرية الحديثة" (حنفي وأبو قحف وآخرون، 2002، ص48) "وصاحب هذين النظريتين الذي قدم نظريتان تأتيتان على النقيض من بعضهما حيث يرى في نظرية (x) أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه في حين أن نظرية (y) عكس ذلك وأن الأفراد يعتبرون العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم" (طه، 2001، ص107) ونظرية (x) تقوم هذه النظرية على عدة افتراضات حول حقيقة النفس البشرية وأن الفرد يتصف بالصفات التالية: (حمادات، 2008، ص130)

✓ طبيعة النفس الإنسانية حاجاتها ليست ضد حاجات المؤسسة وإذا ظهر أنها كذلك فإن ذلك يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المؤسسة شكلت هذا السلوك.

✓ القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والتطور الموجود لدى كافة الناس.

إضافة إلى: (عباس، 2009، ص63)

✓ الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.

✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفز على العمل ويثير فيه الدافعية.

✓ المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم مع رئيسهم.

✓ إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

إضافة إلى: (makhlouf, 2006, p102)

✓ يمكن تحفيز الأفراد على العمل بطرق أخرى غير العقوبة والتهديد.

✓ يمكن دفع الأفراد نحو الإحساس بالمسؤولية في العمل وقبولها والبحث عنها وبالتالي يمكن للفرد أن يتحرك في إطار العمل وأن يسيطر على نفسه.

✓ يتم دفع الفرد للعمل بعوامل نفسية كالارتياح والاعتراف بإنسانيته.

✓ كل فرد لديه الرغبة في التعلم تحت الظروف المناسبة.

✓ يجب أن تستخدم الإمكانيات الفكرية لدى الموظف برشد في الحياة الصناعية.

والجدول رقم(01) يلخص افتراضات كل من نظرية (x) ونظرية (y)

الجدول رقم 1: افتراضات نظرية (x) ونظرية (y)

افتراضات نظرية (y)	افتراضات نظرية (x)
- الأفراد لا يكرهون العمل	- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكافئ بها	- نتيجة للافتراض السابق فإن معظم الأفراد يجب حثهم على العمل ودفعهم نحو انجازه
- تتحدد درجة التزام الأفراد بالتكليفات الصادرة للمكافآت المرتبطة بذلك	- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية كما أن طموحاتهم محدودة ويرغبون فقط في تحقيق الأمان
- يبحث الأفراد عن المسؤولية في ظل ظروف مشجعة	///
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم	///

المصدر: (طه، 2001، ص108)

"وتختلف (x) عن (y) من حيث اهتمامها بالقيادة الإدارية من خلال الدافعية وتحديد الأهداف والسماح للمرؤوسين بتحقيق الرضا الذاتي في نفس الوقت الذي يساهمون فيه بتحقيق الأهداف ويتمشى هذا المدخل مع النظريات الحديثة الخاصة بالدوافع البشرية" (حنفي وأبو قحف وآخرون، 2002، ص48) فقد قسم ماكريغور أساليب القيادة حسب نظرية (x) ونظرية (y) حيث تفرض الأولى القيادة المتسلطة

المهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته: (رضا، 2014، ص61)

✓ مبدأ إدارة التحكم والسيطرة- مفهوم نظرية (x) -

➤ لا يثق بنفسه وبآرائه.

➤ يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.

➤ يهيمن على سير العمل.

➤ يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.

➤ يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشئى الأساليب.

➤ يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل أو قلة الإنجاز.

➤ لا يقبل النقد من الآخرين.

✓ مبدأ إدارة تفويض العاملين- مفهوم نظرية (y) -

➤ يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.

➤ يشجع المبادرات والإبداع في العمل.

- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
- يكون مثلاً يحتذى به.
- يعترف بالعمل الجيد وقيمه.
- يدرّب ويوجه العاملين.
- يشجع العمل الجماعي.

"وبناء على الافتراضات الإيجابية حول العامل فهو يرى من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل" (القيوتي، 2008، ص 87) "إلى جانب هذا فقد أكد ماكغريغور على المشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل، وأكد على أن التحفيز الحقيقي هو الذي يلاءم بين حاجات الفرد العليا -تحقيق الذات- وبين أهداف المنظمة، وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وتوسيع الوظيفة وإعداد العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية" (حمادات، 2008، ص 131)

أنت نظرية الفلسفة الإدارية لتفسير السلوك الإنساني في محيط العمل حسب نوعين من الافتراضات الأولى X برؤية استبدادية ترى أن الدافع للعمل لدى الفرد هو الخوف وبناء على هذا تأتي الضرورة للرقابة اللصيقة من قبل المشرفين لجعل الأفراد يعملون بفعالية وجدية، ونظراً لما تحمله هذه الافتراضات من نظرة قاصرة وسلبية تجاه الفرد دعا ماكغريغور إلى تبني افتراضات مناقضة لتلك اعتقد أنه بإمكانها تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة سليمة وإيجابية ذلك أن المجموعة الثانية من الافتراضات Y برؤية تشاركية ركزت على الفرد العامل، من حيث أنه عنصر فعال قادر على العمل يتحمل مسؤوليته، وهذا ما يلخص لنا الواقع الفعلي فعند معاملة العامل بطريقة حسنة فسيكون أكثر عطاءً فيه الشيء الذي يصل بالمنظمة إلى بلوغ درجة معتبرة من الفعالية وبالتالي يظهر اهتمام ماكغريغور بالعلاقات الإنسانية من خلال الافتراضات التي قدمها في نظرية حيث ركز على الحوافز المعنوية وأكد على أهمية أساليب التعامل المرنة بين أعضاء التنظيم، وبين أن الفرد العامل يرغب في العمل وفي تحمل المسؤولية وأن الدافع نحو هذا الشعور هو العلاقات الاجتماعية البناءة داخل التنظيم، ومن جهة أخرى عبر عن رغبة الفاعلين الاجتماعيين في المساهمة في صنع واتخاذ القرارات مع رئيس العمل وهو إجراء فعال يدفعهم إلى الإنجاز ويشعرهم بأهميتهم نسبة للعمل والمؤسسة ككل، كما يوضح نوعية العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال وأكد على أهمية إشباع حاجاتهم من خلال تركيزه على قدرة العامل في تحقيق الرضا الشخصي في ظل سعيه نحو بلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة وفي هذا تأكيد منه على أن استعمال مدخل العلاقات الإنسانية في التنظيم من شأنه أن يساعد في تحقيق الغايات العليا للتنظيم.

ج- نظرية الحاجات لماكلياند

"قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند الذي أشار فيها إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاث دوافع أساسية وهي الانجاز والانتماء والقوة ورأى أن هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد ولكن بنسب متفاوتة إلا أنها توجد في إطار واحد كلي بدون تسلسل" (بلال، 2005، ص89) "وقد أمضى ماكلياند سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتوصل إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي يمكن شرحها في الآتي: (جلدة، 2009، ص112)

- ✓ الحاجة إلى الانجاز: تعبر عن حاجة لتحقيق الكفاءة والتفوق وقد تمكن من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز وذلك كما يلي:
 - يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة.
 - لديهم نزعة لتحقيق وضع الأهداف الصعبة نسبياً والتي قد تتطوي على مخاطر ما.
 - الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء.
 - يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما.
 - يستغرقون في مهمة أو عمل معين ويستمتعون في التزامهم بها.
 - ✓ الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ومحاولة الإشباع من خلال تعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة جديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة ويندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
 - ✓ الحاجة إلى القوة: القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة وهنا أربع مصادر:
 - القوة العشرية: هي القدرة على معاقبة الآخرين لعدم امتثالهم للأوامر.
 - القوة الشرعية: هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه.
 - قوة الإعجاب: مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص المالك للقوة.
 - قوة الخبرة الفنية: مبنية على امتلاك المعرفة الخاصة في مجال معين.
- ونستطيع أن نميز بين أنواع الدوافع التي قدمتها نظرية ماكلياند وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم(02)

الجدول رقم 2: دوافع العمال حسب نظرية ماكلييلاند

نوع الدافع	محرك السلوك	مصادر الإشباع	زملاء العمل
دافع الإنجاز	التحدي	تحقيق الإنجاز	القادرين على تحقيق الهدف
دافع الانتماء	تكوين علاقة صداقة حميمة	إرضاء الآخرين	الزملاء
دافع القوة	السيطرة	التأثير على الآخرين	القادرين على التأثير والسيطرة

المصدر: (بلال، 2005، ص99)

انطلق ماكلييلاند في دراسته للسلوك التنظيمي من العوامل التي تجعل منه سلوكا فعالا حيث قدم إطارا خاصا حول الحاجات الإنسانية التي تستثير الفرد في مجال العمل وتحدد سلوكه التنظيمي فتوصل إلى أن هناك ثلاث عوامل أو حاجات أساسية يجب إشباعها للفرد داخل محيط العمل، العامل الأول هو الانجاز فتحقيق الكفاءة والتفوق من قبل الفرد تجعل منه فردا مهما داخل التنظيم ذلك نظرا لكفاءته في عمله والتزامه في أداءه الأمر الذي ينعكس على فعالية التنظيمية ككل كما أن تحقيق الكفاءة وإشباع حاجة الفرد فيها تدفعه إلى تحمل مسؤولياته في تحقيق الأهداف، أما العامل الثاني فيخص الحاجة إلى الانتماء وتعبير عن رغبته في تكوين علاقات اجتماعية مع غيره من العاملين وانضمامه إلى جماعة العمل وانخراطه فيها وإيمانه بقيمتها وامنتاله لمعاييرها التي تحدد استجابته في العمل والبحث عن أفضل مناخ للعمل تسوده روح التعاون والانسجام بينه وبين زملاء العمل وتحقيق التقارب الفكري والاجتماعي والاندماج مع بعضهم البعض، وهذا يكون جارا حبا للعمل وولائه لمنظمتهم الشيء الذي يوجهه نحو تحقيق أهدافها أما العامل الثالث فيلخص لنا حاجة الفرد إلى القوة لأنها تمنحه الفرصة للتأثير على الآخرين وسلوكاتهم وممارسة الرقابة عليهم لتحقيق أغراض معينة.

إن اهتمام ماكلييلاند بالعلاقات الإنسانية يظهر من خلال تأكيده على حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة العمل حيث يحقق ارتباطه الاجتماعي بالأفراد الآخرين ويتواصل معهم في ظل شبكة من العلاقات الاجتماعية البناءة وهي السلوكات الإيجابية التي تخدم صالح المنظمة.

د- رنيسيس ليكرت

"تمثلت أفكار ليكرت في فهمه للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه فيرى أن العوامل الهامة في التنظيم التي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي القيادة والاتصالات والحوافز والرقابة"(السكران، 2010، ص60) وبما أن التنظيم لدى ليكرت هو نسق إنساني فإنه يعترف بأهمية الجماعات الصغيرة والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين أعضائها نتيجة استغراقهم في العمل "وقد حاول ليكرت أن يوجد أساسا نظريا للطرق المستخدمة في التقريب بين سلوك الجماعات الصغيرة وأهداف المنظمة العامة، فقد بدأ ليكرت دراسته من الافتراض الخاص بأنه طالما أن الجماعات الصغيرة لديها من القوة والتأثير الكبير على سلوك أعضائها فإنه يمكن القضاء على الخلافات والنزاعات

بين تلك الجماعات الصغيرة إذا تمكنا من جعل رؤساء تلك الجماعات يعملون معا في جماعات على مختلف المستويات، عدد من زملائهم، الرئيس والمسؤولين أمامهم وبالتالي تظهر المنظمة كهيكلمكون من عدد الجماعات المتداخلة يقوم فيه بدور الوصلة اللازمة لتحقيق هذا التداخل الفعال" (الديري والكسوني، 2008، ص54)، وهنا بين "أن المديرين الذين يصلون إن أسوء النتائج التنظيمية يشتركون في الخصائص التالية: (boyer et equilley, 2003, p69)

✓ تركيزهم موجه نحو المهام المنوطة بهم.

✓ التنظيم التقليدي للعمل في كل من الأساليب، الأهداف، الميزانيات، المعايير... إلخ، وكل الجوانب ذات الصلة بالحصول على الأداء المطلوب من مرؤوسيههم.

✓ أعتبروا أن مهمتهم تنحصر في مهمة المراقبة وممارسة السلطة"

وقد بدا له هذا الموقف نتيجة التطبيق الصارم لإفتراضات تايلور.

وضمن هذا الإطار أشار ليكرت في تحليلاته لأنماط عملية القيادة داخل التنظيم "أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالموظفين وتنعكس ثقة عالية واطمئنان بين الجميع" (السكرانة، 2010، ص60) وهو بهذا يدعو القادة نحو تركيز اهتمامهم بالفرد العامل إلى جانب اهتمامهم بالعمليات الإنتاجية من حيث توطيد العلاقات الإنسانية بينهم والعمل على التطوير من قدراتهم وخبراتهم في مجال اختصاصاتهم المهنية كما يدعو "المديرين إلى تحفيز موظفيهم من خلال فهم توقعاتهم وقيمتهم ولذلك يتعين عليهم بناء مواقف ودية معهم وإقامة ثقة مع مرؤوسيههم وفي قدراتهم ومساعدتهم في الحالات الصعبة" (boyer et equilley, 2003, p69) وقد "وضع ليكرت مجموعة من الصفات التي يرى أن على المشرف أن يتصف بها من بينها: (السكرانة، 2010، ص51)

✓ عدم تعرض المشرف إلى تفصيلات ودقائق العمل الجزئية إذا كان إشرافه يتصف بالعمومية.

✓ أن يكون اهتمام المشرف بمشاعر المرؤوسين كبيرا.

✓ أن تستحوذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقت المشرف.

"وقد أخذ ليكرت العلاقات الاجتماعية بعين الاعتبار في العمل إذ العامل يبحث عن مهام أكثر فأكثر تعقيدا وتتطلب الالتزام وفي المقابل له حاجات اجتماعية للمساهمة والمشاركة تحسن من اندفاعه في العمل، ولذلك على الإدارة المشرفة في المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل واتخاذ قرارات مقبولة دون رفضها وذلك بنوع من المشاركة فيها من طرف العمال ككل وعدم احترام هذا يؤدي إلى تكون مجموعات غير رسمية لمعارضة القرارات والتوجيه الإداري عند التنفيذ وهو ما يؤدي إلى اضطرابات وعدم تحقيق الأهداف، وهذا كله لأن الإنسان في العمل ليس الكائن العقلاني المحفز فقط عن طريق الجانب المادي كما أعتبرته المدرسة التaylorية أو الفوردية بل هو ذو جوانب اجتماعية وعاطفية نفسية تؤثر على المردودية الجماعية للمجموعة والمؤسسة ككل" (عدون، المؤسسة الاقتصادية - موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها - ص22)

قدم رنيسيس ليكرت إطارا علميا مفصلا حول بعض المتغيرات التي تخص التنظيم الإداري وقد أعطى وجهة نظره حول التفاعل والعلاقات ومختلف الروابط التي يجب أن تكون بين أعضاء التنظيم سواء كانت بين المشرفين والعمال أنفسهم، كما قدم جملة من الافتراضات التي تخص عمليتي القيادة والإشراف التي رأى أنه يجب إتباعها كي يحظى التنظيم بنجاحه تحقيق أهدافه، ويظهر من خلال تحليلاته المقدمة أنه اهتم بالطرق التي تساعد المنظمة على التطوير والفعالية حيث أكد على نمط القيادة الديمقراطي والإشراف الموجه نحو العامل كما أوضح كل الإجراءات التي تساهم في تحقيق التقارب بين جماعة العمل والمصالح العليا لمنظمتهم، ومنها السعي نحو إشباع حاجات الأعضاء من خلال اعتماد نظام للحوافز المادية والمعنوية كالسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار واتخاذها والتي تحول دون نشوء أي اضطرابات من شأنها أن تعيق مسار العمل والإنتاج، لقد أدرك ليكرت أهمية العامل ككائن إنساني ذو جوانب عاطفية واجتماعية ومعنوية ونفسية في المنظمة من حيث استجابته للمتغيرات غير الاقتصادية كالقيادة والمشاركة والمكافآت المعنوية ذلك النمط من الاستجابة الذي يؤثر حتما في الإنتاجية وتتحكم في مسارها ومعدلها وبين الخلل العلمي الذي وقعت به كل من المدرسة التaylorية والمدرسة الفوردية، حينما اعتبر العامل رجل اقتصادي لا يستثار إلا بالحافز المادي وتناسيا أنه كائن مركب ومعقد ولا يمكن اختزاله في صفة أو صفتين ذات طبيعة جامدة تماما، وإدراكه هذا اعتبر أن التعامل مع العامل بأسلوب يعترف به له على إنسانيته وطبيعته الاجتماعية هو السبيل نحو تحقيق نجاح المنظمة وفعاليتها.

هـ - نظرية الشخصية الناضجة لكريس ارجريس

"تعد نظرية أريجريس مساهمة استثنائية في دعم المدرسة السلوكية وقد رأى ارجريس أن هناك تناقضا سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية مع الحاجات الأشخاص الناضجين الذين يعملون في المنظمة، واستنتج ارجريس أن بعض الممارسات المتأثرة بالنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة وضرب عليها مثلا ليشير إليها هو أن الإدارة العلمية ترى الكفاءة تتحقق من خلال التخصص وتقسيم العمل، في حين أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل لأنه يريد مزيدا من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية ومزيدا من التطور" (المساعدة، مبادئ علم الإدارة، 2010، ص69) فقد ركز ارجريس على مفهوم الشخصية الناضجة داخل التنظيم والتي يرى أن جوهرها يتجسد في الفرد العامل حينما يتم تمكينه في التنظيم ليقدم اقتراحاته وأرائه ويتصرف بكل مرونة وانسيابية واعتقد أن افتراضات الإدارة العلمية تتعارض ومفهوم الشخصية الناضجة للعامل حيث "رأى أن التخصصية والبيروقراطية تتعارض مع حاجات الأفراد وتطلعاتهم وطموحاتهم فالافتراض القائل إن تقسيم الوظائف وتجزئتها يؤدي إلى الأداء الأفضل يتعارض مع حاجة الأفراد إلى توكيد ذواتهم ووجودهم خلال العمل، كما أن تسلسلية السلطة التي شددت عليها الإدارة البيروقراطية لا تبني الاستقلالية التي يرغب فيها الأفراد كون هؤلاء يتلقون التعليمات والتوجيهات من رؤسائهم ويعملون تحت هاجس الرقابة وليس على المبادرة من الأسفل" (بلوط، 2005، ص97)

"ويضيف كريس أن تحديد السلطة وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يترك نوعاً من الجمود والإتكالية لدى العاملين ويشعر العامل حينها أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل حماسه واندفاعه" (المساعدة، مبادئ علم الإدارة، 2010، ص 69) وعليه يناهز بخلق الظروف المناسبة للفرد العامل حتى يستطيع أن ينمي من ذاته وفي هذا المجال "أكد على توسيع نطاق صلاحيات الأفراد ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ويقر بأن أسباب التغييب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام" (الوادي، 2012، ص 39) لقد نظر كريس إلى الفرد العامل على أنه شخصية متميزة من حيث أنه يحاول تقديم أفكاره لفائدة المنظمة كما له طموحات يرغب في تحقيقها حتى يتكامل مع نفسه ويشعر بمزيد من الرضا الوظيفي و"هو يرى أن الفرد في مسيرة حياته يتحرك من السلبية إلى الإيجابية ومن التواكل إلى الاستقلال ومن الجمود إلى المرونة ومن الخضوع إلى التصرف المستقل، بينما تتجه المنظمة باستمرار نحو فرض سيادة بعض النظم والقواعد التي تحول بين الفرد وبين نموه نحو الأفضل وهو يقترح على القادة السماح ببعض المرونة والتساهل وزيادة الرفض أمام العاملين والاستعانة بالخبراء لتوطيد علاقات أفضل بين القادة والعاملين ولإيجاد نوع من التوافق بين تحقيق الأفراد لتكاملهم وتحقيق المنظمة لأهدافها" (حبتور، 2000، ص 135) وبالتالي فالإدارة عليها أن تغير من ممارساتها للسلطة والرقابة نحو الأفضل فتمارسها بناء على الأسلوب الذي يحقق للفرد ذاته وينمي شخصيته إلى جانب كل هذه الافتراضات قدم أريجيس نظريته في الاندماج والانصهار والتي تقوم لديه على فكرة أساسية هي "أن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفرادهم مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع أهداف الأفراد في هذا التجمع، إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها فإذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة معنى ذلك أنه في الحالتين لم يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين، فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه وأهداف العاملين فيه عن طريق إشباع حاجتهم" (الهاسمي، ص 91) إذن فالتنظيم الناجح لدى أريجيس هو القادر على تحقيق المصالح العليا مع الاستجابة لحاجات الأفراد ومتطلباتهم الشخصية وعلى العموم فأريجيس آمن بأنه "على كل عامل أن يعطي معنى لحياته وأن يثق به، لتطوير كفاءة الفرد وكفاءة المنظمة فإنه من الضروري أن يعتمد أسلوب الإدارة على توسيع المهام حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في القرارات وتصور العمل ولتحقيق الفعالية التنظيمية يجب أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة" (moulette et roques, 2012, p09)

درس أريجيس ظاهرة تنظيمية هامة هي كيفية بناء فريق عمل متماسك يؤدي العمل بتعاون مستمر يساعد على تحقيق مصلحة المنظمة في ذات الوقت الذي يستطيع فيه جميع هؤلاء الأفراد تلبية متطلباتهم الخاصة وإشباعها وأوضح أن التنظيم الناجح الفعال هو من يهتم بقضية التوازن التنظيمي أي خلق

التوافق بين كل من المصالح العليا للتنظيم والحاجات الخاصة للأفراد العاملين، وهذا هو جوهر الفعالية التنظيمية لديه، وقد أكد على مفهوم الشخصية الناضجة ذلك المفهوم الذي يتعارض تحقيقه مع الممارسات الإدارية الحادة فهو يتحقق حينما تمنح فرصة للفرد في إبداء اقتراحاته والمساهمة في صنع القرارات وتمكينه في التنظيم، ما يعني أنه يتضارب والممارسات البيروقراطية المتصلبة كالرقابة الصارمة والالتزام الحرفي بالقواعد التنظيمية لما تخلفه تلك الممارسات من جمود وتصلب في السلوك وانخفاض للروح المعنوية وغياب الرضا الوظيفي، واستنادا لهذا الإطار دعا ارجريس نحو تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال والعمل على إثراء وظائفهم وتوسيعها وعموما نلاحظ أنه قد أقر بأهمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم وفرق العمل داخله واعترف بعملية التفاعل الاجتماعي البناء كعملية أساسية لاستمرار وجود التنظيم وهو بهذا يرى أن هذا النمط من العلاقات سبيل نحو تحقيق النجاح للمنظمة.

و- نظرية التنظيم الاجتماعي لوايت باك

"نظر وايت إلى التنظيم على أنه نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية المادية والمالية والفكرية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به" (شكشك، 2009، ص65) "ومن ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم باك عن التنظيم: (سالم، 2009، ص133)

- ✓ أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية.
- ✓ أن التنظيم نظام مفتوح يحصل من موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.
- ✓ أن التنظيم في أداءه لهذه العمليات إنما يتفاعل مع غيره ويعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط.

ويظهر تناول باك للتنظيم من زاوية أنه نسق فني واجتماعي في الوقت نفسه كونه يضم عناصر إنتاج ومدخلات منها الموارد المادية الإنسانية وهو يقوم على مجموعة أنشطة ذات الطبيعة الإنسانية التي تتفاعل وتتكامل في سبيل تحقيق أهدافه العامة، وفي هذا الإطار "فالتنظيم الإداري يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت" (السكرانة، 2010، ص58) وهي القضية التي تعرف بالتوازن التنظيمي بين أهداف الفرد وطموحاته الشخصية وبين المصالح والغايات العليا للمؤسسة "وتهتم نظرية التنظيم الاجتماعي لباك بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه إذ يبدي ملاحظة مهمة وهي أن كثيرا من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم

بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى منها التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها ببعض وعلاقات القوة والتأثير المتبادلة بين المنظمات ووظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف وعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم" (سالم، 2009، ص130) وقد "حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي النظام الذي يحكمه الموارد البشرية والمادية والطبيعية والأنشطة التي تتم في إطاره مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم، ويرى باك أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم في العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه كما يتطلب منها إدراك العوامل الشخصية التي تساعد على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار التنظيم مع الفرد" (السكرانة، 2010، ص59)

تناول باك التنظيم من زاوية أساسية هي أنه كيان مادي وبشري اجتماعي في نفس الوقت كونه ينطلق في عمله من مدخلات مادية كالمعدات والأجهزة ومدخلات بشرية تتمثل في الأفراد وهو نسق يسعى دائما إلى إشباع رغبات أفرادها بالدرجة الأولى، وقد أوضح أن من أهم الخصائص التي تميزه هو تكونه من العلاقات الإنسانية كركيزة جوهرية لقيامه واستمراره، وقد دعا نحو الاهتمام بالتكوين الداخلي للتنظيم وانتقد الأبحاث السابقة التي اهتمت بعدة متغيرات وأغفلت التكوين والمناخ الداخلي للمنظمة وفي هذا المجال ركز باك على أهمية التعاون بين الأفراد كون التعاون متغير يساعد في تحقيق التوازن داخل التنظيم أي تجنب تضارب أهداف الأفراد وغايات التنظيم وتحقيق كلا منهما بما يكفل شعور أولئك بالرضا عن منظماتهم ، وقد بين باك أن القادة في المنظمة هم من تقع عليهم مسؤولية تحقيق التوافق بين الأفراد ويرغبون في إشباعه ويظهر من خلال هذا الطرح النظري أن وايت باك اهتم بمتغير العلاقات الإنسانية في التنظيم وأولاه عناية خاصة في دراسته من خلال تركيزه على جملة من المتغيرات السلوكية كالتلاحم والرضا والتعاون والتفاعل الاجتماعي وإشباع الحاجات والتوافق وغير ذلك من المفاهيم التي تصب ضمن إطار العلاقات الإنسانية، على أن باك يرى أن المنظمة تستطيع تحقيق نجاحها وفعاليتها باعتمادها على الاتصال بالبيئة الخارجية وتفاعلها مع التنظيمات المختلفة كون التنظيم نسق مفتوح يعتمد في أدائه لوظائفه على الاحتكاك بالبيئة المحيطة وهذا إلى جانب اعتمادها على عملية الانصهار والاندماج بين أعضاء التنظيم.

ي- نظرية العاملين لهيزنبارغ

"نشر هيزنبارغ كتابه في -علم النفس والأداء الصناعي- عام 1913 ركز فيه على النقاط التالية: (خليل، 2005، ص33)

✓ دراسة الوظائف واختيار أفضل الأفراد القادرين على القيام بها.

- ✓ توفير العوامل النفسية المساعدة للأفراد على مزاوله أعمالهم بأفضل السبل المتوفرة.
- ✓ إيجاد السبل الكفيلة ببناء علاقة وطيدة بين العمال ورؤسائهم للتقريب بينهم وتحقيق طاعة الأفراد لرؤسائهم وخدمتهم.

"وقد حاول تطبيق الأساليب النفسية لزيادة إنتاجية العمال بالمنظمة وقد أوضح أن الرفع من معدل إنتاجية العاملين يمكن أن يتم من خلال 03 وسائل هي: (غنية، 2003، ص93)

- ✓ وجود أفراد لديهم قدرات ذهنية تمكنهم من أداء العمل بكفاءة.
- ✓ وجود ظروف عمل مناسبة تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ وجود أثر نفسي إيجابي من قبل الإدارة يزيد من دافعية العاملين.

ويظهر هنا اهتمام هيزنبارغ بالفرد العامل من حيث تأكيدته أولاً على وجود أفراد منتجين وأصحاب جودة وكفاءة عاليتين خدمة لمصلحة المؤسسة في نفس الوقت الذي تعمل فيه هذه الأخيرة على توفير مناخ نفسي مريح للعمل يشعر فيه الأفراد بأدमितهم والروح المعنوية المرتفعة. "وقد سميت نظريته بالدوافع الصحية وعلى اعتقاد بأن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية وأن اتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد وبدرجة كبيرة درجة النجاح والفشل في ذلك العمل فقد حاول تفحص سؤال ما الذي يرغب به الأفراد في عملهم" (العطية، 2003، ص115) وإثر طرح هذا السؤال قدم هيزنبارغ طرح نظري حدد فيه العوامل التي تؤثر في معدل الرضا الوظيفي للأفراد حيث "أوضح أن الحافز المالي هو من العوامل الخارجية التي ينحصر تأثيره في تخفيض مستويات عدم الرضا وقد بين أن مستويات عدم الرضا تتأثر بجملة عوامل هجينة، وأكتشف حينها أن الأمور التي تسبب عدم الرضا هو غياب أو وجود أو حدوث خلل في واحد من المتغيرات كالأجر والعلاقات مع العمال وضمن العمل واستقراره والمركز والمكانة في جماعة أو المنظمة والسياسة المعتمد من قبل المنظمة وظروف العمل المادية وغير المادية والعلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر، حيث أطلق عليها العوامل الوقائية فإذا استطاعت قيادة المنظمة أن توفر الجو المناسب لنشرها ونشر تأثيراتها فإن من شأن ذلك منع حدوث حالات عدم الرضا عند العاملين، أما المجموعة الثانية وبدونها لا يمكن بلوغ مستوى الرضا المنشود عند الفرد العامل ولها تأثيرها النفسي عليه وهذه العوامل هي: (الجواد، 2010، ص101)

- ✓ الطبيعة المريحة للعمل.
- ✓ شعور الفرد ببلوغ مستويات انجاز ذات مغزى.
- ✓ شعور الفرد بأن ذاته تنمو وتعظم.
- ✓ شعور الفرد بأنه محط اهتمام.
- بالإضافة: (حريم، السلوك التنظيمي، 2009، ص112)
- ✓ الإنجاز في العمل.
- ✓ التقدم والترقية في العمل.

- ✓ إمكانية النمو والتطور الشخصي.
- ✓ الاعتراف بالإنجاز.
- ✓ طبيعة العمل نفسه ومستواه.

"وقد استنتج هيزنبارغ أن العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بالبيئة والظروف وتسمى العوامل المرضية التي تسبب الرضا، وقد أسهمت نظريته في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجر وظروف العمل والسياسات التي يمكن أن تدفع العاملين ككل وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين لكون هيزنبارغ قد استخدم لغة مبسطة خالية من المصطلحات ومفردان نفسية علمية معقدة" (حريم، السلوك التنظيمي، 2009، ص112)

تعد دراسة هيزنبارغ من أشهر الدراسات التي قامت حول ظروف العمل داخل المؤسسة نظرا للمفاهيم النفسية الواضحة التي ركز عليها والتي أعطتها شمولية في الدراسة نظرا لتأثير تلك الظواهر في الواقع على الأداء الصناعي، إذ بحث هيزنبارغ في الوسائل التي من شأنها تحسين العلاقة بين كل من الإدارة والعمال وتحقيق التوافق بينهما كما بحث في كيفية توفير مناخ إيجابي سليم للعمل يتلقى فيه العامل الدعم النفسي من قبل الإدارة فيشعر بالرضا والروح المعنوية العالية ويقبل على العمل بكل حماس واهتم هيزنبارغ بقضية الرضا الوظيفي على وجه الخصوص وبحث عن إجابة سؤاله - ما هي العوامل التي تؤثر في معدله؟- ومن ذلك قدم جملة من العوامل التي تؤدي إلى غيابه لدى العامل كضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء التسيير الإداري والظروف الفيزيائية للعمل، وحتى الاجتماعية المعنوية وعوامل أخرى ذات تأثير في دافعية الأفراد منها الإحساس بتحقيق الذات والاعتراف بالجهود المبذولة وبلوغ النمو الشخصي والتطوير، وقد دعا المسؤولين نحو الاهتمام بهذه العوامل حتى يستطيع الفرد الشعور بالرضا عن عمله والظروف المحيطة به، ويمكن أن نقول أن هيزنبارغ يرى في تواجد العلاقات الإنسانية داخل المنظمة التي تعد آلية شاملة لكل العوامل التي طرحها في نظريته عامل أساسي لتحقيق الرضا وتحسين الأداء.

وعموما فهذا المدخل قد اهتم بالعوامل النفسية والاجتماعية وتأثيرها على الأداء والمردودية وحاول دراسة القضايا الفردية والجماعات الصغيرة غير الرسمية والتفاعل بين أعضائها، حيث عمل على دراسة المشكلات الفردية والجماعية والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس والروح المعنوية ودورها في رفع الإنتاجية إلى جانب محاولته لتحقيق نظام اتصال جيد وتأمين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد في سبيل تحسين الأداء إلى غير ذلك من اهتماماته العلمية، وخلاصة القول أن المدرسة السلوكية تمثل حركة تصحيحية لمبادئ المدخل الكلاسيكي وجل افتراضاته حول العامل وطرق تسييره فقد أولت اهتمام كبير بالفرد وحاجاته النفسية ودعت إلى ضرورة إشباع هذه الحاجات من قبل التنظيم لما لها من تأثير على أدائه وما يلاحظ على هذه المدرسة أنها بالغت في تبني العوامل غير الرسمية حيث اعتقدت أن الاهتمام بالفرد

وسلوكاته وحاجاته وتكوينه النفسي والاجتماعي، هو السبيل في تحقيق الفعالية مع تهميشها واستبعادها الواضح للجانب الرسمي وللعناصر التنظيمية الأخرى التي بالتأكيد تلعب دورا فعالا في تحقيق الكفاءة والفعالية.

III. المدخل الحديث

يعد المدخل الحديث مجموعة من الجهود الفكرية والامبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة في دراستها للتنظيم جاءت نتيجة لضخامة المؤسسات والمتغيرات المتسارعة في المحيط التنظيمي، وقد ركزت على العنصر البشري على اعتباره أساس العملية الإدارية مع مراعاة للعوامل النفسية والاعتراف بالجوانب الاجتماعية في خضم التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، ذلك أنها تعمقت أيضا في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم كمتغيرات هامة إلى جانب اهتمامها بالبيئة المحيطة به، وهنا تجاوز التحليل العلمي للظواهر التنظيمية البعد الرسمي وركز أيضا على العناصر الأخرى للتنظيم نذكر منها المورد البشري والتكنولوجيا والبيئة الاجتماعية والأنساق الفرعية للتنظيم، وقد تناولنا ضمن هذا المدخل كل من نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز ثم نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون تليها نظرية القواعد البيروقراطية لجولدنر ونظرية تفويض السلطة لسيلزنيك ثم وأخيرا نظرية الإدارة اليابانية لوليام أوشي.

01_ نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز

"يعتبر بارسونز من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية وأبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين لهم إسهامات قيمة ليس فقط في مجال دراسات التنظيمات بل أيضا في نطاق تحليلاته التنظيمية ذلك أنه في عديد من الأغراض يستخدم مفهوم التنظيم في البناء الصناعي في المجتمع الحديث وهذا ما يطلق عليه غالبا غالبا مصطلح البيروقراطية، ويقوم التنظيم على عدة متغيرات وظيفية محددة منها على سبيل المثال مبدأ تقسيم العمل فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى" (البيومي ولطفي، 2011، ص97) ويتم العمل حسب هذا الافتراض بالتفاعل بين كل هذه الأنساق حيث كل منها يؤدي وظيفة تتكامل من بقية الوظائف "حيث انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمعات ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة" (الحسيني، 1994، ص72) "إذ بين بارسونز أن النسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم فالقيم السائدة في التنظيم هي التي تضيء صفة الشرعية على الأهداف، وهذا ما يتطلب نوع من الانسجام بين قيم التنظيم كنسق فرعي وقيم المجتمع كنسق كلي" (ضيف، 2011، ص102) "على أن بارسونز لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها إذن فوضوح الأهداف وتوفر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد كبير عن المجتمع، إلى

جانبا هذا فقد قدم بارسونز تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم ذاهبا إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها ويتحقق هذا التكامل وتتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، ويدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق" (الحسيني، 1994، ص74) "ويذهب بارسونز إلى تحديد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الاستمرار وهي: (مزيوة، 2008، ص58)

✓ مطلب الموائمة: يعنى بتدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.
 ✓ مطلب تحقيق الهدف: يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
 ✓ مطلب التكامل: يشير إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

✓ مطلب الكمون: يرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبيين وظيفيين توأمين فالأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، أما المطلب الثاني فيتمثل في احتواء التوترات التنظيمية ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود حافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه على أحسن وجه" (الحسيني، 1994، ص74) "إذ حلل بارسونز ميكانيزمات إعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه وهنا يتناول علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية حيث يرتبط التنظيم ببيئته الخارجية، في محاولته الحصول على مطالبه واحتياجاته من الموارد والاستفادة منها في أداء وظائفه وفي محاولتها تصريف نتاج أنشطته ويربط بارسونز هذه الميكانيزمات بثلاث مجموعات من القرارات توضح الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف: (بدر، 2008، ص231)

✓ القرارات السياسية: ويقصد بها القرارات التي تتعلق بالتنظيم ككل وترتبط ارتباطا مباشرا بوظائفه الأساسية وتتلق هذه القرارات بتحديد طبيعة ونوعية معايير الإنتاج، والتغيرات على مستوى العمليات ومشكلات التعامل مع المستقبلين للإنتاج أو الخدمات وكذلك مشكلات التنظيم الداخلية.
 ✓ القرارات التوزيعية وتهتم هذه القرارات بتوزيع المسؤوليات بين الأشخاص والتنظيمات الفرعية وتوزيع الموارد الموجودة بمعنى القوى البشرية والمالية والمنشآت الطبيعية وغيرها.

✓ قرارات التنسيق: وتتعلق بالمحافظة على تكامل التنظيم من خلال تسهيل التعاون مع مشكلات الدافعية التي تنشأ داخل التنظيم في علاقته بالمحافظة على التعاون، ويرى بارسونز أن إدارة التنظيم تتخذ ثلاثة طرق لتحقيق هذا التعاون حيث يلجأ إلى توقيع الجزاءات في حالة عدم التعاون أو تقديم الحوافز والمكافآت على الأداء الجيد، وأخيرا العلاج بمعنى استخدام مجموعة متطورة من المقاييس يمكن بواسطتها إزالة العقبات التي تعوق التعاون المرضي على مستوى يتخطى الأسباب الظاهرية أو التي تفسر الصعوبة القائمة أمام الأشخاص المشتركين" و"تنطوي التنظيمات الرسمية باعتبارها موجهة نحو انجاز هدف محدد

والمشكلة التي تظهر هنا تنحصر في تحديد المدى الذي تتفق أهداف نشاط الوحدات على المستويات المتباينة فيما بينها أو يتكامل، ثم قرر بارسونز أن التنظيمات يتوفر فيها من الأبنية الأخرى وسائل لحل المشاكل ذات الجانبين والتي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيّمها من ناحية وفي أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها واستمرارها من تدعيم وتأييد من ناحية أخرى" (البيومي ولطفي، 2011، ص97) "ثم قدم بارسونز بعد ذلك تصنيفا داخليا للتنظيم حيث ميز بين ثلاث أنساق فرعية في التنظيم الأول هو النسق الفني وهو الذي يعني بشكل مباشر بكل النشاطات الفنية التي تسهم في انجاز أهداف التنظيم، والثاني النسق الإداري الذي يتولى الأمور الداخلية في التنظيم والثالث النسق النظامي الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى" (الحسيني، 1994، ص78) "وهنا يرى بارسونز أن كل تنظيم يرتبط بأنشطة تعتبر هامة ووظيفية للمجتمع ككل ويجب أن تتلاءم الأهداف والقيم التنظيمية مع قيم وأهداف المجتمع ككل، وبالتالي يهتم المستوى النظامي بضمان وجود التماسك والانسجام بين التنظيم من ناحية والمجتمع الكبير من ناحية أخرى، ويرى بارسونز أنه إذا كان التنظيم الفني يخضع للتنظيم الإداري فإن التنظيم الإداري يخضع بدوره للتنظيم النظامي وأجهزة المجتمع وهكذا يصبح المستوى النظامي قادرا على التوسط بين المستويات الفنية والإدارية والمجتمع" (بدر، 2008، ص233) "وهذا التصنيف يكشف عن حقيقة هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته، وقد ميز بارسونز بين ضريبين من التحليل الأول هو التحليل التوازن والثاني هو تحليل التغيير البنائي وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته، وحين تنشأ هذه الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجهها إذا ما أراد تحقيق أقصى درجات الفعالية" (الحسيني، 1994، ص78)

الأساس الفكري الذي أنطلق منه بارسونز هو فكرة النسق الذي يفترض بأن كل أجزائه تتساند فيما بينها لتسهم في النهاية في تحقيق وحدته وتوازنه وتكامله وبالتالي فتحقيق الفعالية التي تعبر عن الوصول للأهداف المسطرة، كما ركز بارسونز على النسق الثقافي وأوضح أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهدافها طابعا شرعيا تلك الأهداف التي لا يمكن تحقيقها إلى بإتباع قواعد خاصة وإجراءات محددة وقد أوضح أن النسق القيمي يحدد الظروف الداخلية والخارجية للتنظيم وهو تأكيد مبالغ فيه على دور القيم والقواعد داخله، وأوضح بارسونز من جهة أخرى أن هناك أربعة مجموعات من المشكلات التي يتعين على التنظيم مواجهتها إذا ما أراد الاستمرار والبقاء وتحقيق الفعالية وهي الموائمة والتي تخص تدبير الموارد التنظيمية الضرورية من البيئة الخارجية وتحقيق الهدف من خلال حشد هذه الموارد وتجميعها، أما المشكل الثالث فهو التكامل أي توافق علاقات الأفراد العاملين بالمنظمة، والكمون كمشكل رابع يعبر عن مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في المنظمة ككل أو

بتعبير آخر الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها، ويتضمن هذا المشكل مطلبين يهمننا الثاني منه والذي يخص مشكلة احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها من أجل ضمان الوصول إلى الفعالية وتحقيق الأهداف التي أنشئ التنظيم من أجلها، وما يلاحظ على بارسونز أنه أعتقد أن التنظيم يستطيع تحقيق الفعالية من خلال الاهتمام بقضية التكيف مع البيئة واستمرار النسق وبقائه والحفاظ عليه من خلال مواجهة الضغوطات واحتواء التوترات التنظيمية، غير أن بارسونز اهتم بتكامل العلاقات بين الوحدات التنظيمية انطلاقاً من الاعتراف بأهمية النسق القيمي في المنظمة وما يلاحظ على بارسونز أنه ركز كثيراً على قضايا الانسجام بين الوحدات الفرعية وتكامل وظائفها في سبيل أداء المهمة الكلية للنسق وبلوغ أهدافه المسطرة وتوافقه مع البيئة الخارجية بما تضمنه من متعاملين ومستهلكين، كما أشار إلى أهمية التعاون التنظيمي في استقرار التنظيم والحفاظ على عضوية الأفراد والذي يتم خلقه وتدعيمه من خلال الاعتماد على نظام للحوافز والمكافآت المقدمة كبديل للأداء الجيد والجهود المبذولة إضافة إلى إجراءات أخرى، وعموماً فقد أعطى بارسونز لمتغيرات دراستنا اهتماماً في نظريته حيث أدرك ضرورة التوافق بين الجماعات والذي يعبر عن العلاقات الاجتماعية البناءة بينهم كما أنه عمل على الاهتمام أكثر بتوازن التنظيم واستقراره وبلوغ فعاليته التنظيمية.

02- نظرية المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون

"قدم روبرت ميرتون إسهاماً متميزاً في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيراً كبيراً بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، وهذا يرجع إلى أن إسهام ميرتون لم ينطلق من فكرة المماثلة العضوية وما يترتب على ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً مكون من أجزاء ذات تساند متبادل" (عبد الرحمان، 1997، ص 87) "كما وضع ميرتون دراسة موسعة عن النموذج المثالي الذي طرحه فيبر عن المنظمة البيروقراطية وبين أن البيروقراطية تنطوي على كثير من جوانب القصور والعناصر التي قد تفضي إلى إلحاق الضرر حتى في نشاط المؤسسة" (غدنز، 2006، ص 411) فإسهامه يعد بمثابة رد فعل عن النموذج الفيبري في التنظيم كما أن ميرتون كان مهتماً بتطوير نظرية متوسطة المدى "في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية على نقد النموذج المثالي الفيبري ودراسة البيروقراطية وهذه المفاهيم هي: (لغويل، 2011، ص 247)

- ✓ الوظائف الكامنة: في مقابل الوظائف الظاهرة علاقة وظيفية غير مقصودة وعلاقة وظيفية ذات قيمة معترف بها أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.
- ✓ المعوقات الوظيفية: في مقابل الوظيفية كل متغير تنظيمي جانبي وظيفي وجانب سلبي - معوق وظيفي- فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

➤ كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية ← هذا الدور إيجابي لمتغير التخصص ويطلق عليه قبير الإسهام الوظيفي وهو عبارة عن نتيجة إيجابية تؤدي بالنسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

➤ كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تهميط العمل وتكراره على نفس المنوال الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء، وهذا جانب سلبي قياسا بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليه ميرتون المعوق الوظيفي.

✓ البدائل الوظيفية ترتكز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها وقد تؤدي إلى عدم فعالية وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاية الإدارية، فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى الرتابة وعدم الرضا والتقليل من شعور العاملين بالإنجاز في هذه الحالة الأخيرة تبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق"

"وانطلاقاً من هذه المفاهيم قدم ميرتون مقال له بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية" حيث تضمن هذا المقال مجموعة من القضايا حددت وجهة نظره حول التنظيم فهو يبدأ بقضية أساسية وهي الرشد والتعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء، أما القضية الأساسية الثانية فهي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء" (بن نوار، 2006، ص197) "ويوضح ميرتون أن اهتمام النموذج البيروقراطي عند فيبر كتنظيم رسمي يتضح من عدة زوايا متنوعة ونظراً لاعتبار فيبر للبيروقراطية، ويتضمن عدة مميزات محددة للنشاطات وواجبات الأفراد وذلك في نسق يقوم على ضوابط معينة من الجزاءات ووجود الإجراءات الشخصية" (البيومي ولطفي، 2011، ص98). "لقد عالج ميرتون مطلب الرقابة الصادر من الإدارة العليا وفق نموذج فيبر للتوكيد على السلوك المطلوب مما يعكس الحاجة لمسائلة الموظف، وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لتهميط السلوك بالنموذج الآلي للسلوك الإنساني وينشأ من ذلك تقليص حجم العلاقات الشخصية والتحول إلى العلاقات المكتتبية مع زيادة تقبل العاملين للقواعد الرسمية وتضييق أبواب التصرف" (الطائي والجنابي، 2013، ص62) "بمعنى استخدام التنظيم لمقولات معينة في صنع قراراته والسمة الهامة هنا هي الميل نحو تحديد المقولات وقصرها على عدد صغير نسبياً وتدعيم المقولات القابلة للتطبيق بدلاً من البحث عن بدائل لها يمكن تطبيقها أو المفاضلة بينها، وهكذا تؤدي زيادة استخدام المقولات في صنع القرار إلى تقليل البحث عن بدائل" (بدر، 2008، ص238) "وهذا يكرس جمود السلوك وانغلاق العاملين وهبوط مستوى الإنجاز مما يفضي إلى زيادة متاعب المنظمة في التعامل مع الزبائن وبذلك يطغى تهميط السلوك والآلية على هدف المنظمة الأساسي المتمثل في خدمة الزبائن ليصبح هدفاً بذاته، فيتجه الموظف إلى حرفية القواعد ويفضي ذلك إلى التوتر في مناخ العمل والمنظمة عموماً وإلى مزيداً من العزلة" (الطائي والجنابي، 2013، ص62) "وتوقع روبرت ميرتون نشوء حالة من التوتر والتناقض بين المؤسسات البيروقراطية ولاسيما الحكومية والعامية منها من جهة وجماهيرها العريضة من جهة أخرى، لأن انشغال المسؤولين البيروقراطيين بأداء

مهامهم وفق الروتين اليومي الذي درجوا عليه قد يخلق فجوة بينهم وبين مصالح الناس واهتماماتهم واحتياجاتهم الفعالية" (غدنز، 2006، ص414)

"وقد رتب ميرتون على ذلك ثلاث نتائج الأولى تشير إلى تناقص العلاقات الشخصية والثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده، أما الأخيرة فتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات، ولقد أوضح بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسهم في إمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء وإذا ما تحقق أصبح سلوكا جامدا" (الحسيني، 1994، ص85) "على أن أخطر ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة في للسلوك التنظيمي فلقد أوضح أن العناصر البنائية مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد قد يكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، وتتطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها إضافة إلى هذا فإن ميرتون قدم إطارا تصوريا أوضح فيه أن النظام الذي يتطلبه السلوك المقنن في التنظيم، يشجع على استبدال الأهداف كما أوضح أن الكفاية الإدارية قد لا تتحقق وفقا للطريقة التي حددها فيبر فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال وقد جسدها عند دراسته لفكرة استبدال الأهداف ولا شك أن الإطار الذي قدمه ميرتون ينطوي على فوائد محققة في دراسة التنظيمات، ذلك أنه كشف عن النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا شديدا عن النتائج التي كانت مقصودة فما يعتقد أنه ضار في تنظيم معين قد يؤدي وظائف حيوية في تنظيم آخر" (الحسيني، 1994، ص86)

جاءت نظرية المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون كنقد صريح للنموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر الذي أكد على الجوانب الرشيدة في التنظيم وأهمل الجوانب الخفية فيه حيث كشف عن الصورة الحقيقية للتنظيم البيروقراطي، فالقواعد التنظيمية والإجراءات الموضحة كتابة تضمن ثبات واستمرار البناء التنظيمي إلا أن الالتزام الحرفي بها لا يترك مجالا للمرونة وحرية التصرف في اتخاذ القرار، ومن ثم العجز المحقق عن حل مشكلات التنظيم وأنشطته الوظيفية بسبب توجه الأفراد نحو استيعاب القواعد الإجرائية فتصبح هذه الأخيرة غايات في حد ذاتها بعدما كانت وسائل تستعملها الإدارة لتحقيق غايات التنظيم، ويظهر من خلال التحليلات التي قدمها ميرتون أنه ناقض التعليمات البيروقراطية كونها تؤدي إلى الشعور بالسلبية والانعزال وانفصال الأفراد دون بعضهم كجماعة عمل إضافة لما تسببه من عدم شعور العاملين بالانتماء للتنظيم وتعطيهم انطباع على أنهم مجرد ماكينات ملحقة بالإدارة، كما تؤثر على كفاءتهم وانجازهم وتقلل من فرص تطورهم بالإضافة إلى ما تؤدي إليه من جمود في التعامل مع المجتمع أي هي باختصار تعزز ما يعرف بالسلوك التنظيمي الجامد الذي ولا بد أن يؤثر سلبا في قوة التنظيم وغاياته الأساسية، وبهذا يقدم ميرتون مفهوم البديل الوظيفي الذي استحدثه في محاولة منه لتصحيح السلوك والاعتراف بالفرد العامل وتوجيهه بطريقة سليمة نحو تحقيق أهداف التنظيم وفعاليتها.

03- نظرية القواعد البيروقراطية لألفن جولدنر

"حاول جولدنر اختبار بعض متضمنات نظرية فيبر واقعياً وأورد نتائج هذا الاختبار في كتابه "أنماط البيروقراطية في الصناعة" وقد ذهب إلى أن فيبر قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كان نمطا واحداً، ذلك أن فيبر لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة وبين تلك القواعد التي يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس وذلك على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر على فعالية السلطة القانونية أو فعالية السلطة البيروقراطية كما يسميها جولدنر" (لطي، 2007، ص150) "وفي هذا الإطار النظري لوظيفة القواعد البيروقراطية قام جولدنر بدراسة ميدانية تنقسم إلى وحدتين إحداها بمصنع الجبس وأخرى داخل مصنع الألواح الجدارية ومن خلال هذه الدراسة توصل إلى تصنيف البيروقراطية إلى ثلاثة أصناف هي: (كعباش، 2006، ص173)

✓ البيروقراطية التمثيلية: وفي هذا النوع تقوم كل من الإدارة والعمال بوضع القواعد واللوائح ومن هذه الخاصة تكتسب الإدارة الصفة الشرعية وإذا كان الانحراف عن هذه القواعد مضر بمصالح كل من العمال والإدارة فإن الانصياع لها يقوي ويحفظ مصالحهما، ولذلك نجد هذه القواعد تفوز بدعم الإدارة وبقبول ودعم العمال وأن التوترات التي تنشأ من تباين المراكز والمناصب لا تؤدي على صراعات حادة وعليه فإن الدعم المشترك للقواعد تأييده الأفكار غير الرسمية والمشاركة الفعالة والمبادرة وهذا ما يخلع على هذا النوع سمة الديمقراطية.

✓ البيروقراطية العقابية: تنتج من الضغط الذي يمارسه العمال أو تمارسه الإدارة ومن ثم يتكون هذا النمط ومهما يكن من أمر فإن كل من يساهم في تكوين هذه القواعد يعتبرها كأنها مفروضة عليه ومناطق الشرعية للقاعدة تستخلص إما من قبل العمال وحدهم أو من الإدارة وحدها، ولذلك فإن تدعيم القواعد ينتج عنه تدعيم قيم العمال أو تدعيم قيم الإدارة ويترتب عن الانحراف عن هذه القواعد خسارة في المكانة سواء للعمل أو الإدارة، وما يقال عن الانحراف يقال عن الامتثال فالامتثال للقواعد يترتب عليه مكاسب الإدارة أو العمال ويتم تدعيم القواعد من قبل الرابح ويتجاهلها الخاسر، وتولد هذه القواعد توترات وصراعات والتي تتدعم تلقائياً بتسليط العقوبات عن طريق الأفكار غير الرسمية من قبل العمال أو الإدارة.

✓ البيروقراطية المزورة: والتي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم فهي وافدة على الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك تبقى هذه القواعد فاقدة الشرعية ويصبح الانحراف عنها سيد الموقف لأن تدعيم هذه القواعد ينتج عنه تدعيم الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يبقى الصراع بعيداً عن الإدارة والعمال.

"من خلال هذا التصنيف فإن جولدنر يبحث عن القواعد المقبولة كشكل ضروري للشرعية وتحديد احتمال حدوث الصراع وفي المقام الأول والأخير يفضل الطابع التماثلي ويعتبره السمة المميزة للبناء البيروقراطي لأنه يدعم الطابع الاجتماعي الذي يقلل من احتمال وجود السلوك المنحرف" (كعباش، 2006، ص174) "إلى جانب هذا يرى جولدنر أن أهم المشكلات التنظيمية وهي مشكلة إضفاء صفة الشرعية على السلطة تظهر عندما يمارس المديرون ضبطاً على المرؤوسين الذين تختلف مهاراتهم

وتخصصاتهم الفنية وخبرتهم التنظيمية عن مهارات وخبرات المديرين، ويؤكد أنه يمكن إضفاء سمة الشرعية على سلطة المدير إما استنادا إلى خبرته المتخصصة وإما بواسطة فرض قيود وضوابط على المعايير التي يستخدمها المديرون في تقييم أداء المرؤوسين وإما بواسطة تعريف الإدارة وتحديد كمالات متميز في حد ذاته ومتخصص في مشكلات العلاقات الإنسانية، ومع ذلك تظل المشكلة قائمة داخل التنظيم بسبب أن كثير من رجال الإدارة يعتبرون أنفسهم خبراء في العلاقات الإنسانية بالفطرة" (بدر، 2008، ص248)

انطلق جولدرنر من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر ليصل إلى تحديد ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية وهذا أثناء بحثه عن القواعد المقبولة كشكل ضروري لشرعية التنظيم ورأى أن القواعد التمثيلية هي النمط الذي يجب أن يسود داخل أي تنظيم، ذلك أنه يمثل قواعد مقبولة ومشاركة بين الإدارة والعمال وهي مهمة بالنسبة للبناء البيروقراطي وسمة مميزة له فهي تحظى بتدعيم الإدارة من جهة وبطاعة العمال من جهة أخرى وتدعم الطابع الاجتماعي وتقلل من السلوكات المنحرفة، فالعمال عندما يقبلون تلك القواعد سيكونون أكثر انتماء للتنظيم الشيء الذي يحفظ مصالحهم ومصالح الإدارة وبالتالي تحقيق الأهداف العامة التي وجد التنظيم من أجلها، والانحراف عن هذه القواعد لا يحقق للتنظيم فعاليته التنظيمية والتأكيد على هذا النوع من القواعد هو تأكيد في نفس الوقت على العلاقات الإنسانية، ومن ناحية أخرى فقد أشار إلى أن هناك خصائص أو حاجات للأفراد يجب مراعاتها والاهتمام بها كالانتماء والولاء لأنها سلوكيات تلعب دورا فعالا في توجيه البناء التنظيمي نحو تحقيق فعاليته التنظيمية.

04-نظرية تفويض السلطة لفيليب سلزنيك

"يرى فيليب سلزنيك أن البيروقراطية تواجه الحاجة دائما إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها غير أن التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم لأن وحداته الفرعية سوف تتجه نحو تحقيق أهدافها الخاصة" (الطفي، 2007، ص150) "وقد قام سلزنيك بدراسة داخل منظمة التنس فالي أوضح من خلالها الجوانب الوظيفية واللاوظيفية في عملية تفويض السلطة وقد توصل إلى النتائج التالية: (ضيف، 2011، ص75)

✓ الجوانب الوظيفية:

- مشاركة مستويات التنظيم المختلفة في عملية اتخاذ القرار.
- خلق جو من الديمقراطية يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم.
- زيادة الفعالية من خلال تدريب وتكوين أعضاء التنظيم للمهام الجديدة.

✓ الجوانب اللاوظيفية:

- تعدد مراكز اتخاذ القرار في التنظيم.
- تعدد الأقسام الفرعية في التنظيم.
- تفاوت بين الأهداف الرئيسية للتنظيم والإنجاز الفعلي لها.

ثم بين سلزنيك في مقالة له بعنوان "أسس نظرية التنظيمات" أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية لها مجموعة من الحاجات والمتطلبات يجب عليها إشباعها وأن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات كأنساق إشباعها هي المحافظة على التكامل وبقاء النسق واستقراره، ويتم إشباع هذه الحاجة الأساسية من خلال إشباع الحاجات الفرعية كمحاولة حماية التنظيم وتأمينه والعمل على ثبات خطوط السلطة والاتصال وتثبيت العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم وتوضيح سياسة التنظيم لكل مستوى داخله ويرى سلزنيك أن التنظيم يلقي معارضة داخلية وخارجية عند محاولته لإشباع هذه الحاجات فقد يميل الأفراد إلى التمرد والمقاومة بسبب أدوارهم المختلفة، كما تظهر مقاومة أخرى على المستوى النظامي وذلك لأنه يعين على التنظيم أن يتعامل مع التنظيمات الأخرى وهكذا يواجه التنظيم تحرش من الداخل وبيئة منافسة من الخارج الشيء الذي يوجهه لتدعيم شرعيته باستمرار" (بدر، 2008، ص 240) "وقد أشار سلزنيك إلى كيفية إشباع التنظيم لحاجاته الخاصة بالثبات والاستقرار، وتحقيق التوازن والتكيف مع البيئة وبين أن على الإدارة أن تواجه الصراع والتنافس بين الجماعات الفرعية وتحديد الوحدة النظامية والدفاع عن التكامل النظامي والتحكم في الصراع الداخلي والتجسيد النظامي للهدف" (بدر، 2008، ص 244) وإلا جانب حديثه عن عملية تفويض السلطة "سعى سلزنيك إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، ويتفق سلزنيك مع ميرتون في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في نموذج المثالي" (السلمي، 1996، ص 42) "وقد أشار إلى أن البناء الرسمي يتضمن كثيرا من العناصر غير العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي وهذا يتطلب وجود النسق التعاوني بين بنات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي، وهما أنساق الفعل العقلاني التنظيمي في صفتين هامتين هما:

✓ نسق الفعل: حيث يتطلب البناء التنظيمي التكيف مع البيئة الخارجية له سواء كانت فيزيقية أم اقتصادية أم اجتماعية وهذا يحتاج بالضرورة إلى كثير من العلاقات القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية عامة، ونخلص من ذلك أن سلزنيك ينظر إلى التنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف يواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها، ويترتب على ذلك أنه قد يظهر بناء غير رسمي داخل التنظيم يعكس جهود أوجه النشاطات التلقائية للأفراد والجماعات الفرعية ويتحكم في ظروف وجودها، وقد تنشأ أيضا خطوط الاتصال غير الرسمية وأهم ما يميز النشاط غير الرسمي من سمات فإنه ينشأ تلقائيا وتقوم العلاقات داخله على أسس شخصية وتنطوي على عوامل الهيئة والقبول داخل الجماعة وروابط الصداقة وتقوم العلاقات فيه على القوة بأساليب الضبط" (اليومي ولطفي، 2011، ص 100)

تناول فيليب سلزنيك في نظريته موضوع تفويض السلطة حيث أوضح أن هذه العملية مهمة في التنظيم كونها تمنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير المناخ الديمقراطي للعمل ما يؤدي إلى

إثارة حماس العمال وتحقيق رضاهم الوظيفي كما يظهر أن هذه العملية تساعد على التطوير من كفاءة العاملين وتنمية خبراتهم الوظيفية في حين أنه أبرز الوجه السلبي لعملية التفويض وأيضاً جوانب القصور في عملية الرقابة وأن رغبة المسؤولين في استخدام أساليب رقابية صارمة يعبر عن غياب عنصر العلاقات الإنسانية في التنظيم، كما أوضح أن التنظيم الرسمي يضم جوانب عديدة من الخلل واللاعقلانية التي تظهر على مستوى السلوك التنظيمي ولعلاج هذا المشكل يقترح وجود النسق التعاوني لما يحقق من توازن داخلي وخارجي للتنظيم، والتوازن الداخلي يعبر عن الانسجام بين وحدات التنظيم وفروعه بما فيهم الأفراد والكشف عن حقيقة توجهاتهم ودوافعهم والعمل على تفهم سلوكياتهم ومشاعرهم في التنظيم، في حين أن التوازن الخارجي يفضي إلى عملية التكيف مع بيئة التنظيم الخارجية ونظراً لكون التنظيم كيان اجتماعي فقد ينشأ ضمنه تنظيم غير رسمي يجمع بين الأفراد العاملين وجماعات العمل وترتبط بينهم روابط الصداقة والتفاعل والاتصال الاجتماعي غير الرسمي، إذن فسلزنيك يرى أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية وهو هنا يتفق مع رواد المدخل البنائي الوظيفي في أن المنظمات أنساق لها حاجات أساسية تحاول تحقيقها هي المحافظة على تكاملها ودوامها واستقرارها وكذا تحقيق التكيف والتوازن مع البيئة الخارجية الشيء الذي يحفظ لها فعاليتها التنظيمية، لكنه لا يتم إشباع تلك الحاجات الأساسية إلا بإشباع الحاجات الفرعية في التنظيم كثبات خطوط السلطة والاتصال وثبوت العلاقات غير الرسمية ما يعبر عن ضرورة التكامل بين فروع النسق وأقسامه، ونجد عملية تفويض السلطة آلية من الآليات التي تعتمد عليها التنظيمات البيروقراطية للمحافظة على سير مهامها ووظائفها غير أن هذه العملية كما يعتقد سلزنيك من الممكن أن تؤدي إلى تمييع الأهداف العامة، الشيء الذي يفقد تلك التنظيمات عنصر الفعالية لذلك بين سلزنيك أن التنظيم عليه أن يواجه كل التوترات الداخلية التي من الممكن لها أن تؤثر على فعاليته التنظيمية كما بين أن عليه أن يتكيف مع البيئة الخارجية لنقل فرص احتمال عدم تحقيق أهدافه وهذا هو المقصود، فالفعالية ليست قضية داخلية فحسب بل هي قضية خارجية تقتضي التكيف مع البيئة والمجتمع، وعموماً فقد ركز سلزنيك على محور أساسي في التنظيمات البيروقراطية هو التكامل النظامي والتوازن والاستقرار واهتم بالنسق الكلي وأنساقه الفرعية، كما لم يهمل عنصر العلاقات الإنسانية ويظهر ذلك في تسميته للتنظيم على أنه نسق اجتماعي.

5- نظرية Z لوليام أوشي

"ظهرت نظرية وليام أوشي بفعل التطور الصناعي والاجتماعي والعائلي والإقطاعي في اليابان حيث لا يعمل أحد عند أحد إلا إذا بنا له بيتا وقدم له الغذاء والعناية المناسبة، أما الإدارة فتتظر إليهم بروح أبوية ومسئولية" (الغريبي، 2010، ص29) فتعتبر المؤسسة هي الناس أي الشعب هو من الشعارات المؤسسة اليابانية والتي ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معا ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة، ويستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً كما يعامل

المولود الجديد في الأسرة ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعامل الجديد -أنت واحد منا- كناية عن الترحيب والقبول" (الطويل، 2001، ص107) ويمكن إجمال أهم ما تتميز به الإدارة اليابانية: (الطويل، 2001، ص108)

✓ تقارب الطبيعة الثقافية في النظام.

✓ الإحساس بالعائلية التي تشمل حياة العاملين المهنية والاجتماعية.

✓ درجة عالية من التناغم والتقارب القائم على الثقة والمودة والآلفة والالتزام.

✓ المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع قراراته

ومثل هذه الخصائص تسهم في ربط الفرد بالنظام وربط النظام بالفرد"

وقد أجرى أوشي دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية اليابانية ومثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية فلاحظ "أن الإنتاجية في اليابان قد زادت بمعدل أربعة أضعاف عنها في الولايات المتحدة وعلاج مشكلة الإنتاجية لا يكمن في السياسات النقدية ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الأبحاث والتنمية ولا من خلال العمل الشاق فالعامل الأمريكي يبذل جهدا لا يقل عن مثيله الياباني" (أبو نبعه، 2001، ص10) "وإنما يعود إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج، وقد أجرى أوشي دراسة بعنوان "كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية" (طراونة، 2012، ص55)

وتوصل من خلال الاستقصاء الذي قام به حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية إلى ما يلي: (سويسي، 2009، ص81)

✓ الوظيفة مدى الحياة والتي تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية.

✓ التقويم والترقية على الأمد البعيد أي الحصول على أول ترقية يكون بعد 10 سنوات عمل.

✓ مسار وظيفي غير متخصص حيث أن العامل بمجرد التحاقه بالوظيفة يستفيد من برنامج تدريبي يتمثل في شكل مقابلات مع الأفراد والتعرف على جو العمل ومختلف متطلباته داخل المنظمة ويستمر هذا المسار مدة 10 سنوات يحصل بعدها على أول ترقية.

إضافة إلى: (غدنز، 2006، ص425)

✓ اتخاذ القرارات من الأسفل إلى الأعلى: يجري التشاور مع العاملين في المستويات المتوسطة والدنيا في المؤسسة حول السياسات التي تقوم الإدارة بتطبيقها أو ترغب في إحداثها وكثيرا ما تتكرر اللقاءات بين كبار المديرين والتنفيذيين والعاملين في مختلف المستويات.

✓ الأمن الوظيفي: تلتزم الشركات اليابانية الكبرى باستخدام عمالها مدى العمر أي أن الموظف يظل أمنا على عمل مستقر ومستمر ويعتمد أجر العامل ومستوى مسؤلية على عنصر الأقدمية.

✓ الإنتاج الجماعي التوجه: ويتم تقييم كفاءة أداء الفرق لا الأفراد ومخططات الهياكل التنظيمية لا وظائف الأفراد ومناصبهم.

✓ الدمج بين العمل والحياة الخاصة: تقوم الشركات اليابانية بتوفير الكثير من احتياجات الموظف على أمل أن يظهر هو بدوره مزيدا من الولاء للشركة ويتلقى العمال على هذا الأساس العديد من المنافع المادية إضافة إلى الأجور، وقد وجدت إحدى الدراسات أن كثيرا من الشركات الكبرى في اليابان مثل هيتاشي تقدم المراكز السكنية لجميع موظفيها العزاب وإلى أكثر من نصف المتزوجين فيها كما أن شركات آخر تقدم القروض المسيرة الطويلة الأمد للمنتسبين إليها لتعليم أولادهم أو للإسهام في المناسبات العائلية والاجتماعية أفرحا وأتراحا.

بالإضافة إلى سمات أخرى هي: (لغريزي، 2010، ص 29)

✓ سيادة الرقابة الذاتية.

✓ الاهتمام بنوعية الجودة وبحلقات تحسين النوعية.

✓ التأكيد على القرارات الجماعية والتأكيد على الجماعة وفرق العمل.

✓ تنوع خبرات الأفراد.

إلى جانب الصفات الموالية: (ظاهر، 2011، ص 102)

✓ الثقة.

✓ الصفة الأسرية.

✓ الألفة والمودة.

✓ المصلحة العامة.

✓ العدالة.

✓ المحافظة على ممتلكات منظمة الأعمال.

✓ العمل الجماعي والتعاون.

✓ المسؤولية الجماعية.

"وهذه عموما أغلب الخصائص البنوية التنظيمية الأساسية التي تميز الشركات الكبرى اليابانية والتي تبعد في مضمونها كل البعد عن النموذج البيروقراطي الذي طرحه فيير للتسيير الإداري وقد حققت اليابان نجاحات عظيمة بفضل هذه السياسات التي تم انتهاجها في مؤسساتها وهذا بعد انهيار اقتصادها في الثمانينات من القرن الماضي، ونظرا لعدم قدرة تطبيق مضامين نظرية (J) ضمن الشركات الصناعية خارج الحدود اليابانية ابتكر وليام نظرية (Z) والتي تعتبر إطارا وسطيا بين (Y) و (J) أي مضامين نظرية ماكريغور المستمدة من مدرسة العلاقات الإنسانية وافتراضات الإدارة اليابانية وتضم هذه النظرية المبادئ التالية: (إدريس، 2003، ص 294)

✓ تحقيق الأمان الوظيفي لفترة زمنية طويلة.

✓ زيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة.

✓ جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها.

✓ استخدام وسائل وأساليب الرقابة غير الرسمية والضمنية بجانب وسائل وأساليب الرقابة الرسمية والصريحة.

✓ تحقيق النمو الوظيفي القائم إلى حد ما على التخصص.

✓ التركيز على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين الرسمية وأدوارهم ومسئولياتهم الشخصية بعيدا عن مكان العمل -الأدوار الشخصية والعائلية-

✓ أن يتم التقييم في معدلات غير بطيئة.

يرى وليام أوشي أن غاية أي تنظيم بيروقراطي وهو تحقيق معدلات الإنتاجية المرتفعة وأن هذا الهدف لا يتحكم فيه الحوافز المادية والأجور فقط بل تتدخل فيه عوامل إنسانية تلخص بموجبها طريقة معاملة الأفراد فالدافع نحو العمل كما اعتقد وليام أوشي ليس شرطا أن يكون محفز مادي بل كيفية المعاملة التي يحظى بها الأفراد وطريقة توجيههم، ومن ثم فأسلوب التعامل ينعكس بالضرورة على معدل الإنتاج لقد أولى أوشي العامل عناية كبيرة ممن حيث تأكيده على ضرورة معاملته بطريقة سوية إنسانية وتوفير كل احتياجاته والعمل على تحقيق الألفة والمودة والاعتراف بجماعات العمل والزامية تشكلها داخل المؤسسات والتأكيد على العلاقات الاجتماعية الناشئة بينهم، كما ركز أوشي على أهمية تطوير قدرات وخبرات العاملين من خلال دمجهم في التخطيط للعمل والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها بطريقة جماعية والعمل على التنوع في خبراتهم الوظيفية، باعتبار الأفراد أهم عنصر تنظيمي لدى المنظمات ويظهر اعتراف الإدارة اليابانية بالجانب الإنساني للفرد وباللاقات الإنسانية وبأنماط التفاعل الاجتماعي البناء داخل فرق العمل، وأوشي يؤكد للمنظمات في البلدان الصناعية الأخرى أن الإحساس بالروح الجماعية للعمل والاعتماد على فرق العمل والانسجام والتناغم بينهم هو السبيل للنجاح التنظيمي، والملاحظ على هذه النظرية أنها تناولت التنظيم من جوانبه الأساسية فلم تهمل الفرد بكل ما يتضمن من دوافع واتجاهات ومواقف وسلوكيات، وفي المقابل اهتمت بالإنتاجية التي تعبر عن الفعالية التنظيمية وكيف يتم الوصول إليها انطلاقا من الأفراد وسلوكياتهم التنظيمية البناءة التي تنشأ عندما يعمد القائمين داخل المنظمات إلى الاهتمام بالأفراد وإشعارهم بأنهم عناصر فعالة وذات قيمة في العمل.

يمكن القول أن هذا المدخل يعد من أبرز المداخل النظرية في علم الاجتماع التنظيم نظرا لشمولية المعالجة للأغلب مشكلات التنظيم واتساع عرض القضايا المدروسة وعمق تحليلها، وهو قفزة نوعية في التنظير ضمن المجال التنظيمي لأنه عالج القضايا والمشكلات التنظيمية من زوايا مختلفة ولم يقتصر على جانب واحد كما هو واضح نسبة للمداخل الأخرى، حيث أوضح أن الاهتمام بالفرد وبمهاراته وقدراته وأيضاً أبعاده النفسية والاجتماعية المؤثرة في معدل انجازه والمحددة لسلوكه والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم والتكنولوجيا هو ما يضمن القوة الإيجابية والفعالية للمنظمة.

وختاما لهذا الجزء نستطيع التعقيب بأن كل مدخل من المداخل السابقة ساهم في تطوير النظرية السوسيوتنظيمية من خلال المقولات التي تبناها والافتراضات التي افترضها وما يلاحظ أن موضوع

الدراسة الراهنة تم طرحه وفق قضايا ومقولات متباينة، وهذا راجع لاختلاف الأطر التصورية والمنطلقات المعرفية التي شكلت المنطلق لدى كل رائد من رواد هذا الحقل حيث اختلفوا في كيفية الطرح وأسلوب التشخيص والمعالجة، ورغم الاختلاف بينهم يمكن القول أن كل هذه المداخل تكمل بعضها البعض ذلك أن كل نظرية عالجت جانب معين وأغفلت جوانب أخرى شكلت منطلق علمي للنظريات التي تلتها الشيء الذي يسفر عن حقيقة جوهرية مفادها، أن لا وجود لنظرية شاملة في هذا العلم ويبقى المهم أن أغلب النظريات إن لم نقل كلها جاءت لمعالجة قضية أساسية هي رفع الإنتاجية سواء من خلال الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعامل أو من خلال الاهتمام بكليهما.

ثانياً: العلاقات الإنسانية في المؤسسة

تعد العلاقات الإنسانية من أبرز المفاهيم التي أخذت حيزاً كبيراً في الكثير من الدراسات والأبحاث التي قامت لاكتشاف أهمية العنصر الإنساني داخل التنظيم ودعت نحو تدعيمها وتوطيدها بين جميع الفئات العمالية، ولعل العلاقات الإنسانية حركة علمية ظهرت كاستجابة لحاجة التنظيم في الاستمرار كمطلب أساسي لتحقيق النجاح بصورة ترضي الفرد العامل وتشبع إنسانيته حيث تعمل على توفير بيئة عمل معنوية مشجعة لممارسة النشاطات التنظيمية، إذ توفر شبكة من التفاعلات الاجتماعية البناءة وتدفع بهم نحو التعاون المشترك وتثبيت العمل بروح الجماعة وتعزيزه الأمر الذي قد يضمن للتنظيم فعاليته، وهذا انطلاقاً من افتراض أن بلوغ النجاح يكون من خلال تفاعل الفرد مع محيطين به في بيئة العمل وبالتالي تتجسد العلاقات الإنسانية في شكل سياسات تستهدف تحسين علاقة المسؤولين بالفاعلين فيها ومن ثم تحقيق أهداف كلا الطرفين، وسنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء العلمي على العلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال عرض مبسط لأهم ما كتب حولها ضمن التراث السوسيولوجي حسب ما توفر لنا من عملية البحث إذ نتطرق في البداية إلى:

1. نشأة العلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بها في مجال العمل وتأثير حركة العلاقات الإنسانية في

مجال العمل

01- نشأة العلاقات الإنسانية

"إن العلاقات الإنسانية كما يبدو من التسمية تعني الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروابط والصلات الاجتماعية التي تربط التجمعات البشرية بعضها البعض الآخر كما تهتم من ناحية أخرى بدراسة أعمالهم وظروف حياتهم ومعيشتهم والبيئة التي يعيشون أو يعملون فيها من أجل تحسينها، وجعلها متوافقة مع آدميتهم وإنسانيتهم التي فقدوها بسبب استمرار تأثير عصور الاضطهاد والعبودية التي عاشتها الإنسانية لسنين طويلة أبان القرون الوسطى وما تلاها وإلى بدايات القرن التاسع عشر تقريباً" (العزاوي والجواد، 2013، ص 25) "وقد كان أولى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع روبرت أوين الذي أقام أول مشروع يهتم بالموارد البشرية والاعتناء بحالتهم المادية والمعنوية، فقد كان أوين يعرب عن استهجانه كيف أن المسؤولين في المشروعات الصناعية يولون الاهتمام بآلاتهم وإدارتهم وأماكن عملهم أكثر مما يولون

الاهتمام بالعمال لديهم" (قطيش، 2013، ص66) "حيث قال أن الإدارة تشتري أفضل الآلات ثم تشتري بعد ذلك عنصر العمل-العمال- بأرخص ثمن لتشغيلها وقد ظهر اهتمامه بالجانب الإنساني من خلال قيامه بتخفيض ساعات العمل 05- 10 ساعة يوميا تقريبا، ورفضه تشغيل الأطفال دون سن العاشرة حيث افترض أن من مهام المدير الأساسية هي إعادة تشكيل ظروف العمل لما هو أفضل للعاملين وفي ظل هذا التوجه الإنساني أنشأ أوين مساكن خاصة في مصنع النسيج الذي يديره وأفتتح لهم متجر لبيع السلع بأثمان منخفضة وهو ما يعرف حاليا بالسلع المدعمة واعتبر أوين أن أفضل استثمار للمدير هو العاملين أنفسهم والتي أطلق عليهم الآلات الحيوية" (طه، 2006، ص63) "كما تم الاعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب فلسفة الإدارة للعلامة أندرو آر جاء فيه اعترافه بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة، وأكد على ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين وهي الإنسان حيث أوضح أهمية العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين وعناية طبية وفيزيائية سليمة في المصنع" (رشوان، 1997، ص40) وقد ظهر مفهوم العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين بزعامة فريديريك تايلور التي ركزت في دراسة التنظيمات على الجوانب الرسمية التي أكدت بها الجانب الوحيد والكفيل بتحقيق معدلات الإنتاجية المنتفعة ونجاح المؤسسة ككل وهو الجانب الرسمي، وقد نجح تايلور في بداية الأمر في تحقيق هدف رفع الإنتاجية غير أن النتائج بدأت بعد ذلك بصورة عكسية أي أن إنتاجية العامل الذي اتبع الطريقة المثلى للعمل والموضوعة له بصورة دقيقة ومفصلة ارتفعت لفترة معينة بدأت بعدها بالندهور والانخفاض مع ظهور مشاكل جديدة للعمال، وقد اعترف تايلور نفسه فيما بعد أن دراساته كان ينقصها عنصر هام وهو الجانب الإنساني وأن الاهتمام بالجانب المعنوي والنفسي للعامل هو الطريقة الأمثل لرفع إنتاجية العامل لأن إنتاجيته تتداخل فيها حالته النفسية والمؤثرات الاجتماعية المحيطة به في إطار العمل، فالإتجاه إلى معاملة الفرد على أساس إنساني له نوازه ورجباته وطموحه كان البداية التي تطور منها ما يعرف اليوم بالعلاقات الإنسانية والتي أصبحت فرعا من فروع الدراسات الإدارية والفكر الإداري" (جريدة، 2012، ص69) "وهكذا زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في التجارة والصناعة سنة 1918 بمدينة نيويورك وقد ولد مصطلح العلاقات الإنسانية في ذلك المؤتمر وزاد الاهتمام بها بعده وتم تكثيف برامج التدريب على علاقات العمل والعلاقات الإنسانية لما تكشف للقائمين على المؤسسات الصناعية من نتائج جيدة للاهتمام بهذا المجال" (الجابري، 2007، ص58) "ويذهب ماسون هير إلى أن جماعة هارفارد كانت من الرعيل الأول الذي ابتدع فكرة المسائل الإنسانية في الإدارة ولقد أثارت دراساتهم ووجهت اهتمامات البحوث التالية في هذا الميدان لعدة سنوات، ويؤكد شيرمان كروب أن دراسات هاوثورن التي أشرفت على إجرائها جامعة هارفارد هي التي وضعت أساس القضايا الجوهرية في اتجاه العلاقات الإنسانية" (جلبي، 1985، ص38) يتضح من الفكر التنظيمي أن أول الدعوات للعمل بالعلاقات الإنسانية تعود لروبرت أوين الذي أنكر على المسؤولين في عصره الكيفية التي يتعاملون بها مع غيرهم من العمال وقد دعاهم نحو العمل

على توفير أفضل الظروف والمناخ الصحي لأداء العمل ورفض تشغيل الأطفال والخفض من ساعات العمل المعروفة آنذاك، من جهة أخرى أتى اندروآر ليعترف بأهمية العنصر الإنساني في التنظيم وضرورة مراعاة ذلك الجانب الحيوي والتغيير فيه، إلا أن أول الدراسات العملية المنهجية حول الموضوع بالمعنى الكامل كان من نصيب جامعة هارفارد والتي تجلت في دراسات مصانع وسترن الكترينك في ناحية هاوثورن والتجارب التي قام بها فريق البحث العلمي ضمنها ويعود لها الفضل في إرساء المعنى الحقيقي لمفهوم العلاقات الإنسانية وتجلياته في التنظيم وتحديد المبادئ والأسس التي يقوم عليها.

02- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل

"زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بعد ظهور فكرة الإدارة العلمية والتي تعتبر أن العامل ينبغي أن يستفاد منه إلى أقصى حد ممكن بحيث يحقق أعلى إنتاج مثله مثل الآلة كما يرى أصحاب هذه النظرية وعلى رأسهم فريدريك تايلور أن الإنسان كائن سلبي يتحرك إلا بالحوافز، وبرزت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأتها ماري باركر فوليت وتبعها جورج التون مايو الذي يرى أن الإنسان اجتماعي بطبعه يحرص على أن تكون له علاقة اجتماعية بالنسبة للفرد أهم من الحوافز المادية، وأهتم مايو بالبعد النفسي والاجتماعي للفرد وركز على الجوانب الإنسانية التي تؤثر في زيادة الإنتاج وأصبحت العلاقات علم له أسسه وقواعده ونظرياته ينهل كل من يتعامل مع الأفراد ويشغل مركز إداري في أي مؤسسة تسعى لبلوغ أهداف محددة" (الأغبيري، 2006، ص424)

ويظهر أن أحد أهم أسباب ظهور العلاقات الإنسانية ما دعت إليه مدرسة الإدارة العلمية من أفكار وافتراضات عبرت من خلالها أن الفرد العامل كائن اقتصادي يمكن دفعه للعمل بالحوافز المادية فقط وربطت بين كل من هذه الحوافز والأجر، وأهملت الجانب الإنساني والاجتماعي الذي يؤثر فيه داخل ميادين العمل وما أدت إليه تلك الافتراضات من جمود في السلوك وتكريس للاستغلال وغياب الإنسانية أبرز الحاجة لتوجيه الأنظار نحو الإدارة بالعواطف والاعتراف بالعلاقات الاجتماعية البناءة، إضافة إلى الأسباب التالية: (العيفة، 2015، ص63)

✓ الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل أفقد الوظيفة معناها بالنسبة للعاملين، وهذا الوضع فرض على قيادة إدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم بقيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق والأساليب.

✓ المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم وهذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.

✓ تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب وتتصارع.

✓ التأكيد على المنشأة جانبيين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات ونظم العمل والجانب الإنساني الذي يتمثل في الإدارة العاملين في المنشأة والجمهور والمتعامل مع هذه المنشأة.

✓ التحسن الكبير الذي طرأ على الدخول المادية للعمال في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط لكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذواتهم ويشعرهم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء".

إلى جانب هذه الأسباب نوضح نقطتين أساسيتين هما: (الأغبري، 2006، ص423)

✓ اقتناع أرباب العمل والمديرين بمدى جدوى تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسساتهم كوسيلة فعالة لرفع الكفاية الإنتاجية التي أثبتتها نتائج الدراسات والبحوث الميدانية.

✓ ارتفاع مستوى الوعي التعليمي والثقافي لدى العمال وقناعاتهم بضرورة الحصول على حقوقهم من خلال الطرق والقنوات المشروعة.

كذلك نجد العلاقات الإنسانية في نشوئها وتطورها قد "تأثرت بنمو وزيادة قوة النقابات العمالية خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين وما رافقها من أنشطة المساواة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والامتيازات الإضافية والخدمات وظروف العمل وغيرها" (أحمد والدليمي، 2009، ص60) "فتهديدات الاتحادات النقابية لأصحاب الأعمال ساعدت كثيرا على تبني مفهوم العلاقات إنسانية حيث وجد ملايين العمال أنفسهم خلال فترة الكساد في الثلاثينات يصطفون في صفوف طويلة للحصول على الخبز بدلا من صفوف قبض المرتبات، وأدى هذا الوضع إلى تنشيط الاتحادات النقابية للدفاع عن حقوق العمال والضغط على أصحاب الأعمال لكسب المزيد من الامتيازات أو تحسين الظروف المعيشية ومن ثم بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعمال وتزايدت النظريات التي تتناول العلاقات الإنسانية" (طه، 2007، ص62) ونجد بروز النقابات العمالية من أكثر المسببات التي دعت نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فقد عمل الازدياد المتنامي لنفوذها على أرباب العمل إلى توجيههم نحو الاهتمام بالفرد العامل وضرورة تحقيق مطالبهم واقتناعهم بأهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية داخل مؤسساتهم، خاصة في ظل التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال من حيث التوجه نحو التخصص وتقسيم العمل وبرز المنشآت ذات الحجم الكبير التي تضم فئات وجماعات عمالية متباينة في الأهداف والقدرات والدوافع والتأكيد على الجانب الإنساني كأحد الجوانب في التنظيم.

"لقد ساهمت الفلسفة البشرية الصناعية في تطور العلاقات الإنسانية فلقد "افتترضت هذه الفلسفة أن تحسين الإنتاجية في العمل ينبع من الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعمل في الصناعة وبالتالي فمن الضروري دراسة السلوك البشري للتوصل على الأساليب الأكثر فاعلية لتحريك دافعية العمال نحو

العمل" (طه، 2007، ص62) "فاهتمام علماء جامعة هارفارد ممثلة في التون مايو وزملاؤه نتيجة لرغبة أصحاب رؤوس الأموال والمصانع لدراسة مؤسساتهم والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لتطوير الإنتاج وزيادته وتحديثه" (عبد الرحمان، 1999، ص107) وقد كان من أهم الحلول المقترحة من قبل مايو وزملاؤه ما افترضته الفلسفة البشرية للصناعة من حيث أن الفرد ككائن إنساني بالضرورة يمكن أن يحقق معدلات عالية من الإنتاجية إن تم استثماره في العمل بالشكل الذي يعترف به بالجانب السيكولوجي والاجتماعي ومقدار تأثيرهما على كفاية ومعدل إنجازهما، إضافة على أن "ما حدث من تغيير في رؤية صاحب العمل بالنسبة لتقدير المسؤولية الاجتماعية التي قوت من العلاقات الإنسانية وشجعته، حيث اهتمت مشاكل المجتمع بوجود اتصال التنظيم وارتباطه بحاجات المجتمع ككل والنظرة على العاملين كبشر ومواطنين في المجتمع الكبير" (مجيد، 2005، ص46)

03- تأثير حركة العلاقات الإنسانية في مجال العمل

لعبت حركة العلاقات الإنسانية دورا بارزا في تعزيز العلاقة الإنسانية بين العمال وأرباب العمل في محيط العمل ولاسيما في الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين ويظهر ذلك الاهتمام في: (الأغبري، 2006، ص48)

- ✓ شروع كثير من المؤسسات في تأسيس إدارة خاصة بالأفراد والعلاقات إنسانية ترمي إلى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على حل مشكلاتهم وتحسين ظروف عملهم.
- ✓ إقرار الإدارة العامة والإدارة الخاصة بحق العاملين في إجازات سنوية وبذلك بدأت ساعات العمل الأسبوعية في الانخفاض تدريجيا حتى وصلت إلى أربعين ساعة أسبوعيا في معظم دول العالم.
- ✓ الاقتناع بضرورة إعداد وتدريب الرؤساء والمشرفين ومراعاتهم لأصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة مع الأتباع بهدف رفع روحهم المعنوية.

بالإضافة إلى أنه قد نشأت أساليب جديدة للتسيير في المنظمات وآليات عمل فعالة في الولايات المتحدة هي: (روث، 2001، ص46)

- ✓ توسيع الوظيفة وقد بدأ تطوير هذه الأسلوب بمعهد الأبحاث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان والذي شمل تعزيز الوظيفة من خلال إضافة المهام ذات الصلة يمكن للعامل الانتقال بين تلك المهام لمقاومة السأم وزيادة الشعور بالكفاءة الشخصية وبالمسؤولية بشكل عام، كان هدف هؤلاء الذين عملوا على تعزيز العمل هو جعل العمل أكثر معنى ودلالة.

- ✓ إثراء العمل هو الذي ينسب إلى حد كبير إلى فريدريك هيرغبارغ بجامعة كولومبيا حيث اشتمل إثراء العمل على إشراك العمال في التخطيط والتحكم في الأنشطة أيضا لذلك عمل على إثراء العلاقة بين المستويات التسلسلية وبين النظراء في كل مستوى من المستويات الإدارية.

يظهر مما تقدم أن العلاقات الإنسانية كحركة تصحيحية للمفاهيم المغلوطة حول الفرد العامل كان لها الفضل في التغيير الإيجابي على عدة مستويات يظهر ذلك جليا في المؤسسات التي توجهت نحو

هيكل إدارة خاصة بالقوى العاملة، تستهدف تحسين ظروفهم وحل مشاكلهم والاستماع لهم والاهتمام باحتياجاتهم كبشر، كذلك التوجه نحو تخفيض ساعات العمل بما يكفل أدائه وضمان راحة العمال والعمل على تبني أساليب إشرافية جديدة لإدارة العاملين على نحو أفضل إضافة إلى ظهور مفاهيم إدارية حديثة كمفهوم توسيع الوظيفة ومفهوم إثراء العمل وكل منهما يعلمان على منح الفرصة للعامل في ممارسة العمل بالطريقة التي لا تشعره بالسأم والضجر، مما يجعله راضيا عن عمله وبروح معنوية مرتفعة وهي نفسها الأهداف التي تسعى لتحقيقها شبكة العلاقات الإنسانية في التنظيم.

II. محددات طبيعة العلاقات الإنسانية وأهميتها وأهدافها في مجال العمل

01- محددات طبيعة العلاقات الإنسانية

تتحدد محددات طبيعة العلاقات الإنسانية الجيدة في مشروعات الأعمال من خلال القيادة والاتصال والدافعية: (مصطفى وعباس، 2006، ص41)

✓ القيادة: يشير مفهوم القيادة إلى القدرة على التأثير في الأفراد ليعملوا على تحقيق أهداف المشروع ويتوقف مدخل القيادة المستخدم على طبيعة المرتب واحتياجات وشخصية التابعين وخصائص التنظيم فقد لوحظ أن المدير الذي يعمل على إثارة وحماس مرؤوسيه فهو يتعاون معهم ويعمل إلى جانبهم، يكون أكثر كفاءة عن المدير الذي يعتمد على استخدام سلطاته للحصول على الامتثال والالتزام من جانب المرؤوسين، معنى ما سبق أن هناك فرق كبير ما بين السلطة والقيادة فمفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع.

✓ الاتصال: يؤدي التحدث إلى المرؤوسين والاستماع الجيد لأرائهم وقراءة ومناقشة التقارير المرفوعة منهم إلى بناء شبكة من العلاقات الجيدة ما بين الرئيس ومرؤوسيه، كما يساعد أيضا على تعرف جميع الأطراف على المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل ونظرا لأهمية عنصر تبادل المعلومات ما بين الإدارة والعاملين لا بد أن يتميز قنوات الاتصال في مشروع الأعمال إما بالوضوح والكفاءة بحيث تستخدم كوسيلة أو كأداة الرضا عن العمل.

✓ الدافعية: تعتبر الدافعية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق علاقات إنسانية جيدة في محيط العمل وتشير الدافعية إلى أهمية الاهتمام بالحاجات الفردية للعاملين وإقناعهم بإمكانية إشباع هذه الحاجات من خلال الإطار التنظيمي الذي يعملون في ظلّه، ويرى البعض أنها تدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المشروع إلا أن هذا التعريف يفتقد للدقة لأن العامل قد يلتزم بهدف معين خوفا من العقاب أو الرغبة في الاحتفاظ بالوظيفة، وعلى عكس من ذلك نجد أن الدافعية تعمل على خلق روح الالتزام بين العاملين عن طريق التشجيع والتوجيه والإرشاد كما أن الدافعية تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والتي تعتمد على إدراكهم لظروف العمل الفعالية مثل الموارد الكافية ونظم العمل الفعالة والأهداف الواضحة، ولكن تبين الآن أن الفرد يعمل بكفاءة أعلى وفقا لمدى إدراكه لظروف العمل من وجهة نظره

من حيث توفر العدالة في المعاملة ووضوح المهام والأهداف والتقدير من جانب الإدارة والاهتمام بحاجات ومشاكل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

02- أهمية العلاقات الإنسانية

"إن الإنسان كائن اجتماعي فنحن لا نستطيع الهروب من التفاعلات الإنسانية بحياتنا فقد كشفت كثير من الدراسات أن حوالي 85% من النجاح بالعمل قد يعزى لمهارات التعامل مع الناس فقط 15% للمعرفة التقنية" (معمرية، 2009، ص193) "والعلاقات الإنسانية في الإدارة تعني الاهتمام الواقعي بمفاهيم وتوجهات حول الروح المعنوية العمل التشاوري وتلاحم الجماعة والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز ويقوم مفهوم العلاقات إنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وأن حالات عدم التوافق والتكيف في الجماعة ما ترجع في أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وأن اتزان هذه العلاقات يمثل أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية" (الحري، 2011، ص194) "ومما لا شك فيه فإن نوع العلاقة التي تسود بين الناس بعضهم البعض في العمل الواحد هو العامل الذي يؤدي إلى النجاح أو الفشل لذلك فإن تدريب المديرين والرؤساء من أول خط الإشراف الأول للعمال إلى أعلى المستويات على العلاقات الإنسانية أصبح موضوعا جديدا وهاما في الإدارة الحديثة" (رشوان، الإدارة والمجتمع، 2010، ص140) ولهذا تميزت العلاقات الإنسانية بخصائص فريدة منحناها أهمية وثقل داخل التنظيم "فالعلاقات الإنسانية في أي منظمة تؤثر تأثيرا مباشرا في قدرتها على تحقيق أهدافها فإذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت لأهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معا انسجما إيجابيا أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذ تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين والعاملين فإن ذلك سيؤدي إلى عدم إمكانية المنظمة على الاستغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية وواجب الإدارة أن تحقق التماسك والتفاعل بين عناصر هذا الجهاز المتمثلة بالعناصر المادية والمعلوماتية والفنية مع العناصر البشرية" (المبييضين والأكلي، 2013، ص21) وبهذا تكون العلاقات الإنسانية واضحة نسبة إلى قدرتها في العمل على تحقيق الأهداف والغايات وكلما كان هناك مستوى جيد منها كلما ساعد ذلك على تحقيق المصالح، سواء للمؤسسة أو الأفراد بشكل واضح وهذا نظرا لتأثير المتنامي للجانب الإنساني على التنظيم ككل "فمن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دورا خاصا وأساسيا في زيادة مستوى الكفاية الإنتاجية الكلية للمنظمة وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل، من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسام والملل والضجر واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة وغير ذلك من الوسائل التي ساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل وبالتالي زيادة الإنتاج

وتحقيق أهدافها المنشودة" (العزاوي وجواد، 2013، ص27) وعموماً يمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في ثلاث نقاط التالية: (عطوي، 2010، ص111)

- ✓ المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين.
- ✓ إصباح الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة.
- ✓ تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

03- أهداف العلاقات الإنسانية

تهدف جميع التنظيمات من وراء اعتمادها على مبدأ العلاقات الإنسانية في تسيير العمل داخلها إلى تحقيق ما يلي: (حلابي، 2010، ص65)

- ✓ تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- ✓ تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون نتيجة متوقعة من زيادة التعاون.
- ✓ تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد وتحقيق أهداف منظماتهم.
- ✓ تحقيق الروح المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

وتشير هذه النقاط الأربع إلى أن العلاقات الإنسانية كمبدأ معتمد في تسيير شؤون العمل تساعد على تنمية التعاون وروح العمل الجماعي داخل المؤسسة ما ينعكس بالإيجاب على الصالح العام لها فالتعاون بين العاملين يزيد من التقارب والانسجام بين الفئات العمالية ويدفعهم نحو العمل، وبالتالي زيادة الروابط الإيجابية بين العمال ويحسن من علاقاتهم الاجتماعية بعضهم البعض ما يحقق في النهاية إشباع لحاجاتهم النفسية ويرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم.

ونجد من أهداف العلاقات الإنسانية أيضاً ما يلي: (عقيل، 2006، ص38)

- ✓ تحقيق درجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين وخاصة فيما يتعلق بأهداف وأساليب العمل.
- ✓ تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم التعارض الذي قد ينشأ بينهما.
- ✓ الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ التنبؤ بالحاجات الخاصة للعاملين والسعي لتلبيتها من خلال المنظمة والوقوف على المشكلات الخاصة بهم والعمل على حلها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على اكتشاف هذه المشكلات.
- ✓ السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات والجماعات العاملة داخل المنظمة.

✓ تحقيق أهداف جميع الفئات والجماعات العاملة بالمنظمة من خلال الجهد الجماعي المثمر. ويبين هذا الطرح أن العلاقات الإنسانية تعمل على تحسين العلاقة بين كل من الإدارة كطرف مسير والعاملين كهيئة تنفيذية وتحاول أن تقلص من حجم الصراعات والتوترات بينهما، كما تهدف إلى تحسيس كلا الطرفين بدوره ومسئوليته تجاه العمل وهي من ناحية أخرى تسعى إلى حل المشكلات الخاصة بالعمال وتعمل على حلها وتحاول أن تحقق الأهداف الشخصية للأفراد وهذا انطلاقاً من تنمية الجهد الجماعي وتشجيعه.

ويقول الدكتور حسين عبد الحميد أحمد رشوان أن من أهداف العلاقات الإنسانية ما يلي: (رشوان، 2014، ص283)

✓ تلي العلاقات الإنسانية اهتماماً بالعاملين في المؤسسة الاقتصادية إلى جانب التركيز على العوامل الفنية.

✓ تعمل على مساعدة العاملين على التعبير مما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العمل.

✓ تعمل العلاقات الإنسانية إلى حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات المهنة للعاملين وحل مشاكلهم الشخصية والاجتماعية.

✓ تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال أن إنتاج عمل جماعي أو عمل الفريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.

✓ تهدف العلاقات إلى تشكيل أفراد منتجين ومقاربين داخل المنظمة من خلال ميولهم المشتركة وحصولهم على إشباع لحاجاتهم ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوطيدها.

✓ تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل.

✓ تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقة بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة.

✓ تهدف العلاقات الإنسانية إلى تقوية الروابط بين العاملين مما يرفع من روحهم المعنوية وبممكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن كما ونوعاً ويجعلهم يحسون بالارتقاء والنمو السعادة.

وهنا يتضح مجمل الغايات التي تسعى العلاقات الإنسانية إلى تحقيقها حيث تعمل على إضفاء قيمة للأبعاد الاجتماعية والمحددات النفسية داخل التنظيم ذلك أنها لا تقل أهمية عن الجوانب الاقتصادية الفنية، بل لها تأثير بعيد على مستوى الأداء وتلعب دوراً واضحاً في توجيهه والتحكم في مساره فهي تحاول الاهتمام بالأفراد العاملين وحل مشاكلهم سواء المهنية أو تلك التي تظهر على المستوى الشخصي وتطور من شخصياتهم وتدفعهم نحو الارتقاء والتميز وتمنحهم الفرصة لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم بخصوص العمل وتسعى إلى جعلهم وحدة متماسكة ومنتجة، الشيء الذي يشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية لأن الروابط الجامعة بينهما كلما كانت إيجابية وبناءة كلما استطاعوا تحقيق الأهداف العامة لمنظمتهم وكذا غاياتهم الخاصة.

- كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الأتي: (الجحني، 2006، ص45)
- ✓ وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بأهميته في المنظمة.
 - ✓ توفير فرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.
 - ✓ تدعيم وإيجاد روح من الود والتفاهم بين العاملين بعضهم البعض من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين هؤلاء العاملين.
 - ✓ تكوين علاقات جيدة بين العاملين داخل المنشأة في جو يسوده التفاعل والتعاون والانسجام بين جميع الأطراف.
 - ✓ السعي لتحقيق التوازن ورضا العاملين داخل المنظمة.
- وتظهر هذه النقاط مجموعة من الأهداف التي تسعى نحو تحقيقها العلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تنتهجها في التسيير والإدارة وتتخلص تلك الغايات في جملة من المتغيرات السلوكية كإحساس الفرد بعضويته وأنه فرد مهم داخل التنظيم، وتوفير جو عمل ملؤه التفاهم والانسجام المتبادل بين كل العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهذه الفئة لما له من تأثير في معنوياتهم ومن ثم زيادة كفاءتهم الوظيفية.
- وعموما فالعلاقات الإنسانية تعمل على تفعيل مبدأ التعاون والمشاركة بين أطراف العمل جميعا وتهدف لتنمية الاتصال الفعال داخل المؤسسات، كما تحقق للأفراد الرضا الوظيفي لهم حاجاتهم المعنوية وحتى المادية مما يساهم بشكل فعال في دفعهم نحو العمل بالشكل الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الرسمية وغاياتها العليا.

III. مبادئ العلاقات الإنسانية وأسسها والدعائم التي تعتمد عليها في العمل

01- مبادئ العلاقات الإنسانية

- نجد من أهم مبادئ العلاقات الإنسانية ما يلي: (خيري، الإدارة العامة، 2012، ص252)
- ✓ التواضع: وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
 - ✓ التشجيع: فالمسئول الجيد لا بد له من أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.
 - ✓ التعاون: فلا بد للمسئول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم وأنهم جميعا يعملون معا من أجل هدف واحد.
 - ✓ الشورى: للشورى أهمية كبرى في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق الرابطة الألفة والمحبة بين المسئول والعاملين معه، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
 - ✓ العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
 - ✓ القدوة الحسنة: فلا بد للمسئول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
 - ✓ المسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
 - ✓ الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

ومن مبادئها أيضا ما يلي: (فليه وقنديل، 2009، ص104)

✓ الكرامة الإنسانية: حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله، وعلى رئيس العمل أن يضع في اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة يشعر باحترامه كأدمي.

✓ الفروق الفردية: التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.

✓ المصلحة المشتركة: تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

✓ الحوافز: فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون.

انطلاقا من هنا نستخلص أهم مبادئ العلاقات الإنسانية التي تتلخص في تواضع المسؤولية للعمال والذي يعني معاملتهم بلطف واحترام متبادل والحفاظ على كرامتهم وإنسانيتهم ومراعاة الفروق الفردية النفسية بينهم، كذلك تشجيعهم وحثهم على التعاون والعمل الجماعي بما يخدم المصالح العامة والأهداف العليا ومشاورتهم واعتماد مبدأ اللامركزية في تسيير شئون العمل وإدارتها وهذا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والسماح لهم بالمساهمة في تحديد إجراءات العمل والتي تعتبر من أهم الحوافز المشجعة للأفراد على الإنجاز بفاعلية وحماس.

ويرى آخرون أن مبادئ العلاقات الإنسانية تتلخص في النقاط التالية: (عقيل، 2006، ص38)

✓ العلاقات الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمر وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم السلوكية.

✓ المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنسانية فالعاملين عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة كما تجعلهم أكثر حماس وتفاني في العمل.

✓ الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.

✓ التعاون وروح الفريق عنصر أساس ويتحققان معا وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

✓ تعدد دوافع العاملين وتنوعها مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على أسس ومبادئ أهمها إمكانية تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالتدريب والتعليم وأنها من المهارات المكتسبة التي تنمو وتتطور مع النمو الوظيفي للموظف، كما أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم وما يظهره من حرصه لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم.

وتبين هذه النقاط أنه من أهم مبادئ العلاقات الإنسانية ما يتمحور حول شخصية الإداري داخل مكان العمل وأسلوبه في التسيير والإدارة فالمدبر الناجح هو من يعمل على الاستفادة من خبراته السابقة واستعمالها في التحديث والتطوير ولا يتوقف عند هذا الحد، بل يعمل على الاطلاع على أهم الدراسات السلوكية في علم النفس وعلم الاجتماعي والتي تبحث دائما في أهم السلوكيات التنظيمية البناءة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجيات الفاعلة في ذلك، وعلى غرار الطرح السابق فقد أشارت هذه النقاط إلى أهمية الاتصال الناجح داخل المنظمة كما أشارت ضرورة مراعاة دوافع العاملين والكشف عن الفروق الفردية بينهم ومن ثم سهولة توجيههم والاستفادة منهم قدر لإمكان وكذلك معرفة احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على تلبيتها وإشباعها.

وهناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية: (منير وكورتل، 2011، ص91)

✓ يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

✓ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعينهم، أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي تتلقي الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية وتجسيد روح التعاون وخلق القيادات والشخصيات، وإلى تحسين العلاقات الإنسانية فاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى اتخاذ قرارا أكثر إبداعا وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية، أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام والحماس لأهداف المؤسسة والقلق والخوف مما يؤثر على دورات العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

✓ إعطاء التقدير والاعتراف بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

✓ يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص التي يعمل وحيدا لا يتحسن أدائه بآتم معنى الكلمة، فيمكن أن يزيد معلوماته ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق.

✓ يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور التي يقوم على مبدأ احترام العامل، وليس على أساس إخبار الرئيس لمروؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل.

✓ معالجة الجدل والخلافات في الرأي عن الديمقراطية في العمل تنموا بالحوار والاختلافات في الرأي فالعلاقات الإنسانية لا تكون جيدة إذا اعتبر الرئيس المرؤوس خصما أو يأخذ الأمور معه بكل شدة فعليهما أن يتركا الجدل لأنه يترك كل منهما في أسوأ حال.

✓ إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

02- أسس العلاقات الإنسانية

من أسس العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات: (عامر وقنديل، 2010، ص171)

✓ الإيمان بقيمة الفرد: إن المدير أو القائد يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً من الاعتبارات الشخصية وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس عملية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

✓ العدل في المعاملة: ضرورة أن يطبق العدل والمساواة بين الأفراد ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل عن التحيز والمحاباة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق بين العاملين.

✓ التحديث والتطوير: إن منظمات الأعمال في حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات المستحدثة.

وهناك مجموعة من الأسس بإتباعها تتكون علاقات إنسانية سليمة في بيئة العمل سواء بين الرئيس والمرؤوس فيما بينهم ويمكن تلخيصها في: (دوباخ، 2015، ص693)

✓ أسس العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس وتتمثل في ما يلي:

➤ ضرورة المشاركة الحقيقية والفعالية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات لجعلهم أكثر حماساً وتفانياً في العمل عند الأخذ بأرائهم.

➤ ضرورة إيجاد التفاهم المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.

➤ ضرورة التمسك الصارم بأهداف العمل وتطابق القول مع الفعل من كرف الرئيس.

✓ أسس العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وتتمثل في ما يلي:

➤ ضرورة احترام رئيسهم وكذا احترام حاجات ورغبات بعضهم البعض.

➤ ضرورة التمتع بالعزم والنية الصادقة على الانسجام والتوافق والتعاون فيما بينهم.

➤ ضرورة التمتع بالعدالة والموضوعية والترفع عن الأنانية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

➤ ضرورة العمل على تحقيق مناخ تنظيمية ملائم للعمل يسوده الود والاحترام المتبادل من طرف الجميع.

➤ ضرورة الابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية وعن تغطية المساوئ والعيوب لأنه قد يضع ستارا يحجب الحقيقة ويفتح بابا للتحريف والتشويش.

ويلخص هذا الطرح الأسس الإنسانية التي يجب أن يتعامل بها الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم وقد في الكيفية التي يتم بها تنظيم علاقة الرئيس بمرؤوسه وتأطيرها وجعلها ذات طابع إنسانية من جهة، ومن جهة أخرى تلخصت في قيم التعاون والاحترام والانسجام والتوافق والتفاهم المشترك والسعي نحو تحقيق المصالح العامة وتغليبها على الأهداف الشخصية والتوجه نحو خلق بيئة عمل مشجعة ومثمرة، وعموما فقد تبين أن أسس العلاقات الإنسانية تتمظهر ضمن محورين المحور الأول يخص علاقة القائد بالعمال أما الثاني فيختص بتنظيم الروابط والعلاقات فيما بين العمال أنفسهم.

03- الدعائم التي تعتمد عليها العلاقات الإنسانية في مجال العمل

من الدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في مجال العمل ما يلي: (مجيد، 2005، ص44)

✓ التركيز على العنصر الأدمي بدلا من التركيز على الآلة أو الاقتصاد.

✓ أن يقوم النشاط الأساسي في العلاقات الإنسانية على دوافع هادفة تحرك الناس ولا يعني التحريك أن الإداريين يحجزون على تصرفات الأفراد بوضع القيود المانعة أو قصرهم على الأفعال، وإنما يرمي ذلك إلى معاونتهم على إطلاق القوى الداخلية لهم وإرشادهم أو إفساح المجال لدوافعهم من أجل إنجاز المطلوبات.

✓ التركيز بصفة خاصة على العملة الجماعي كهدف مطلوب من أجل تنسيق العمل وضمان تعاون الأفراد في مجال الإنجاز، ويعني تنسيق وتتابع إتمام الأنشطة وفعالية الزمن بينما يقصد بالتعاون جهود الأفراد للإنجاز مجتمعين صوب الهدف.

✓ إن جدوى العلاقات الإنسانية بواسطة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق المطالب والأهداف التنظيمية مما لا يقتصر على تحقيق واحد منهما فقط.

وتعني هذه الدعائم المقدمة أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد على أنه عنصر بشري واهم عنصر للإنتاج بل هو المتحكم في العناصر الإنتاجية الأخرى وتعترف بإنسانيته وقدراته التي من شأنها أن تسهم في تحقيق النمو والتطور، كما تحاول التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة بمنح الفرد الحق في إبداء آرائه ومقترحاته التي يراها مناسبة للعمل، كما تركز على مبدأ التعاون وروح العمل الجماعي الذي يعني تجميع جهود الأفراد بشرط أن يكونوا على انسجام وتوافق وأن يحظوا بالقبول الاجتماعي لدى بعضهم البعض، وأن تكون بينهم ثقة مشتركة وكل هذه العناصر تجعل منهم جماعة عمل متماسكة في سبيل تحقيق مطالبهم الخاصة وبلوغ الغايات العليا للتنظيم.

IV. عناصر العلاقات الإنسانية ومجالاتها

01- عناصر العلاقات الإنسانية

تقوم العلاقات الإنسانية على مجموعة من العناصر وهي: (الشهاب، 2011، ص190)

✓ الفلسفة والأهداف: تهدف العلاقات الإنسانية داخل المنشأة إلى تحقيق التكامل التام بين المصنع كوحدة اجتماعية والعاملين به، وبمعنى عدم التركيز على الأرباح فقط أو جعل العاملين يقضون كل وقت في عمل رتيب لا يتغير بل ينبغي أن تتفق اهتمامات واحتياجات الجميع دون ترك أو إهمال إحداهما.

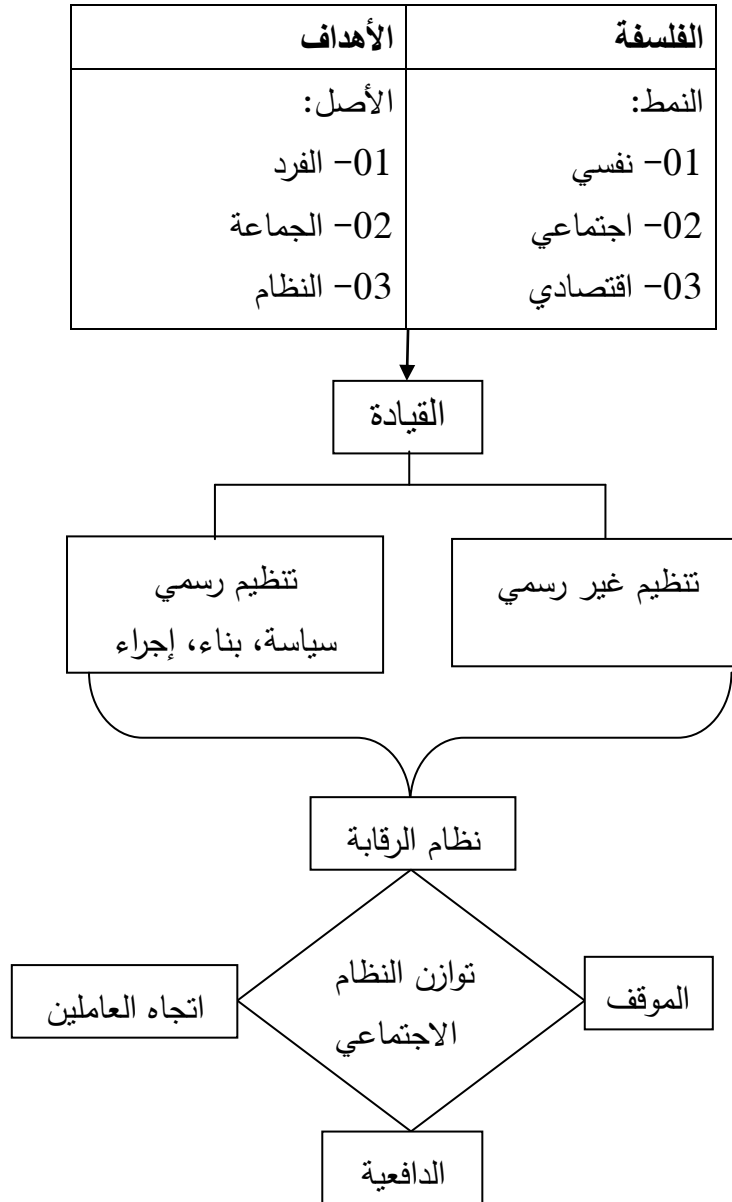
✓ التنظيم الرسمي: إن التنظيم الفلسفة والأهداف التي تقوم عليها المنشأة يقوم على عائق التنظيم والهيكل الرسمي الذي يصنع الخطط والأساسيات والهيكل التنظيمي عن طريق القيادة الإدارية على قمة الهرم الوظيفي، أما العمال المستقرين في قاعدة هذا الهرم فهم الذين يضعون هذه المبادئ وأساسه فهم الذين يضعون المبادئ والسياسات موضع التنفيذ ومن هنا يلزم أن تتكون هناك وسائل اتصال ملائمة وانسياب سلس لتوصيل هذه السياسات وإقامتها لكافة العاملين كلا في مجال تخصصه بغض النظر عن موقعه في الهرم الوظيفي.

✓ نظام الرقابة: بعد تحقق التنظيم تأتي أهمية الرقابة للتأكيد من درجة التركيز على القيم الإنسانية المرغوب فيها وغالبا ما تكون الرقابة على الكم والكيف والوقت المستغل في إدارة العمل وذلك لضمان تطبيق الخطط الموضوعة.

✓ النظام الاجتماعي في العمل: إن المصنع أو الوحدة الإنتاجية ما هي إلا صورة مصغرة لتنظيم اجتماعي أكبر وهو المجتمع الكلي الذي يشمل الوطن جميعه أو قطاع صغيرة داخل المجتمع الكلي يزاوله نشاطه داخل نطاق المجتمع، وغالبا ما يعكس في داخله اتجاهات الخاصة والتنافس والصراع القائم في المجتمع والعالم بأسره.

✓ التنظيم غير الرسمي: يحدد بإطارات معينة ولو نفوذ وتأثير قوي في تحديد الإنتاجية وفي التوافق المهني للعاملين ويعتبر التنظيم حصيلة العلاقات الشخصية الخاصة والاجتماعية العامة التي لا دخل السلطة في تكوينها ولكنها تنشأ تلقائيا عندما يرتبط الأفراد كل منهم بالآخر، وأهم وظائفه تعزيز وتحليل القيم الثقافية للمجتمع وتوفير الرضا وإشباع الحاجات الإنسانية والاتصال والضبط الاجتماعي والشكل رقم (02) يوضح عناصر العلاقات الإنسانية .

الشكل رقم 2: عناصر العلاقات الإنسانية



المصدر: (الشهاب، 2011، ص192)

يظهر هنا العناصر التنظيمية التي تعتمد عليها الإدارة في سير العمل فالفلسفة والأهداف تعني أن الغايات التنظيمية في نظر العلاقات الإنسانية يجب أن تتجاوز حدود الربحية والمستوى العالي من الإنتاج، بل هي تشمل أيضا اهتمامات ومصالح الأفراد العاملين ومراعاتها والتنظيم الرسمي يرمي إلى أهمية الاتصال لكل الفئات العاملة داخل المؤسسة ومدى فعاليته بالنسبة لأهداف هذه الأخيرة، ذلك أنه ومن خلال الاتصال يتم توصيل كل القرارات التي تتخذها الإدارة والخطط والاستراتيجيات التي تضعها على الهيئة المنفذة المتمثلة في العمال ليضعونها موضع التنفيذ، وهذا في إطار السعي نحو بلوغ المصالح والغايات التي وجد التنظيم من أجلها ويبدو أنه كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية وإيجابية بين الهيئة التنفيذية والإدارية كلما كان الاتصال فعال وناجح لتحقيق تلك الأهداف، في حين أن الرقابة داخل التنظيم

من أهم العناصر التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهي تعني القيام بمعاينة مختلف الروابط والعلاقات بين العاملين والعمل على تشخيصها وتحليلها وهذا للتأكد من إيمانهم بأهمية القيم الإنسانية في المعاملات والممارسات التنظيمية واستبعاد أي احتمال لقيام أي من الصراعات والتوترات بينهم والحث على التركيز على الأسس والقواعد الإنسانية نظراً لأهميتها بالنسبة للمصلحة العامة للمؤسسة، ويأتي التنظيم غير الرسمي الذي يعبر عن تواجد فريق عمل غير محدد على المستوى الرسمي للتنظيم إنما هو ينشأ عن تجمع الأفراد واستغراقهم في العمل الشيء الذي يؤدي إلى نشوء علاقات اجتماعية مع استمرار الوقت وهو يمثل قوة تنظيمية غير رسمية لأنه قد يؤثر في الأفراد أكثر من تأثير السلطة الرسمية فيهم، وتبرز العلاقات الإنسانية في التنظيم غير الرسمي كأحد أهم مدخلاته فمن خلالها يستطيع الأفراد إشباع احتياجاتهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية الشيء الذي ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي، كما يوفر التنظيم الرسمي الاتصال الفعال بين أفراده وكل هذه المتغيرات السلوكية تتفاعل وتلتحم مما يزيد من مستوى العلاقات الإنسانية بين جماعة العمل.

02- مجالات العلاقات الإنسانية

"إن العنصر الأساس في العلاقات الإنسانية يهدف إلى إشباع حاجات الفرد وتنقسم هذه الحاجات إلى قسمين أولية وثانوية: (الجابري، 2007، ص60)

✓ أولية: متمثلة في الحاجات الفسيولوجية فينبغي إشباعها بصورة تساعد على بذل الجهد الجسمي والعقلي اللازمين للإنجاز لذا كان لابد من إشباعها ويتطلب ذلك:

➤ تهيئة مكان مناسب ومريح للعمل.

➤ العناية بالتهوية والتدفئة شتاء والتبريد صيفا بحيث يكون المناخ ملائم.

➤ رفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري بما يتكافأ ومسئوليته وقدراته.

➤ إتاحة الفرصة الكافية للراحة والترجيع من عناء العمل.

✓ ثانوية: والمتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن الذات والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية والمكانة الاجتماعية والسلطة الضابطة، فإن إشباعها يعد محكاً أساسياً لفهم القائد لأسلوب التعامل الناجح مع أفراد التنظيم وهو يستطيع أن يحقق لكل فرد في مجموعه ما يلي:

➤ الشعور بالانتماء للتنظيم الإداري بإشعاره بأنه عضو في الجماعة بالمشاركة في المسؤوليات وصنع القارات وتنفيذها.

➤ التعبير عن الذات وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات والأعمال المهمة.

➤ الشعور بالتبعية وذلك بإشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد فلا يشعر أحد بأنه منعزل عن غيره أو مستقل عنه في عمله وإنما يتأكد لديه الشعور بأنه مرتبط في عمله بالمجموعة.

- التقدير والنجاح وذلك حين يتحمل عمل ما وينجزه فإن على الرئيس ان يشعره بنجاحه في انجاز ما أوكل إليه ويبيدي تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.
 - الأمن والطمأنينة وهما نتيجة حتمية للنجاح والتقدير.
 - المكانة الاجتماعية وذلك حين يضع الرئيس الفرد المناسب حيث يساعده ذلك على النجاح وتحقيق الذات وحصوله على تقدير الآخرين.
 - الحرية والسلطة الضابطة وذلك حين يشعر الفرد بأنه يملك حرية التفكير فينا أوكل إليه من مهام وحرية علاج المشكلات ولكنه يحتاج في الوقت نفسه إلى سلطة ضابطة تقوم عمله وتتابع منجزاته.
- يظهر هنا أن للعلاقات الإنسانية مجالين رئيسيين تتجلى فيهما كل الحاجات المشبعة والمتنوعة للفرد العامل فالمجال الأول نجده يخص حاجاته الأولية أي الفسيولوجية والتي تتشعب لتشمل مكان العمل وتهيئته لتناسب مع متطلبات الأداء، ممن حيث درجة الحرارة والرطوبة والبرودة والتهوية والنظافة والإنارة وتوفير فترات الراحة ومنحه الأجر الكافي المتناسب بالضرورة مع ما يبذله من جهد، أما المجال الثاني فيخص تفاعل العامل في محيط عمله مع من حوله من عمال وحتى إداريين لأجل إشباع حاجاته النفسية والمعنوية الاجتماعية كالانتماء وتكوين الصداقات والتواصل مع الآخرين وتحقيق المكانة الاجتماعية والشعور بتحقيق الذات من خلال بلوغ التطوير والنجاح المستمر في أدائه إلى جانب إحساسه بالأمان الوظيفي ضمن منظمته.

7. المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة حولها

01- المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

"العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير الفرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الإدارة على هدى من المصلحة العامة والذي يقوم على شعور عميق بإيمان الفرد إلى الجماعة التي يعمل بها ويكمن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية والمكونة لها فيما يلي: (مرسي، 1986، ص31)

- ✓ الدوافع الفردية والجماعية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- ✓ المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الأفراد.
- ✓ السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها.
- ✓ اتخاذ القرارات.
- ✓ الاتصال وأنواعه وأساليبه ومدى كفايته.
- ✓ الروح المعنوية.
- ✓ الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه الإدارة.

- ✓ الفروق الفردية.
- ✓ الكرامة الإنسانية.
- "وقد وضع المختصون ما يسمى بدستور العلاقات الإنسانية الذي يحتوي على ما يتعين على الأفراد والجماعات أن يسترشدوا ببنوده التي قد تفيدهم في مهارات تعاملاتهم الاجتماعية المشتركة وفي تحقيق ذاتهم للارتفاع بمستواهم ومستوى عملهم وبمستوى المنشأة بصفة عامة وهذه البنود تنطوي تحت حروف الكلمة الانجليزية ومعناها اللمسة الإنسانية وهي: (الجحني، 2006، ص84)
- ✓ استمع إليه. hear him
- ✓ تفهم شعوره. understand his feeling
- ✓ حرك رغبته. motivate his desire
- ✓ قدر مجهوده. appreciate his efforts
- ✓ مده بالأخبار. News him
- ✓ دربه. train him
- ✓ أرشده. open his eyes
- ✓ تفهم تفردده. understand his uniqueness
- ✓ اتصل به. contact him
- ✓ كرمه. Honour him
- كما تم وضع دستور العلاقات الإنسانية حسب -ميلر وفورق- : (البدو، 2008، ص137)
- ✓ أن العمل نشاط اجتماعي.
- ✓ تتركز حياة الراشد الاجتماعية حول النشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- ✓ الحاجة إلى الشهرة والأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية في تحديد روح العمال المعنوية وإنتاجهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.
- ✓ لا تكون الشكوى بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- ✓ العامل شخص يتحكم في اتجاهاته وفائدته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل الشركة التي يعمل بها وخارجها.
- ✓ تمارس الجمعيات غير الرسمية -التلقائية- داخل العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.
- ✓ التغيير من مجتمع ثابت إلى مجتمع متكيف يميل دائما بالإضرار بالتنظيم الاجتماعي لشركة العمل والصناعة عموما.

✓ لا يحدث تماسك الجماعة عرضا بل لابد أن توضع له خطوط وإذا ما تحقق تماسك الجماعة فإن علاقات داخل الشركة العمل قد تصل على درجة من التماسك تقاوم الأفكار الصارمة للمجتمع التكيفي.

02- مفاهيم خاطئة حول مفهوم العلاقات الإنسانية

من المفاهيم الخاطئة التي أثبتت حول مفهوم العلاقات الإنسانية ما يلي: (مرسي، 1986، ص25)

✓ البعض ينظر على العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس يقوم على الذوق والتميز ولاشك أن كل مدير يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه وأثناء قيامه بعمله، وعلى ذلك فالعلاقات شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن الإدراك ويكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل طالما أن العلاقات مجرد إحساس علم فلما نراها غير شائعة ولماذا نجد تطبيقها عسيرا والواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية والفلسفة البشرية وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من التجربة والخبرة والدراسة.

✓ هناك مفهوم خاطئ للعلاقات الإنسانية يقول أنها تضعف من سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على نقبض من هذا القول إذ أنه هدفها هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق إشباعهم.

✓ حسب البعض أيضا أن العلاقات الإنسانية هي غض البصر عن أخطاء الغير والمدارة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حتى لو كان على حساب وحساب الكفاية، وإنما ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا والعلاقات الإنسانية تتطوي على الرحمة والشفقة من نوع سليم يعين الإنسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ وليس أن يخفي ضعفه أو خطئه أو أن يستغلها.

✓ خلط بعض الناس في صفة -الإنسانية- وصفة -الشخصية- فلقد حسب البعض أن العلاقات الإنسانية معناها علاقات شخصية تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقربانة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، إن بينهما أن الإنسانية تقتنر بالموضوعية والأخرى تقتنر بالتحيز والتعصب وإذا صح بين التعبيرين أية صلة فهو أن الأول جاء ثورة على الثاني للقضاء عليه قولاً وفعلاً.

"من جهة أخرى ترتبط العلاقات الإنسانية لدى الكثير منا بالعلاقات الشخصية وغير الرسمية، وهذا الربط خاطئ حيث وإن كانت العلاقات الإنسانية تعتمد على العلاقات غير الرسمية إلا أن هذا لا ينفي أن المنطلق الذي يتم فيه الاهتمام بالجانب غير الرسمي هو العلاقات الرسمية، وينطلق من المزوجة بين الجانب الرسمي وغير الرسمي من استحالة تهيمش العلاقات غير الرسمية التي توجد داخل المؤسسة مهما

كانت صرامة القوانين فيها، ونظرا لأهمية العلاقات غير الرسمية في تدعيم مستوى التعاملات وتلطيف جو العمل ورفع الدافعية للعمل، فإن من الحكمة الاهتمام بها وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة عوض تحولها إلى تحالفات تعمل على تحقيق أهدافها على حساب أهداف المؤسسة" (حديان، 2016، ص 66)

"كذلك هناك من نظر إليها على أنها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله فالعلاقات الإنسانية في نظر البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة من وظائف الإدارة، إن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود فوق العمل وإدارته إنما نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته" (عامر وقنديل، 2010، ص 170)

ويظهر هذا الطرح مشكلة معنى المفهوم والمقصود من هذا المفهوم حيث اتضح لدينا أن الكثير من رجال الإدارة ينظرون للعلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام سائد في كل المؤسسات وهي مقترنة بالعلوم السلوكية في تحقيق ذلك، وتم النظر إليها على أنها نقيض التنظيم الرسمي واخلطوا بينها وبين صفة الشخصية وما يقتضيه هذا المفهوم من غض البصر عن أخطاء العمال وفي حقيقة الأمر فالعلاقات الإنسانية تسير بجانب التنظيم الرسمي والقوانين التنظيمية لتحقيق الأهداف والغايات العليا وهي في هذا تتمتع بالموضوعية التي تعني تطبيق القانون على الجميع وتحقيق العدالة بينهم وعدم التحيز لفئة معينة على حساب العمل مهما كانت مبررات ذلك.

VI. دور الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية ووسائل تنميتها والعوامل المساهمة في تحقيقها

01- دور الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية

تؤدي الإدارة مجموعة من المهام وتتبنى بعض من السياسات والخطط وهذا من أجل تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ومن ضمنها نذكر ما يلي: (أبو سمرة، 2009، ص 104)

- ✓ تزويد العامل بالبيئة الملائمة للعمل من بناء وأثاث وإضاءة ووسائل اتصال.
- ✓ توفير مستوى لائق من الرواتب والأجور والمكافآت وإجازات وتنظيم ساعات العمل.
- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل تسهيل عملية الاتصال.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ ديمقراطية القيادة والإشراف والتوجيه من خلال اتصال فعال.
- ✓ إعطاء أكبر قدر من اللامركزية ودرجة تفويض السلطة لخلق الحماس والمبادرة والابتكار.
- ✓ الاتصال الناجح أفقيا وعموديا وعلى جميع المستويات.
- ✓ الرقابة الإيجابية على تحقيق الأهداف وليس على الإجراءات.
- ✓ إشاعة جو الثقة والاحترام والتقدير للموظفين.

ويتضح أن الإدارة التي تهدف لتحقيق مستوى عالي من الإنجاز والدقة في الأعمال تعتمد إلى تبني جملة من الآليات التنظيمية السلوكية وهذا لتنمية العلاقات الإنسانية في محيطها التنظيمي وهذا نابع من إيمانها بأن من شأن العلاقات الإنسانية أن تساعد بشكل فعال وناجح في بلوغ الكفاءة على مستوى الأداء

وتحقيق الفعالية التنظيمية وهذا على مستوى التنظيم ككل، وتتلخص أغلب تلك الآليات في توفير التنظيم الفيزيقي المناسب لمتطلبات العمل والعمال في نفس الوقت فتوفر الأجهزة الضرورية للعمل والإضاءة ووسائل اتصال كلها من العوامل الهامة التي تميز المناخ التنظيمي السليم الذي يساعد على توطيد العلاقات بين المسيرين بباقي العاملين، ومن بينها أيضا إعطاء العامل حقه في الرواتب والأجور في الوقت المناسب ومنحه مكافآت وإجازات كعوامل تشجيع وتقدير لجهوده المبذولة ضمن العمل كذلك وضع الشخص في المكان المناسب كل حسب قدراته وإمكانياته وبالشكل الذي يتناسب مع متطلبات العمل وشروطه، وهذا الإجراء يدعم من عملية الاتصال الناجح ويغذيها كما يقضي على كل احتمال لتواجد أي مشكلات أو توترات بين العاملين ومن خلال الاتصال الفعال يمكن أن تخلق الإدارة مستوى عال من الروح المعنوية لدى الأفراد "لأن الاتصالات الإدارية وسيلة هامة في تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية وذلك لأن الاجتماعات والاتصال الهاتفي والمكالمات تقوم على تقوية هذه العلاقات بشكل واضح وبعكس ذلك فإن عدم الاتصالات يؤدي إلى تفكك الروابط والعلاقات بين الأفراد" (العواد، 2012، ص94) كذلك الرقابة الإيجابية المرنة وهي ما يعني تقييم الأداء الذي يساعد في تحقيق الأهداف العامة وليست تلك الرقابة التي تهدف للكشف عن مدى تطبيق العاملين للقواعد والقوانين ذلك وأنه في كثير من الأحيان نجد التطبيق الحرفي للقواعد والقوانين، ذلك وأنه في كثير من الأحيان نجد التطبيق الحرفي للقواعد لا يخدم مصلحة المؤسسة لأن تلك الأخيرة تنسى العامل الهدف الذي وضعت من أجله وتتحول هي إلى غاية في حد ذاتها وهذا ما لا يتوافق مع مبادئ العلاقات الإنسانية التي تنص على المرونة عند ممارسة المهام الرقابية، وكأخر آلية هي إشاعة جو الثقة والاحترام والتقدير فكلما كان هناك جو أخوي كلما نمت العلاقات الإنسانية والروابط الإيجابية بين أعضاء التنظيم الواحد.

02- وسائل تنمية العلاقات الإنسانية

يمكن لإدارة المنظمة أن تزيد من فعالية العلاقات الإنسانية إذ ما هي استعانت بمجموعة من الخطوات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي: (الصيرفي، 2008، ص16)

✓ التخطيط وتنمية القوى العاملة: يقصد بذلك تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المنظمة على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط في المنظمة ككل، وكذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف المتعددة فيها ويمكن القول أن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المنظمة تخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في المكان المناسب لمؤهلاته وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

✓ تنمية العمل الجماعي: يمكن للإدارة أن تقوم بتنمية العمل الجماعي من خلال المحاور الأساسية التالية:

- القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
- نظم الاتصالات الفعالة التي توفر الترابط الكامل والفعال بين مختلف أجزاء المنظمة.

- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق الشعور بالانتماء بين العاملين والإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمنظمة.
 - نظم الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي.
 - إضافة إلى: (السلمي، ص 338)
 - ✓ التخطيط التنظيمي: لكي يتوافر للتنظيم الأساس الأول في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي إتباع الأسلوب العملي في تخطيطه ومنطق التخطيط التنظيمي يتعدى مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي التالية:
 - تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.
 - اعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلي:
 - الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.
 - المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.
 - الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.
 - حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.
 - تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات.
 - التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها شاغل الوظيفة وأثارها على العمل وكيفية التغلب أو السيطرة على تلك الظروف.
 - تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعية عمل كل منهم.
 - توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم.
 - توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية.
 - توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم.
 - تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
 - تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.
- تبرز هذه النقاط جملة من الميكانيزمات التي تساعد في زيادة فعالية العلاقات الإنسانية في المنظمات منها حسن عملية التخطيط للقوى العاملة حيث أن تحديد حجم العمالة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة والعمل بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا الإجراء يسمح للمنظمة التحكم باليد العاملة والتنبؤ بسلوكها والتحكم فيه إلى جانب ميكانيزم تنمية العمل بروح الجماعة من خلال عدة أنشطة إدارية هي القيادة الديمقراطية وتوفير نظام فعال للاتصال وتدعيم قنواته والعمل بمبدأ اللامركزية

ونظام الحوفز الجماعية، وكذلك العمل على تحديد الصلاحيات وخطوط السلطة وعلاقاتها بشكل دقيق وتوضيح كل المستويات التنظيمية وعلاقاتها ببعضها البعض ورسم الأهداف والغايات العليا الجزئية والكلية بدقة وكل هذه الأمور تساعد في توفير بيئة خصبة لتنمية العلاقات الإنسانية البناءة بين أعضاء التنظيم.

03- العوامل المساهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية

"هناك عوامل تساهم بشكل مباشر في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم وتأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي: (الحري، 2003، ص56)

- ✓ معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية.
- ✓ معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء جماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها التفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيه سليم قائم على المعرفة الموضوعية.

"وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي: (عامر وقنديل، 2010، ص171)

- ✓ توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل وأن الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات، كما أن الاتصال الديمقراطي تقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.
- ✓ المشاركة: هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم لتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنه يجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دور يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وتعتبر المشاركة مطلب ديمقراطي في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له.
- ✓ التشاور: يعتبر مظهرًا عماليًا للمشاركة ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلة قائمة.
- ✓ الروح المعنوية: يقصد بها الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومنها مستوى الأداء والإنتاج ومدى استمرار العاملين ومدى غيابهم وكذا الانقطاع عن العمل.

✓ الحوافز: توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه فمدير المنظمة الذي يتوفر في منظمته مناخا صحيا تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة، وينعكس ذلك على الآخرين فيحفزهم على زيادة جهودهم وإنتاجهم وأدائهم".

وتقدم النقاط السابقة مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية والتي بشكل عام ستساعد في تنمية أداء العاملين وكفائتهم الوظيفية كما تعمل على تحسين المناخ التنظيمي ما يجعله أكثر تحفيزا على الأداء والإنتاجية، ويأتي في مقدمة تلك العوامل معرفة الدافعية لأن هذه الأخيرة هي القوة الداخلية نحو العمل والإنجاز وعلى جميع المسؤولين التعرف على الطرق التي تدفع الأفراد وتستثير حماسهم نحو العمل، كما عليهم أن يستعينوا ببعض الطرق التي ترفع من مستوى دافعية الأفراد كالحوافز والمكافآت إلى غير ذلك إلى جانب ضرورة الكشف عن مستوى الدافعية وجب أيضا معاينة الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمال كالتعرف على أنماط التفاعل فيما بينهم ومدى تماسكهم لأن الكشف عن مثل هذه المتغيرات السلوكية يسهل عملية توجيه السلوك التنظيمي وجهة صحيحة قائمة على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية، كما أن تماسك الجماعة يساعد على تحقيق الغايات العليا للتنظيم وهناك بعض المبادئ التي تزيد من تماسك جماعة العمل مثل توفر الاتصال الفعال والمشاركة والتشاور إضافة إلى الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية والروح المعنوية، وكذا الاهتمام بالحوافز وكلها تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال وكذا بينهم وبين الإدارة تزيد من رغبتهم في تحقيق الأهداف لمؤسستهم وتعزز مبدأ الحرص عليها لديهم.

إضافة إلى ما يلي: (عطوي، 2010، ص118)

✓ الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو في مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل، مثل كثرة حالات الغياب والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوى بين الأفراد ولذلك ينبغي مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد.

✓ أسلوب الاستفتاءات والبيانات: وهو أسلوب مستخدم على نطاق واسع من المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم مواطن الشكوى وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال على أسئلة محددة.

VII. مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأثارها ضمن مجال العمل

01- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

تتمثل مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي: (الصيرفي، 2008، ص16)

- ✓ البرامج التدريبية: التي تعقد للعاملين تتضمن قدرا من المهارات الإنسانية السلوكية.
- ✓ إنشاء بعض الإدارات داخل المنظمات الكبرى التي يركز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية.
- ✓ ظهور بعض المتخصصين داخل المنظمات الكبرى بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر بالمنظمات.
- ✓ الاهتمام بتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين في العمل من تهوية وإضاءة....إلخ.
- ✓ ظهور بعض المقررات الدراسية التي تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية....إلخ.

02- أثار العلاقات الإنسانية ضمن مجال العمل

- ينتج عن تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية جملة من التغيرات والفاعليات التي تظهر ضمن بيئة العمل نوجزها في: (الحلابي، 2010، ص649)
- ✓ توفير الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.
 - ✓ تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
 - ✓ تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم فعندما يكون التنظيم مفرطا بشكل يراعي إنسانية العاملين فسيكون عاملا سلبيا مؤثرا على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
 - ✓ تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوين في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصا ما تثير الدوافع للعمل وزيادة الإنتاج.
 - ✓ تُوَجِّح الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
 - ✓ العلاقات الإنسانية من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.
- إضافة إلى الآثار التالية: (فليه وقنديل، 2009، ص119)
- ✓ الإنتاجية المرتفعة.
 - ✓ جودة الإنتاج.

- ✓ نقص معدل دوران العمل.
- ✓ اختفاء شائعات العمل.
- ✓ قلة الشكاوى من جانب العاملين.
- ✓ زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها.
- ✓ اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي في جهة العمل.
- ✓ الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين.
- ✓ المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير.
- ✓ كفاءة النشاط الإداري.

ويتضح هنا أن للعلاقات الإنسانية دور فعال في إحداث بصمة إيجابية فعالة على جميع المستويات داخل مكان العمل، فعلى المستوى الشخصي للفرد العامل نجد أنه من خلالها يشعر بالرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية كما أنها تزيد من رغبته في العمل وتحركه دوافعه الداخلية القوية نحوه وتؤدي إلى إشباع رغباته ومتطلباته المعنوية وتعزز من شعوره بالانتماء لمؤسسته أما على المستوى الجماعي فهي تزيد من تماسك الجماعة وتقوي من اندماجهم وتعاونهم، وتوفر روح العمل الجماعي لدى كل فرد من أفراد تلك الجماعة وتقلل من الممارسات السلبية بينهم كالحسد وكذا تعمل على القضاء على مشاكلهم وتوتراتهم ونزاعاتهم، أما على المستوى التنظيمي فهي تقلل من الملل والروتين وتخفف من ثقل الآليات التنظيمية والقواعد المعتمدة في تنظيم العمل وضمان صيرورته كما تعمل على تحقيق مستوى عال من الإنتاجية وتزيد من كفاءة العامل وفعالية التنظيم.

"وكذلك فإن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل يحقق المزايا التالية: (العلوان وآخرون، 2014، ص38)

- ✓ استقرار نسبي في مناخ العمل.
 - ✓ قلة المشاكل والمنازعات بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تحسين مستمر في الأداء وزيادة الإنتاج.
 - ✓ زيادة درجة الولاء والانتماء للعمل ثم المنظمة.
 - ✓ ضمان حسن استثمار المورد البشري بشكل أفضل.
 - ✓ انخفاض معدل دوران العمل.
 - ✓ انخفاض معدلات التغيب والإجازات المرضية وغير الحقيقية والحوادث وإصابات العمل.
 - ✓ وجود لغة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين".
- "كما أن العلاقات الإنسانية تضيف عدة فوائد للمنظمة والعاملين بها هي: (نعمات، 2016، ص153)
- ✓ بالنسبة للمنظمة:
 - تضمن للعاملين الرضا الوظيفي.

- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.
- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد.
- تمنح فرصا للإنجاز والتقدم.
- ترفع من الروح المعنوية.
- ✓ بالنسبة للعاملين:
- كلما زادت العلاقات الإنسانية بين الأفراد زادت الإنتاجية والانسجام بالعمل.
- العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة والرياح.
- الإيمان بالعمل من خلال التعاون.
- حل المشكلات ضمن إطار الإدارة أو المنظمة ومنع تفاقمها.
- تبادل الخبرات والمسئوليات.
- إضافة الحيوية للعمل وإبعاد الروتين".

VIII. العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي

عرف المناخ التنظيمي بأنه "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها" (حمادي، 2012، ص 280) كما يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال تأثيرها في سلوكهم فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء" (رضا، 2011، ص 166) ويوضح هذين التعريفين أن المناخ التنظيمي هو المحيط الداخلي للمؤسسة والجو العام المتوفر فيها والذي له تأثير على العاملين وسلوكياتهم التنظيمية ومختلف الروابط والعلاقات الاجتماعية بينهم، وقد يكون المناخ مشجع يدفع الأفراد للعمل بحماس ودافعية وقد يكون العكس من ذلك حيث يسود الروتين واللامبالاة وفي هذا السياق يمكن القول أن "المناخ التنظيمي يعتبر مجال متضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة..... إلخ، لأن تمتع العاملين بوجود بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي فالبيئة التنظيمية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية" (رضا، 2011، ص 166) وبهذا فالمناخ التنظيمي الجيد يعبر بشكل أو بآخر عن سيادة

جو العمل الجماعي داخل مواقع العمل وهذا ما توفره أسس العلاقات الإنسانية وبالتالي فكما عملت الإدارة المؤسسة على تبني مبادئ العلاقات الإنسانية كمدخل فعال في التسيير الإداري كلما كان المناخ التنظيمي لتلك المؤسسة مناخا ناجح ومن ثم ضمان استقرار العمال بالشكل الذي يضمن من جهة أخرى تحقيق المصالح العامة. "والصلة التي تربط المناخ التنظيمي بالعلاقات في أن المناخ يتناول الشكل المحدد لأبعاد الجوانب الإنسانية في العمل ودراسته هي التي توصل إلى فهم وتشخيص الأعراض والمسببات في حين أن العلاقات الإنسانية تنتقل إلى المرحلة الأكثر تقدما وهي التي تختص بالمضمون أو النشاط والعمل والفعال الإداري الذي بموجبه يمكن إيجاد المعالجات بإشادة أفضل العلاقات داخل المنظمة سعيا لتحقيق الحصول على السلوك الإيجابي بغية أن يسود مناخ مناسب لتحسين الإنتاجية" (الدباغ، 2008، ص156) "والعلاقة بين العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي تكاملية وكل متغير منهما يقوم على الآخر وفي هذا نوضح الخصائص التي تميز تكامل أدوارهما في المنظمات الحديثة: (الدباغ، 2008، ص157)

- 01- إن دور كل من دراسة المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية يتركز على مسألة فهم وإدارة العلاقة بين الأفراد العاملين أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية والفنية والتكنولوجية في المنظمة.
 - 02- إن كلا من المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية تدرس الناس ومحددات سلوكهم وهم في العمل داخل البيئة التنظيمية أي وهم يستخدمون باقي وسائل الإنتاج.
 - 03- إن كانت دراسة المناخ التنظيمي تتضمن فهم دافعية الأفراد انطلاقا من فهم حاجاتهم داخل بيئة العمل فإن العلاقات الإنسانية سيكون لها نشاط متكامل ينصب على استئثار دافعية الأفراد من خلال حسن اختيار ما يحفزهم على السلوك الإيجابي ذلك عبر إحداث التوافق بين طبيعة الدوافع والحوافز التي تلاؤمها بحيث تتضمن الإدارة الحماسة والاندفاع وليس لمجرد الانصياع خوفا من استخدام التهديد في تسيير عمل الأفراد العاملين.
 - 04- إن نشاط إدارة الأفراد في مسألة العلاقات الإنسانية يفترض أن يتوجه صوب تحقيق وإدامة المتطلبات الإنسانية للعمل الجماعي -أي العمل بروح الفريق- لأن عمل الإدارة أصلا يعتمد على فكرة التعاون وخلق الرغبة في العمل وتنسيق الجهود والأدوار تحقيقا للمشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف، إذن فمفهوم المناخ التنظيمي يعني الجو العام للعمل وظروفه وهو ذو علاقة تكاملية مع مفهوم العلاقات الإنسانية كون أن كلاهما يتعلق بالفرد العامل وفهمه وإدراك سلوكياته أكثر من التعلق بالجوانب التنظيمية الأخرى كما تتطلب دراسة كل من المفهومين وتوفيرها ضمن العمل فهم متغير الدافعية لما لها من دور في توجيه الفرد وتحريكه نحو الأداء وتنشيطه.
- "ويمكن تلخيص دور الإدارة في إيجاد مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الإنسانية في الآتي: (أبو شيخة، 2010، ص265)

- 01- تأمين بيئة عمل ملائمة ويشمل ذلك البناء ودرجة التهوية والتدفئة وكثافة الإنارة ووجود جميع وسائل الراحة من أثاث ومعدات حديثة وغيرها بما ينسجم وإمكانيات المنظمة.
- 02- تأمين مستوى لائق من الرواتب والأجور الزيادات السنوية بحيث تتسجم مع الزيادة في تكاليف المعيشة وكذلك إتباع سياسة مقبولة من منح الإجازات والمكافآت التشخيصية والترقيات وساعات الدوام والعمل الإضافي ووسائل الترفيه وغيرها.
- 03- التوفيق بين واجبات ومسئوليات وظروف عمل الوظيفة ومعلومات ومهارات وخبرات وقدرات الفرد أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في التنظيم.
- 04- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تمس عملهم وتؤثر فيهم فالمشاركة ترفع الروح المعنوية للموظفين وتشعره بالانتماء للمنظمة.
- 05- إتباع النمط التشاركي في القيادة والإشراف إذ تتأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذي يمارس عليهم إلى حد كبير، فقد أثبتت معظم التجارب أن أسلوب القيادة الديمقراطية المبنية على أساس التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى إيجاد روح الفريق والتعاون البناء أكثر من غيرها من أساليب القيادة كالقيادة التسلطية أو القيادة غير الموجهة.
- 06- تفويض السلطة فذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتجويد قرارات الإدارة.
- 07- توفير الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوس بما يساعد على إيجاد مناخ صحي للعلاقات الإنسانية في المنظمة وكذلك يجب مراعاة الاختلافات الفردية وضرورة التأكد من أن الكلمات تحمل نفس المعنى للمرسل والمستقبل، إن الاتصال في العلاقات الإنسانية يتشابه بالتنفس للإنسان كلاهما يهدف لاستمرار الحياة.
- 08- الاستماع إلى شكاوى العاملين ومعالجتها.
- 09- تبني أسلوب الرقابة الإيجابية التي لا تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وإيقاع العقوبة بالموظف بل تهدف إلى تصويب الأخطاء وتجنبها في المستقبل وتكون تلك الرقابة بتحقيق الأهداف وليست رقابة على الإجراءات وأساليب العمل.
- ويشير هذا الطرح إلى عدة آليات تنتهجها الإدارة لخلق مناخ تنظيمي جيد مناسب لتنمية واستدامة العلاقات الإنسانية ومنها توفر مناخ فيزيقي ملائم للعمل من حيث ضبط درجة الحرارة والرطوبة والإنارة... إلخ وتحديد مواقع العمل بدقة وتأمين جميع المعدات والوسائل اللازمة لأدائه، وكذا تحديد نظام صالح للأجور وتحقيق التوافق بين المسؤوليات والصلاحيات وقدراته وجهوده المبذولة وانتهاج الأسلوب التشاركي في كل من عملية القيادة والإشراف واتخاذ القرار والعمل على توسيع السلطات وتفويضها وإثراء الوظائف بالمسئوليات الجديدة التي من شأنها أن تنمي من الخبرات الوظيفية للعامل، والسعي نحو توفير الاتصال الفعال بين أطراف التنظيم وتدعيم قنوات الاتصال الصاعد من خلال الاهتمام بمطالب العمال وتبني أساليب رقابية إيجابية، وما يلاحظ في هذا الطرح أن أغلب النقاط المذكورة إن لم نقل كلها هي

نفسها الآليات التي بها يمكن للمنظمة أن تنمي من مستوى العلاقات الإنسانية ضمنها وهذا ما يفسر العلاقة الترابطية والتكاملية بين ثنائية -العلاقات الإنسانية، المناخ التنظيمي- فإن توفرت علاقات إيجابية كان هناك مناخا تنظيميا جيدا والعكس فهذا الأخير يسوء كل ما ساءت تلك العلاقات الناشئة بين أعضاء التنظيم وبنفس المقدار والكيفية.

IX. العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية والعلاقات العامة

"تعني العلاقات الإنسانية في الإدارة جميع الروابط والصلات التي تقوم بين الإدارة والموظفين وبين هؤلاء الموظفين أنفسهم" (أبو شيخة، 2010، ص263) في حين أن العلاقات الصناعية تعني "العلاقات المتعلقة بالعمل وهي نشأت بسبب الاستخدام وتشمل العلاقات بين العمال والمستخدمين وبين رؤسائهم وإدارة المؤسسة التي تستخدمهم وكذلك بين الإدارة ونقابات العمال والحكومة" (الجرادة، 2013، ص71) أي هي "العلاقة الناتجة عن استخدام العاملين في المنظمة وتشمل شروط الاستخدام وحقوق العاملين من ناحية الأجور وساعات العمل والإجازات الاعتيادية والمرضية وحقوقه في مكافئته عن نهاية المدة في العمل والتعويضات الناتجة عن الإصابة في العمل" (الخطيب، 2000، ص33) ويظهر من التعريفات المقدمة الفرق بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية فالأولى تأتي في طابع غير رسمي لا ينص عليها القانون وإنما تنشأ نتيجة التجمع والالتقاء بين الأفراد في مكان العمل، فحين أن الثانية علاقات قانونية مؤطرة وموضحة من حيث شروط التي ينص عليها عقد العمل بالحقوق والواجبات "إدارة العلاقات الصناعية تقوم بعدة نشاطات وواجبات لتحقيق هذه العلاقة من خلال تحديد الأجور والرواتب والتدريب والتنمية وحماية العاملين وتقييم الوظيفة وتقييم الأداء والنقل بين الوظائف، وكذا وضع أنظمة لاختيار العاملين وتأهيلهم ووضع اللوائح لإرشاد العاملين بسياسات المنظمة وأهدافها وإجراءاتها وبانضمام العاملين إلى النقابات العمالية التي تمثل العاملين وتنظيم علاقاتهم مع أصحاب العمل سعت هذه النقابات إلى إلزام المنظمات بتوفير الخدمات لهم كتأمين والخدمات الصحية وتقليل الحوادث العمل عن طريق التدريب وتوفير معدات الأمان ووسائل منع وقوع الحوادث، كما تقوم هذه النقابات بحل المنازعات العمالية ومنع تأثيراتها السلبية على الإنتاج عن طريق تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال" (الخطيب، 2000، ص34) ويظهر من خلال المهام التي تقوم بها إدارة العلاقات الصناعية أنها تصب في نفس المطالب التي تتادي بها العلاقات الإنسانية فكلاهما يهدف إلى تحسين ظروف العمل للعامل والاهتمام به، ومن ثم يمكن أن نقول أن علاقتهما علاقة تكاملية كل واحدة منهما تخدم الأخرى.

"أما العلاقات العامة فهي الجهود المقصودة والمخططة للوصول إلى تفاهم متبادل ومستمر بين المنظمة وجماهيرها والمحافظة عليه" (العزاوي وجواد، 2013، ص27) وعرفت جمعياً العلاقات العامة الأمريكية بأنها "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منظمة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة الجمهور كالعملاء والمواطنين أو المساهمين أو الجمهور بشكل عام لكي تكيف سياساتها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع" (حريم، مبادئ

الإدارة الحديثة، 2009، ص356) ويظهر من خلال التعريفين أن العلاقات العامة أشمل من العلاقات الإنسانية حيث تهتم بتحقيق التوافق بين المجتمع الداخلي للمنظمة وجمهورها الخارجي، فالعلاقات العامة إطار عام يشمل في طياته العلاقات الإنسانية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة حيث هذه الأخيرة بإطلاقها تشمل العلاقة مع جمهور المنظمة سواء كان الجمهور داخليا أم خارجيا، وقد ظهر مصطلح العلاقات الإنسانية ليشير إلى العلاقات التي تهتم بالجمهور الداخلي أي العاملين في المنظمة وبذلك أصبح مدلول مفهوم العلاقات العامة ينصرف في أول وهلة إلى التعامل مع الجمهور الخارجي ولفظ العلاقات الإنسانية بمفهومها الشامل، يقتصر على الاهتمام بجمهورها الداخلي ويقتصر على التعبير عن التعامل مع الإنسان في محيط بيئة العمل بشكل يشعره بقيمته الفردية ويقدر له كرامته لما يقدمه المنظمة مما لا تؤديه الآلات في حين العلاقات العامة تحاول إيجاد تفاهم مشترك بين المؤسسة والجمهور" (الجحني، 2006، ص72) ويفهم من هنا أن كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية والعلاقات العامة تتكامل أدوارهم لخدمة مصلحة العامل والمنظمة والمجتمع فإذا كانت العلاقات الإنسانية تستهدف الاعتراف بإنسانية الفرد العامل وتحقيق متطلباته المعنوية والنفسية، فالعلاقات الصناعية تحاول تحقيق التكامل بين العملاء والرؤساء بعيدا عن منازعات العمل في حين تأتي العلاقات العامة لتدعم الروابط بين كل من المنظمة وجمهورها الخارجي وضمن مجتمعها الذي تنشط فيه.

X. معيقات العلاقات الإنسانية داخل التنظيم

من أهم معيقات تطبيق العلاقات الإنسانية في التنظيم ما يلي: (الأشهب، 2015، ص111)

- 01- التحيز لفئة من الموظفين ومراعاة خواطهم.
- 02- مواجهة المشرف للموظفين بالنقد واللوم أمام الآخرين.
- 03- عدم توفر نظام مناسب للاتصال.
- 04- الأعباء الكثيرة التي يعاني منها المشرفين والمديرين.
- 05- عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب فكثيرا ما نسمع عن انهيار مؤسسات أو وظائف دون أن يكون هناك عيب تنظيمي أن نقص في مواردها لكن لسبب آخر هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الذي يتم في كثير من البلدان حسب العضوية الحزبية للسلطة الحاكمة أو القرب من العشيرة وأسرّة صاحب القرار والاختيار بغض النظر عن المؤهلات العلمية أو الفنية خاصة في المجالات العلمية والقطاعات الإنتاجية، فإذا لم يكن الاختيار على أساس المؤهلات العلمية يصبح معرقلا لأي تطور أو إنتاج وينتهي إدارة هذا العمل أو ذلك إلى الفشل لهذا نجد الكثير من المؤسسات تعلن إفلاسها وبيع ممتلكاتها بسبب سوء الإدارة.

يفيد هذا الطرح في توضيح أهم المشكلات أو العوائق التي تحول دون خلق التنظيم للعلاقات الإنسانية وتوفيرها في مجال العمل نجد من أهمها سوء الفهم للمعنى الحقيقي لمفهوم العلاقات الإنسانية وحلول العلاقات الشخصية محلها، أي عدم العمل بمقتضى مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب فكثيرا ما تتم عمليات التوظيف في المؤسسات بعيدا عن المعايير الموضوعية العقلانية، وتستند في ذلك إلى معايير شخصية بحتة -المحسوبة- ما يكون سبب في تصدع البناء التنظيمي إلى جانب استناد عمليتي الإشراف والقيادة إلى الأسلوب التسلطي الجامح وكذلك كثرة الأعمال والمسئوليات وتداخلها من أهم العوائق وكذا ضعف عملية الاتصال التنظيمي بين وحدات وأطراف التنظيم.

إلى غاية هنا نصل إلى نهاية هذا الجزء حيث تبين أن العلاقات الإنسانية من أهم المتغيرات السلوكية التي تستهدف تحسين العمل والإنتاج مع مراعاة النواحي الاجتماعية والإنسانية للفرد للعامل فهي تحاول تحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال الاهتمام به كونه إنسانا يحمل مشاعر وتوجهات وحاجات خاصة به ذات التأثير على النواحي التنظيمية والمؤسسية، وبالتالي ينبغي على المسؤولين في المنظمات التوجه نحو أنسنتها والاعتراف بكيونة الفرد العامل على أساس أنه كائن إنساني واجتماعي لا رجل اقتصادي فحسب.

ثالثاً: الفعالية التنظيمية؛ مطلب البقاء والاستمرار التنظيمي

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي باعتبار الفعالية التنظيمية محك أساسي يعتمد عليه في التعرف على مدى النجاح في كل الوظائف والأعمال والممارسات الوظيفية والغايات العليا التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتعد الفعالية مطلباً أساسياً للاستمرار والبقاء ضمن البيئة التنظيمية التي تنشط فيها بحصولها على المدخلات وعناصر الإنتاج الأخرى منها وتقديم المخرجات لها، كما أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التنظيمية المسطرة فهي أيضاً على ارتباط بحاجات كل الأطراف المتعاملين مع المؤسسة من عمال ومستهلكين ما يجعلها معياراً فريداً ومتميزاً للحكم على مدى النجاح في تحقيق كل تلك الأهداف، وبالتالي نجدها هي المخرج الفعلي والحقيقي للتنظيم، وسنقوم بتخصيص هذا الجزء لمناقشة هذا الموضوع من خلال التعرض إلى أهمية الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والإنتاجية، ثم نذكر كل من خصائصها وعناصرها وأنواعها ثم ننقل إلى كل من مداخل دراستها ومحددات اختيار المدخل المناسب ومؤشرات الفعالية التنظيمية وأسباب التباين حولها انتقالاً إلى شروط تحقيقها ومتطلبات زيادتها ومقومات التنظيم الفعال ثم عملية تقييمها والعوامل المؤثرة في تحقيقها، إضافة إلى صعوبات قياسها والإرشادات الخاصة المقدمة لقياس وأخيراً الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال ومعوقات تحقيق الفعالية التنظيمية ضمنها.

1. أهمية الفعالية التنظيمية

"تعيش المؤسسات عموماً في المجتمع الحديث في ظل تغيرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتبارها من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء والنمو" (بنات، 2002، ص70) وبذلك نجد "الفعالية شيء أساسي لكل مؤسسة ولكي تكون المؤسسة فعالة يجب تطوير طرق عمل جديدة في مستويات مختلفة فردية وجماعية وكذلك تحقيق الأهداف المرسومة" (حسن، 2012، ص159) أي يجب على المؤسسة والقائمين فيها توجيه الجهود المبذولة من أجل تحقيقها كونها عنصر أساسي للبقاء والديمومة وتستمد الفعالية التنظيمية أهميتها من حيث أنها: (الهاشمي، 2010، ص23)

- 01- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.
- 02- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- 03- تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

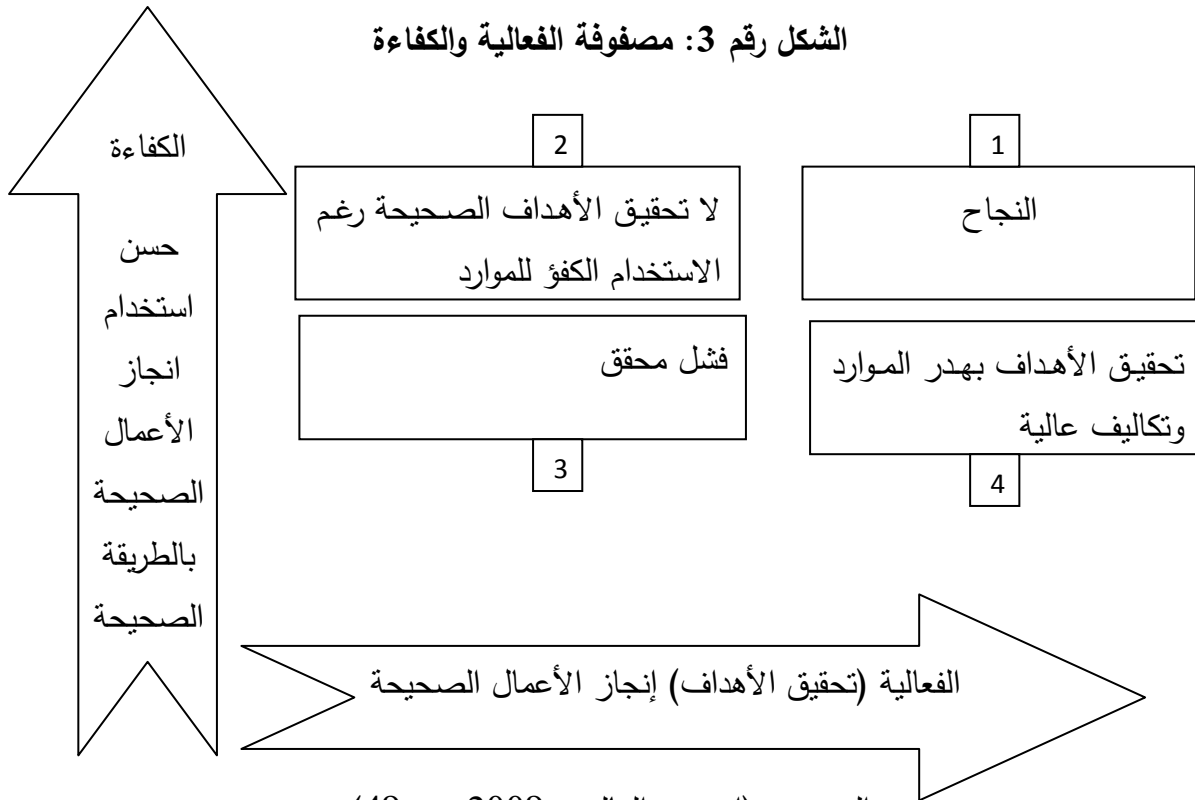
تظهر أهمية الفعالية التنظيمية من حاجة المؤسسات للاستمرار ثم التطور خاصة في ظل المستجدات التي تظهر على الساحة التنظيمية العالمية ولهذا فالفعالية عنصر أساسي للمنظمات بمختلف أشكال وأساليب نشاطها لأنها هي التي تمنحها على وجودها ودوامها، وهي الصفة الأساسية للمنظمة الديناميكية وهي معيار الحكم على نجاحها وتحقيقها لأهدافها وكذا تعد المحك الذي يقاس به أدائها، ولكي تكون المنظمة فعالة ينبغي عليها تطوير أساليب الأداء فيها وتجديدها وفقا لما يتناسب مع تغيرات البيئة الخارجية ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في ترقية العمل وتحسينه إضافة إلى استغلال الفرص لتحقيق المصالح العليا المسطرة بأقل تكاليف ممكنة.

II. علاقة الفعالية بالكفاءة والإنتاجية

"الكفاءة في المؤسسة متعلقة بتحقيق أكثر إنتاج ممكن بأقل التكاليف الممكنة وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالفعالية فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية" (عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 95) و"من أمثلة الأهداف تحقيق الموارد وإدارتها بشكل جيد وتحقيق الربح والتوسع في الأسواق وتحقيق رضا العاملين والكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد" (ماهر، 2004، ص 23) "أي أن الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها بحصة المنشأة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاية فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة تقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها" (الطيب، ص 25) و"بتصور آخر يمكن النظر إلى الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة" (عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 95) ومن هنا يتبين أن الفعالية أكثر شمولاً من الكفاءة إذ تعد هذه الأخيرة أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية التنظيمية "ويفسر عدد من علماء الإدارة مدلول الفعالية على أنه يشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي عن طريق أداء الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة وبذلك فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفعالية بالقيادة ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها أما الإدارة فتشير إلى كيفية إنجاز هذه الأشياء" (أندرواس ومعاينة، 2008، ص 95) و"تساهم الكفاءة من خلال عملية تحويل المدخلات لمخرجات في بلوغ فعالية المنظمة ولكن ذلك لا يحدث دائما فقد تكون منظمة ما كفئة للغاية في تحويل المدخلات لمخرجات، بينما تكون غير فعالة لأن منتجاتها غير مقبولة سوقيا ومجتمعيا ومع ذلك قد تكون منظمة غير كفئة فعالة بسبب ابتكار جديد أو إستراتيجية تسويقية فريدة جعلتها تحقق نتائج مستهدفة ولكن بتكلفة أعلى أبعدها عن الكفاءة" (مصطفى، 2005، ص 397) "لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين حيث المطلوب أن تكون المنظمة فعالة

وكفئة في نفس الوقت ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة قضايا أساسية، وهي الأهداف ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب وكذلك النتائج المتحققة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة، وهنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف" (إدريس والغالبي، 2009، ص 47) والشكل رقم (03) يوضح مصفوفة الفعالية والكفاءة:

الشكل رقم 3: مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: (إدريس والغالبي، 2009، ص 49)

"ومن الواضح أن اختيار رقم (01) هو الاختيار الأمثل حيث تتحقق للمنظمة الكفاءة والفعالية والواقع أن هناك ارتباطا كما هو واضح من الشكل رقم (03) بين كل من مفهومي الفعالية والكفاءة فقد تكون منظمة ما فعالة وكفئة في إدارتها، في نفس الوقت قد تكون فعالة وليست كفئة وقد تكون كفئة وليست فعالة وقد تكون غير فعالة وغير كفئة، ومن الأمثلة عن ارتباط هذين المفهومين أن الشركة البريطانية للبتترول مثلا كانت فعالة بمعنى أنها حققت أرباحا جيدة عندما كانت أسعار البترول مرتفعة ولكنها لم تعر للكفاءة اهتماما كبيرا فكان هناك إساءة في استخدام الموارد البشرية والآلات والمعدات وعندما هبطت أسعار البترول وقلت الأرباح بدأت إدارة الشركة تحسن استخدام مواردها (درة وجودة، 2011، ص 24) وهناك من يميز بين الكفاءة والفعالية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: الفرق بين الكفاءة والفعالية

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل، الإمكانيات، المدخلات	الرسالة، الأهداف، المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية للعمليات	متغيرات استراتيجية للأهداف
السلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الإنتاجية	معادلة داخلية، التكاليف، المواصفات	معادلة المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة
نقاط الاهتمام	مؤثرات داخلية، التكاليف، المواصفات	مؤشرات خارجية، المنافسة ورضا المجتمع
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء في المدى القريب	قياسه على المدى البعيد
اتجاهات الكفاءة	الكفاءة الداخلية	الكفاءة الخارجية

المصدر: (قاسمي، 2012، ص70)

"وتصنف المنظمات حسب الكفاءة والفعالية إلى ما يلي: (محمد، 2014، ص20)

- 01- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية مرتفعة: وهي اختيار جيد للأهداف مع استخدام رديئة في تحقيق هذه الأهداف كذلك إنتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.
 - 02- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية مرتفعة: هي اختيار الأهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة وتكون منتج بأسعار وجودة مناسبة.
 - 03- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة: هي اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة وتكون منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.
 - 04- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية منخفضة: هي اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام الوسائل لاستغلال موارد المنظمة وهي منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.
- "أما عن الإنتاجية فيرى البعض أنها تشمل الكفاءة في تحقيق الغايات باستخدام أقل قدر من الموارد أي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات - عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والوقت والآلات والنواتج، في حين أن الفعالية هي اصطلاح أكثر شمولاً إذ هي محصلة تفاعل كل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (أبو قحف، 2005، ص31)

نستخلص مما تقدم أن الكفاءة تعني استخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق الإنتاج وهذا يعني أيضاً تحقيق الإنتاج العالي بطريقة صحيحة وبأقل تكاليف ممكنة، إذن فالكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام عناصر الإنتاج في حين أن الفعالية تعني الدرجة الكلية لنجاح التنظيم وبالتالي فالفعالية أكثر

شمولاً واتساعاً من الكفاءة إذ تعد هذه الأخيرة أحد المداخل المهمة في تحقيقها، وبالتالي فالكفاءة تتعلق بالوسائل وعناصر الإنتاج في حين أن الفعالية تتعلق بالأهداف والغايات العليا والمخرجات المحققة.

III. خصائص الفعالية التنظيمية وعناصرها وأنواعها

01- خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: (الهاشمي، 2010، ص23)

- ✓ الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- ✓ الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع والأفراد والمساهمين.
- ✓ التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

إلى جانب هذه الخصائص يمكن إدراج ما يلي: (بن نوار، 2006، ص299)

- ✓ وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- ✓ تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي، هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- ✓ توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- ✓ هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- ✓ النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- ✓ تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- ✓ القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- ✓ التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
- ومن خصائص التنظيمات الفعالة التي يهدف كل من المدير والمسير إلى وضعها كأهداف وإستراتيجيات يطمح في تحقيقها وتتمثل هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية وهي تكنولوجيا متطورة وموارد بشرية كفئة ومحفزة وإنتاج وافر ذات جودة عالية: (بوفلجة، 2014، ص102)
- ✓ تكنولوجيا متطورة وجودة التصميم:

- تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم.
- تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائما للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.
- ✓ موارد بشرية كفئة:
- يد عاملة كفئة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- سيولة الاتصالات: إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وأفقيا بين مختلف المصالح.
- فعالية القيادة التنظيمية بحيث تكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العامل من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.
- المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال أي بإشراكهم في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليه.
- حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم أي رفع مستوى رضاهم المهني.
- إضافة إلى: (بلقمرى، ص264)
- ✓ كمية الإنتاج ومستوى جودته: تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفلة والمتحفزة إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في:
- ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على رفع مستوى الإنتاج.
- جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفير المواد الخام بالتنوع المطلوبة عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.
- انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.
- القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج يؤدي إلى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين.
- ومن خصائص التنظيم الفعال أيضا: (بغدود، 2008، ص30)
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.

- ✓ تشجيع الإبداع وذلك من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وتزداد أهمية الإبداع في التنظيم كلما كانت البيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
- ✓ المرونة والتكيف حسب الظروف.
- ✓ تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها حيث يجب أن يسمح التنظيم بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتها وإمكانياتها والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع بمسئوليات جديدة كلما زادت خبراتهم.
- ✓ تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
- ✓ كلما كان التنظيم فعالاً سمح بتسهيل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.
- ✓ الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية.
- ✓ تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها.
- ✓ إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقاً لأهميتها في المنظمة.
- كما ويمكن سرد ملامح التنظيم الفعال والجيد على النحو التالي: (عبوي، التنظيم الإداري، 2006، ص28)

- ✓ وحدة القيادة فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفاء.
- ✓ تسلسل القيادة.
- ✓ أولوية النشاطات أي إعطاء الأهمية للنشاطات الأساسية أولاً.
- ✓ عدم الإشراف بالتشكيلات التنظيمية.
- ✓ النطاق المناسب للإشراف.
- ✓ الوضوح في تحديد المسؤوليات.
- ✓ المرونة والبساطة.
- ✓ استقرار وثبات التنظيم.
- ✓ شبكة فعالة للاتصالات.

02- عناصر الفعالية التنظيمية

تتكون الفعالية التنظيمية من عناصر نذكر منها: (تاويريت، 2009، ص206)

- ✓ التأقلم: يقصد به درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن التغير في سياساتها واستراتيجياتها وأهدافها وخططها يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها والتأقلم يظهر بشكل ملموس في الأهداف والخطط والاستراتيجيات ودرجة الاستفادة من الفرص المتاحة كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها.
- ✓ التطور: ويتمثل في درجة نمو المنظمة من حيث إدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع الظروف في المنظمات المشابهة.

✓ البقاء: فكلما كانت المنظمة فعالة تستطيع أن تضمن بقاءها.

إضافة إلى ما يلي: (خيرى، القيادة الإدارية، 2012، ص215)

✓ الإنتاج وبعكس قدرة المنظمة على الإنتاج مهما كان ذلك بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

✓ الكفاءة ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من الموارد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

✓ الرضا ويتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي والاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

إذن فالمؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي بالضرورة يجب أن يحصل العاملون فيها على إشباع لحاجتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع لاستمرار العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

إلى جانب هذا هناك عناصر أخرى هي: (بوشمال، 2011، ص-ص129-135)

✓ تطوير اليد العاملة: تعمل العملية التدريبية على سد النقائص والثغرات وإزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد، وبالتالي فالتكوين مؤثر أو عنصر من عناصر الفعالية التنظيمية له الأهمية البالغة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتكوين عمالها أم لا.

✓ الاحتفاظ بالعمال: إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالة ومستغنى عنه في حالات، أما الحالة فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتجها الأجد فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب، لأن الفرد صاحب الخبرة والمعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح، وبهذا ينتج حراكا مهنيا وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف.

✓ إدماج أهداف الفرد مع أهداف التنظيم: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسنح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدا ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة وهذا ما

يدفع إلى وجود إضرابات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل الحصول على ما يريده العمال، ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

✓ المساهمة وتقسيم النفوذ: إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من صراعات داخل المنظمة، فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.

✓ الولاء التنظيمي: نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة، إما إذا كان ولائهم منخفضا فتجدهم يستتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات في تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

✓ الهيكل التنظيمي المرن: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من عدة عناصر أساسية هي الإدارة والأقسام المتخصصة والأجهزة والمعدات والقوى البشرية وتدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمنظمة، وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المخططة فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المنظمة مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلبا على المنظمة، ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المنظمة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطوير في المنظمة وإن تحديد هذا الهيكل يسمح للمنظمة بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

✓ ثقافة المنظمة: لقد دلت الدراسات على الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية، وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

➤ لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.

➤ تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.

➤ تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

➤ إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم ومما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة، يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية.

✓ التكنولوجيا المتطورة: التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال ومنها ما هو مرتبط بالرأسمال البشري معرفة كيفية العمل والإنتاج، وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة، وما عليها إلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة.

03- أنواع الفعالية التنظيمية

"يذكر ردن أن هناك 03 أنواع للفعالية التنظيمية وهي: (نشوان، 2004، ص213)

✓ الفعالية الظاهرية: هذه الفعالية تعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفعالية اعتمادا على السلوك الملاحظ وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة.

✓ الفعالية الشخصية: هذه الفعالية تظهر عندما يتم إنجاز أهداف المنظمة بما يحقق نجاحا خاصا للشخص على حساب نجاح المنظمة نفسها لکن يفترض عدم وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على إنجاز الأهداف.

✓ الفعالية الإدارية: وهذه الفعالية ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة "فعندما يستخدم المدراء مواردهم يجب أن يكونوا فعالين وأكفاء في ذلك وتعرف الفعالية الإدارية من وجهة نظر استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة ويجب أن تراعي الإدارة دائما مركز المنظمة ومواردها وهي أربع أنواع هي الموارد البشرية ورأس المال والمواد الخام والآلات" (رضا، 2010، ص38) ومن خصائصها: (العطيات، 2006، ص183)

➤ المعرفة: وهي الإلمام بالمعارف والنظريات الإدارية القديمة والحديثة وإدراك أهميتها له في حياته الشخصية والعملية وفي رأي الباحث تنقسم المعرفة إلى معرفة فنية ومعرفة إدارية ومعرفة تفاعلية ثم القدرة على المزج بينهما جميع.

➤ الرغبة: وهي الشعور الداخلي المتحمس والمندفع للقيام بالأعمال والنشاطات التي يتوجب عليه للقيام بها حاضرا ومستقبلا ويحركها دوافع ورغبات الإنسان تجاه أمر ما.

➤ القدرة: وهي استخدام القدرات العقلية والبدنية من خلال تنسيق دقيق للقيام بالأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية.

وتظهر هذه الأنواع أن الفعالية تنقسم وتتمايز حسب المستوى الإداري للمنظمة وكذا المستوى الشخصي الخاص بكل فرد عامل وكذا حسب سلوكه التنظيمي الظاهر فكما أدى المديرين أعمالهم بكفاءة وأظهروا قدراتهم في تحقيق الأهداف دل ذلك على وجود الفعالية الإدارية، وكذلك عندما يبذل الفرد العامل جهدا ويسعى نحو تحقيق مستوى عال من الإنجاز والدافعية في خدمة الصالح العام لمؤسسته عبر ذلك عن تواجد الفعالية الشخصية.

إلى جانب ما سبق نجد صورا أخرى للفعالية التنظيمية وهي كالتالي: (خيرى، القيادة الإدارية، 2012، ص216)

✓ صورة اقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

✓ صورة اجتماعية: نقصد بها كل من المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية.

✓ صورة تنظيمية: أي العلاقات بين مختلف المصالح ونوعية انتقال المعلومات أفقيا وعموديا.

كما تظهر هذه النقاط أن الفعالية تتمظهر في شكل اقتصادي من خلال تحقيق الإنتاج العالي بالجودة المطلوبة والعمل على التوسع في تسويقه، كذلك تأتي بصورة اجتماعية ما يعني أنها تمس البيئة الاجتماعية وتأتي الصورة التنظيمية لتعبر عن وجود الفعالية من خلال تواجد العلاقات التنظيمية الناجحة بين مصالح ووحدات التنظيم.

IV. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختيار المدخل المناسب

01- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

"يوجد عدة اجتهادات في تحديد نماذج قياس الفعالية التنظيمية حيث يصنف دافت مداخل قياس الفعالية إلى قسمين: (الكسابية، 2011، ص90)

أ- مداخل الفعالية الموقفية: وهي التي تركز على أجزاء محددة من المنظمة وتشمل مدخل الأهداف ومدخل الموارد ومدخل العمليات الداخلية.

ب- مداخل الفعالية المتوازنة وهي التي تعمل على موازنة الاهتمام بمختلف أجزاء المنظمة وليس التركيز على جزء واحد وتجمع عدة مؤشرات في إطار نموذج واحد وتشمل مدخل أصحاب المصالح ومدخل القيم المتنافسة، والاجتهاد الثاني لهودج وآخرين، ويصنف مداخل الفعالية إلى نموذج الكفاءة ونموذج الأهداف ونموذج الموارد ونموذج أصحاب المصالح ونموذج التناقضات ونموذج القيم المتنافسة ونموذج بطاقة التسجيل المتوازنة.

"كما وقد تم تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى ما يلي:

أ- المداخل التقليدية: ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد -أي المدخلات- إلى سلع وخدمات -مخرجات- ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى" (السلمي، 1996، ص200) "ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة هي الحصول على الموارد والقيام بالعمليات التحويلية وتحقيق أهداف المخرجات" (مسلم، 2002، ص171) وذلك على النحو التالي:

✓ مدخل الأهداف: يمثل هذا المدخل يمثل هذا المدخل وجهة النظر التقليدية في فعالية المنظمة التي قدمها برنارد عام 1938 والتي تبناها بريس في كتاباته عام 1972 ويوجد رأي آخر يرجع أصل هذا المدخل إلى نموذج الرجل الاقتصادي ومن ثم تطور من خلال نظرية الماكينة للمنظمات الديناميكية وربما

أفضل تطبيق لهذه المفاهيم وقد طبقت من قبل تايلور وأطروحات فيبر حول البيروقراطية، وضمن هذا المجال قدمت عدد من الدراسات المختلفة مثل فكرة الإدارة بالأهداف ومضافا أفكار تحليل الكلفة والمنفعة وقد قدم هذا المدخل كمدخل متكامل من قبل Bluedorn في عام 1980" (العنزي، 2012، ص 99) و"يؤكد هذا المدخل على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها ويتجسد هذا المدخل في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف على أن تكون واضحة وقليلة ويمكن قياسها" (عبد ربه، 2013، ص 35) "أي أن قياس الفعالية حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف تعترضه العديد من المشكلات هي: (السنوسي، ص 294)

➤ هل يتم التعامل مع الأهداف الرسمية أم المعلن عنها، أم الأهداف العملية أم الواقعية؟
 ➤ هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (الهدف السائد) أم على تحقيق أكثر من هدف (تعدد الأهداف)؟

كذلك من المشكلات التي تعترض هذا المدخل: (السلمي، تطور الفكري التنظيمي، 1996، ص 203)
 ➤ تعدد الأهداف التنظيمية: وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

➤ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسه بشكل كمي وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

"ويمثل تحقيق المنظمة لأهدافها شرطا ضروريا لفعالية الأداء من منطلق مدخل الهدف وتساعد النشاطات الأساسية التي يجب أن تنغمس فيها كل المنظمات على تحديد ماهية الأهداف التنظيمية وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي: (جاكسون، 1988، ص 55)

- الحصول على الموارد.
 - استخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
 - إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
 - القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية رشيدة.
 - الاستثمار في المنظمة.
 - الامتثال للقواعد السلوكية.
 - إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد والمجموعات.
- وتشكل المدخلات في الموارد الأساسية _ المعرفة والمال والعنصر البشري والآلات والوقت _ جزءا مهما في دورة أداء المنظمة، حيث أنها تحدد نطاق نشاطاتها.

إذن تتحدد الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف التي أنشئت من أجلها وبالتحديد الأهداف العليا لها ولكن هذا المدخل تواجهه مشكلة تداخل الأهداف الرسمية

مع الأهداف الأخرى وكذا مشكلة تعدد الأهداف، ولهذا يجب الفصل بين الهدف الرسمي العام لتوضيحه لكل الفاعلين في المؤسسة والسعي نحو جعله هدفا مشتركا بين كل أطراف التنظيم.

✓ مدخل موارد النظام: "يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة" (مسلم، 2002، ص171) و"من رواده نجد يوتشمان وسيشور وجورجوبولوس وتاننوم، ويظهر هذا النمط على أنها بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى، وبما أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في توجد به موارد محدودة، وقليلة فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد، إلا أن الحصول على الموارد يبقى رهين إمكانيات البيئة" (العايب، 2004، ص145) أي هل البيئة التي تنتمي إليها المؤسسات غنية أو فقيرة لمواردها وعناصر إنتاجها، وقد ركز هذا المدخل على العلاقات التفاعلية بين الوحدات الفرعية وبين مخرجات التنظيم كون هذه العلاقات هي التي تشكل الكيان الكلي للتنظيم، وعليه تتحدد الفعالية بناء على درجة تلك العلاقات التبادلية ومدى الانسجام بين تلك الأنظمة الفرعية، كما تتوقف على ما تضمه البيئة الخارجية للتنظيم للموارد التنظيمية ومدخلات الإنتاج التي يستعملها في ممارسة نشاطه، ويعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مجموعة ممن المؤشرات القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على فهم وتحليل الخصائص البيئية التي تعمل فيها المنظمة، ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليه" (السلمي، 1996، ص217) و"يمكن القول أن موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتمشى ويشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية، كالتحويل لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو اهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد" (السويبي، ص64)

✓ مدخل العمليات الداخلية: "يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد" (خيرى، 2014، ص202) وينظر هذا المدخل إلى مؤسسات بأنها فعالة إذا ما استطاعت توفير مناخ تنظيمي يشعر فيه الأفراد بالرضا الوظيفي وكلما كان مستوى الرضا الوظيفي عاليا تمتعت المؤسسة بالفعالية أكثر "إن أكثر مؤشرات هذا النموذج تم اقتراحها من قبل المهتمين بمدخل العلاقات الإنسانية في

المنظمة وقد حددت سبعة مؤشرات لقياس الفاعلية وفقا لهذا النموذج وهي ثقافة قوية ومناخ عمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق والجرأة والثقة والاتصال بين الإدارة العليا والعاملين واعتماد صناعة القرار على المعلومات أيا كان موقع ومصدر هذه المعلومة في المنظمة وعدم تحريف الاتصالات الأفقية والعمودية ومكافأة المديرين على الانجاز ونمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل الجماعي الفاعل والتفاعل بين المنظمة وأجزائها" (الكساسبة، 2011، ص98) وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد أعطى أولوية للعمليات الداخلية للمنظمة كالاتصال الفعال وانسياب المعلومات التنظيمية الرضا الوظيفي وتوفير المناخ النفسي الملائم للعمل وسيادة العمل الجماعي، إلا أن له جملة من العوائق ومن بينها "تجاهل لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين" (حريم، إدارة المنظمات، 2009، ص94)

ب- المداخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي ميز النماذج والمداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمة فقد تم تقديم جملة من المداخل الحديثة التي جاءت في صفة الشمولية أكثر لتحديد الفعالية ومنها:

✓ مدخل أطراف التعامل: "تتحقق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات المؤثرة عليه بشكل استراتيجي والتي يعتمد عليها للاستمرار والبقاء والتي يمثل فقدان الدعم الذي تقدمه تهديدا لوجوده" (القيوتي، 2008، ص93) و"يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة وصاحب المصلحة وهو كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها" (مسلم، 2002، ص174) ويظهر هنا من هنا أن هذا المدخل على غرار المداخل السابقة يعطي أولوية لكل المتعاملين مع المنظمة ويقيس فعاليتها بناء على قدرتها في إشباع رغبات الأطراف ذات المصالح.

ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة: (السلمي، 1996، ص194)

- الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى الأجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

وهكذا فتضارب مصالح جميع هذه الأطراف وتداخلها يجعل المنظمة في تردد حول سعيها في تحقيق هذه الأهداف خاصة في ظل العجز عن تحديد الهدف الأكثر استعجالا وضرورة للتنفيذ "المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية فقياس الفعالية لذلك غالبا ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيق أهدافه

أولاً" (خيري، 2014، ص203) "وقد قدمت جملة من النماذج ضمن هذا المدخل كان الهدف منها الإجابة على السؤال السابق وهي: (العززي، 2012، ص103)

➤ النموذج النسبي: قدم من قبل connally كونولي1980 الذي يبني على أساس تقرير كيفية تحديد التوازن وتقييم مجموعات أصحاب المصالح التي سيتضمنها التحليل.

➤ نموذج القوة: قدم من قبل pennings and goodman بنينغس وغودمان الذي ي يتم من خلاله التقييم وإعطاء الوزن بعد تحديد معايير الفعالية للتحالفات المهيمنة -مجموعات أصحاب المصالح الأكثر قوة ذات العلاقة-

➤ منظور العدالة الاجتماعية: قدم من قبل kelley كولي للمدة بين 1978 و 1984 والذي يعرف المنظمة فاعلة هي تلك المنظمة التي تبني حلقات تأثير وتخصيص الموارد لكي تقلل من عدم قبول المشاركين من أصحاب المصالح الأكثر ندما في الدخول للمنظمة.

➤ المنظور التطوري: قدم من قبل zammuto زاميتو للمدة 1982 و 1984 ينظر إلى تقييم الفعالية التنظيمية كعملية اختيارية في التطور الاجتماعي وهكذا يصبح السؤال الأساسي كيف يمكن للمنظمة أن تؤدي بشكل كفء في الأمد البعيد عندما تعمل في بيئة اجتماعية ديناميكية".

ويظهر أن قدرة هذه النماذج في حل المشكل المطروح نسبية خاصة وأن هناك نموذج القوة الذي ينادي بإشباع حاجات أقوى طرف من بين تلك الأطراف المتعاملة مع المنظمة متجاهلا جميع الأطراف الأخرى وبهذا يظهر قصوره أمام المشكلة وعموما فعلى المنظمة الذكية أن تتبنى النموذج الأكثر تناسبا لظروفها ومن ثم تعمل على قياس فعاليتها بناء على اختياراتها.

✓ مدخل القيم المتنافسة: "يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صورا مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك، ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته، وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات حيث اعتمد كامبل في دراسته على 30 مقياس معياري" (السويسي، ص76) و"يتمثل المبدأ الأساس في هذا المدخل أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام كذلك بلا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته" (السالم، 2005، ص47)

"ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن مواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي: (عبد ربه، 2012، ص36)

➤ المرونة ضد السيطرة: تشير إلى بعدين متناقضين من القيم فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.

➤ الأفراد ضد المنظمة: وتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد أو بالمنظمة.

➤ الوسائل- الغايات: تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير".

"لقد قام كوين وروهرباغ ضمن هذا المدخل بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما: (خيري، 2014، ص205)

➤ التوجه الداخلي: يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

➤ التوجه الخارجي: يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين".

"كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي: (كربوش، 2016، ص68)

➤ الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

➤ الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغيير من فترة إلى أخرى".

"ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل نماذج مختلفة لقياس الفعالية هي: (السلمي، 1996، ص206)

➤ نموذج العلاقات الإنسانية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

➤ نموذج النظام المفتوح: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

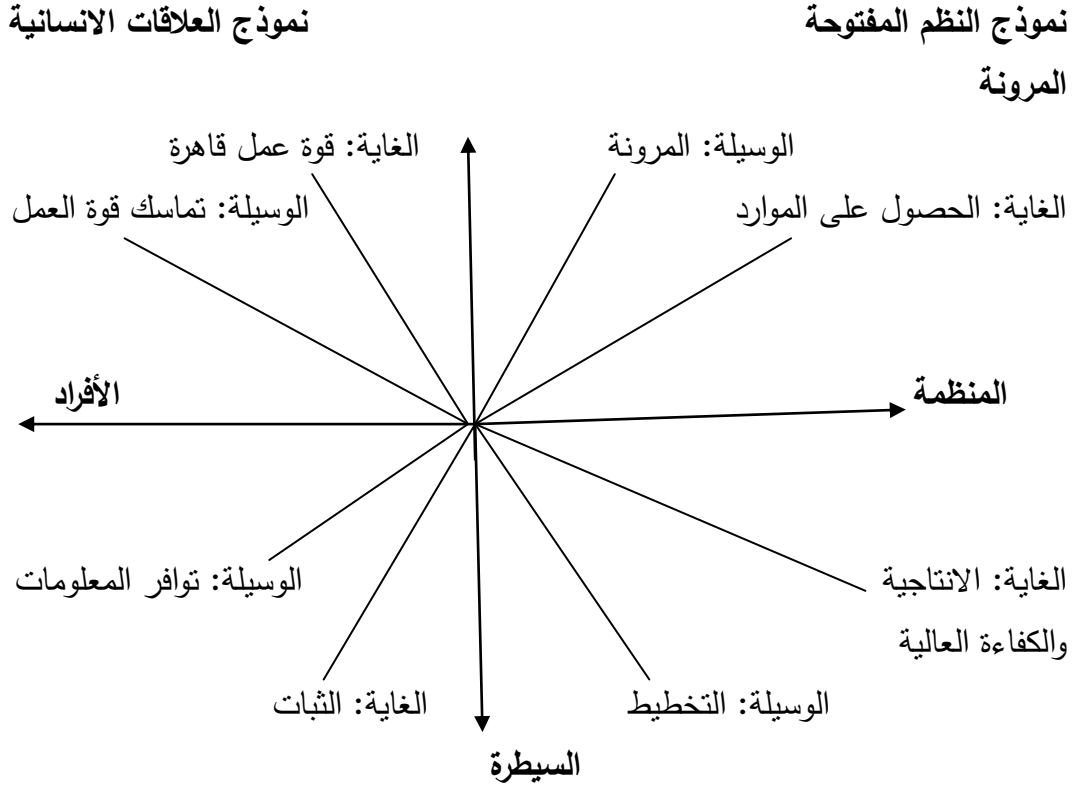
➤ نموذج الهدف الرشيد: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

➤ نموذج العمليات الداخلية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات".

"كما تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، كما يوضح

أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث أنه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة" (السلمي، 1996، ص 206)

الشكل رقم 4: رسم توضيحي للنماذج الأربعة لقيم فعالية



نموذج العلاقات الانسانية

نموذج النظم المفتوحة المرنة

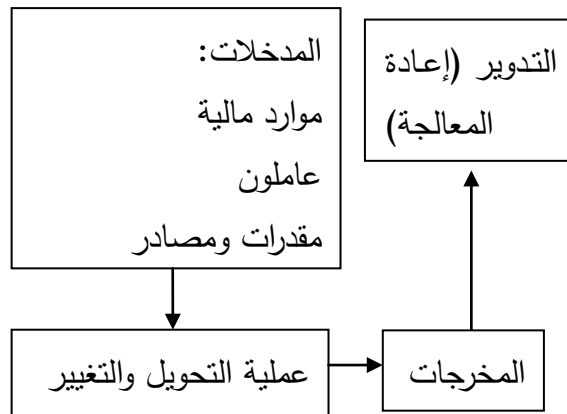
النموذج العقلاني للهدف: الهدف الرشيد

المصدر: (بن نوار، 2010، ص 222)

"إلى جانب هذه المداخل التقليدية منها والمعاصرة طرحت عدة مداخل أخرى في دراسة الفعالية التنظيمية وهي: (المهيرات، 2014، ص 14)

أ- المدخل المقارن: "المدخل المقارن هو مدخل آخر للفعالية يعمل على مقارنة المنظمات في الموقف المتشابهة فمثلا تحصل المنظمة -أ- على موارد مالية أكثر من المنظمة -ب- وبالتالي فإن المنظمة -أ- أكثر فعالية من المنظمة -ب- والشكل رقم (05) يوضح أنموذج النظم المفتوحة للمنظمات"

الشكل رقم 5: أنموذج النظم المفتوحة



المصدر: (المهيرات، 2014، ص14)

"ويعرف بول موت Paul mott المنظمات الفعالة بأنها -تلك المنظمات التي تنتج أكثر بنوعية أجدود وتتكيف فعالية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة- ولهذا المدخل ميزة نقادي مزاللق مدخل الأهداف ولكن تعييه الصعوبة في إجراء مقارنة بين المنظمات المماثلة من المحتمل أن يستوفي التنظيم الفعال حقا مثل هذا المعيار ولكن لأسباب لا تتصل بجهده الذاتي فمثلا قد يكون الحظ أو الاحتكار أو الناتج الفريد هو السبب أو قد تكون المنظمات المماثلة في مراحل مختلفة من دورة حياتها"(جاكسون وآخرون، 1988، ص56)

ب- مدخل التناقضات: "تقوم فكرة هذا النموذج على أن الحكم على المنظمة بأنها فعالة أو غير فعالة هو أمر صعب فقد تكون المنظمات وخاصة المعقدة منها فعالة في مجال وغير فعالة في مجالات أخرى كأن تكون أجزاء منها تعمل بشكل جيد مما يوحي أن المنظمة فعالة في حين أنه يوجد أجزاء أخرى من نفس المنظمة يكون أداؤها ضعيفا، وبالتالي فإن أجزاء المنظمة الفعالة وغير الفعالة هي التي تشكل التناقضات التي يشير إليها هذا المدخل، وقد حدد هودج وآخرون أربعة افتراضات تشكل المنطلق الرئيس لهذا النموذج وهي: (الكساسبة، 2011، ص103)

✓ تواجه المنظمات بيئات معقدة ينجم عنها متطلبات عديدة ومتضاربة تضع قيودا على المنظمات التي قد لا تستطيع تلبية جميع هذه المتطلبات.

✓ المنظمات لها أهداف عديدة ومتضاربة من غير الممكن تحقيق جميع هذه الأهداف بالحد الأدنى.

✓ توجه المنظمات أصحاب مصالح عديدين داخليا وخارجيا ولهم متطلبات متضاربة تعمل على إدارة طلبات عديدة ومتضاربة في الوقت نفسه، وإن إرضاء بعض هذه الطلبات على حساب الأخرى ينتج عنه أداء غير حسن ولذلك فإن النموذج التناقضات يتطلب بأن يشار إلى هذه التناقضات في تقييم الأداء وأن أي تقييم للأداء يكون مفيدا"

ج- إدارة النوعية الشاملة كمقياس للفعالية التنظيمية -الجودة الشاملة -: "يؤكد هذا المقياس لقياس الفعالية التنظيمية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة يعمل التنظيم إذ تعتمد الفعالية على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية هي: (القيوتي، 2000، ص101)

✓ التركيز على رضا العملاء.

✓ الاهتمام بالتحسين المستمر.

✓ اعتماد نمط عمل الفريق.

"ويتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة داخل التنظيم وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها التي تخص المنظمة من القمة إلى القاع ويتجلى ذلك في الخارطة التنظيمية والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم"(محمد، 2014، ص95) و"يؤكد المفهوم الجديد لإدارة النوعية الشاملة على أهمية التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة بدءا من المصممين والمهندسين ومرورا بالموردين وموظفي خطوط

الإنتاج وموظفي إدارة الموارد البشرية وموظفي المبيعات وصولاً إلى الزبائن، وكذلك فإن هناك ضرورة اهتمام الجميع في التنظيم بالتعلم من خلال البحث المستمر عن طرق عمل وسلع وخدمات جديدة أفضل كما هناك أهمية كبرى للتأكيد على التأكد من مسألة النوعية والاهتمام بها ليست قضية فنية منخفضة متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم عليهم أن يتأكدوا منها بل هي جزء من كل خطوة في العمل وجزء هام من الوصف الوظيفي لكل موظف" (القريوتي، 2000، ص102)

د- الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي: يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه إضافة لما تحققه لنفسها ولللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي حيث يرى بارسونز أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي التكيف أي الموائمة مع البيئة وتحقيق الأهداف والتكامل والمحافظة على النمط واحتواء التوترات" (السنوسي، ص294)

"كما قدم العلماء تأسيساً على المداخل السابقة اتجاهين يمكن من خلالهما دراسة الفعالية وهما: (الخفاجي والغالبي، 2009، ص32)

أ- الاتجاه الاستراتيجي: يستفيد هذا الاتجاه من مدخل ذوي المصالح الذي يدعو الإدارة لتحقيق الموازنات المطلوبة بين جميع الأطراف فالمنظمة تكون فاعلة عندما تحقق رضا ومصالح جميع الأطراف فالمنظمة تكون فاعلة عندما تحقق بصورة متوازنة مسترشدة بأهم القياسات للفعالية من قبل ذوي المصالح.

ب- الاتجاه التكاملي: يمثل هذا الاتجاه أبرز الاتجاهات المعاصرة في دراسة الفعالية وقد عبر الكتاب Cribson Ivancevich Donelly عن الاتجاه التكاملي وفقاً للصيغة: مستوى التفكير بأسباب الفعالية وهنا فهي تأخذ ثلاثة مستويات المستوى الأول هو المستوى الكلي للمنظمة والمستوى الثاني الوسط والتمثل بفعالية المجموعات والفرق بينما يمثل المستوى الثالث المستوى الجزئي معبراً عنه بفعالية الفرد.

المقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية

"قام العالم Cameron سنة 1983 بمقارنة للمداخل وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيداً جداً للحكم على الفعالية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل الملخص في الجدول رقم (04).

الجدول رقم 4: مقارنة مداخل الفعالية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيداً؟
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة مسبقاً.	عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحدد بإطار زمني معلوم.
النظم	يحصل فيه على الموارد	عندما تكون هناك علاقة واضحة

المطلوبة.	بين المدخلات والمخرجات.
العناصر الإستراتيجية	كل الأطراف الإستراتيجية راضية بالحدود الدنيا على الأقل عندما تمتلك الأطراف الإستراتيجية تأثير قوي على المنظمة لابد للمنظمة من الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس. عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.

المصدر: (السالم، 2005، ص52)

والجدول رقم (05) يوضح المقارنة بين نتائج دراسية الفعالية من حيث المفهوم والتحقق.

الجدول رقم 5: مقارنة نتائج دراسة الفعالية التنظيمية

النموذج	المفهوم	متى يكون مفيدا؟
نموذج الهدف	المنظمة فاعلة إذا حققت أهدافها المحددة	عندما تكون الأهداف محددة بتوقيت وواضحة وقابلة للقياس
موارد النظام	الحصول على الموارد المطلوبة	ترابط المدخلات والمخرجات بوضوح
العمليات الداخلية	تنسيق الوظائف دون جهد	ترابط الأداء مع العمليات بوضوح
أصحاب المصالح الإستراتيجيين	يجري إرضاء جميع أصحاب المصالح	يملك أصحاب المصالح قوة على المنظمة
القيم المتنافسة	توازن المبادلات	مواجهة الضغوط المتناقضة
الشرعية	البقاء من خلال تشجيع الأنشطة الشرعية	البقاء أو الانسحاب من الاهتمام
التوجه نحو الأخطاء	غياب مؤشرات الفعالية	الأخطاء القاتلة
نظام الأداء المرتفع	تقييم التمايز من خلال المقارنة مع المنظمات المتشابهة	المقارنة بين المنظمات المتشابهة في حالة مطلوبة

المصدر: (العنزي، 2012، ص108)

02- محددات اختيار المدخل المناسب

- يقترح الكاتب كامبيرون على كل منظمة أن تأخذ في الاعتبار الإجابات على أسئلة معينة في سبيل تحديد واختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية: (حريم، إدارة المنظمات، 2009، ص95)
- ✓ ما هو المجال النشاط الذي يتم التركيز عليه؟ مثلا أنشطة داخلية أم خارجية-
 - ✓ من هي الجهة أو الطرف الذي يجب أن تخذ وجهة نظره في الاعتبار؟
 - ✓ ما مستوى التحليل المستخدم؟ -فعالية الفرد أو فعالية الجماعة أم فعالية المنظمة ككل-
 - ✓ ما هو المنظور الذي سيستخدم؟ -المدى القصير أو المدى البعيد-
 - ✓ ما نوع البيانات التي سيستخدم؟ -موضوعية أو غير موضوعية-
 - ✓ ما هو الإطار المرجعي المستخدم؟ -مقارن أو معياري أم يركز على الهدف-

ومن المحددات المطروحة للاختيار من بين المداخل السابقة: (عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، 2006، ص36)

✓ تفضيلات الإدارة العليا: حيث إنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية.

✓ مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم وفعالية المنظمة من خلالها.

✓ ظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

ويتضح من هذا الطرح أن كل عملية اختيار للمدخل المناسب في قياس الفعالية التنظيمية تخضع في الأساس لجملة من العناصر المهمة مثل توجهات الإدارة وغاياتها العليا ومدى قابلية الأهداف التنظيمية للقياس، بالإضافة إلى ظروف البيئة الخارجية للمنظمة وقدرات المنظمة "فكلما كانت قدرات المنظمة المادية والبشرية كبيرة كلما ساعدت على إجراء عملية تقييم أوسع بالنسبة للمؤشرات وكانت أشمل بالنسبة للنظام وكلما تمتعت إمكانيات المنظمة بالتأهيل والموضوعية كلما كانت النتائج ذات فائدة كبيرة" (كربوش، 2016، ص76) .

٧. مؤشرات الفعالية التنظيمية وأسباب التباين حولها

01- مؤشرات الفعالية التنظيمية: يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي: (خيرى، القيادة الإدارية، 2012، ص218)

- أ- مؤشرات داخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها منها:
- ✓ تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- ✓ التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- ✓ تدريب وتنمية قدرات الأفراد: للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- ✓ التأخر والغياب بين العاملين: يمكن قياس ذلك بعدد ساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أعراض المهنة.
- ✓ كفاءة استخدام الموارد المتاحة بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- ✓ الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- إضافة إلى: (بن برطال وآخرون، 2017، ص202)
- ✓ المهارات العملية للمدير: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- ✓ المهارات العملية: لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- ✓ إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- ب- مؤشرات خارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومنها: (سلمي، 1996، ص198)
- ✓ إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة وبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- ✓ الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- ✓ تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار ودون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها
- ✓ تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- ✓ التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلة الاجتماعية.
- ✓ القدرة على التكيف والتأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- ✓ التطور: يتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

إضافة إلى: (بلقرع، ص64)

✓ الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

✓ الاستفادة من البيئة.

✓ التقييم الخارجي: يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

✓ الاستقرار: يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

إلى جانب ما يلي: (تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، 2009، ص157)

✓ الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها -سواء بين الأفراد أو بين الأقسام- وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع ومؤشرات دالة على فعالية المنظمة.

✓ الحوادث: السيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية للمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائل القانونية أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

وتظهر مختلف هذه المؤشرات أنه منها ما يخص المنظمة وعملياتها الداخلية ومناخها التنظيمي وكل عناصر إنتاجها ومخالاتها ومنها ما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وتتباين هذه المؤشرات من حيث أهميتها نسبة للمنظمة ذاتها وتختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، فالمؤسسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق معدل عال من الربحية والإنتاجية تختلف عن المؤسسة الاستشفائية التي تحاول الاستمرار في تقديم خدماتها العلاجية لأفراد المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف كل مؤشر من هذه المؤشرات حسب المنظمة ونشاطها ونوعية خدماتها المقدمة وأهميتها بالنسبة للمجتمع الذي تنتمي إليه.

"إن المعايير تختلف باختلاف رأي المفكر حيث يرى برايس أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها العوامل الوسيطة التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي: (بلاغماس وزحراح، ص53)

✓ استقرار المنظمة: يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها.

✓ التكيف: هو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

✓ الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

✓ اتساق السلوك: قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة لها وإطاعتهم لها.

✓ الروح المعنوية: تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.

هذا ويحدد ليكرت عوامل الفعالية فيما يلي: (قاسيمي، 2012، ص70)

أ- العوامل الأولية: القيادة والهيكل التنظيمي والرقابة وسياسة الإدارة.

ب- العوامل الوسيطة: الرضا والاتجاهات والأرباح ورضا الأفراد ومعدلات الغياب والشكاوى ودوران العمل.

وما يلاحظ على هذه العوامل التي قدمها ليكرت أنها صالحة في التنظيم الإنتاجي الاقتصادي أو الصناعي كونها أشارت إلى الإنتاجية والمبيعات والتكاليف والأرباح إلى جانب العوامل الأخرى كما تعد كل من العوامل التي قدمها برايس وليكرت شاملة لأنها اهتمت بالجانب الإداري والاقتصادي والاجتماعي والإنساني للمنظمة وكذا اهتمت بعلاقتها مع البيئة الخارجية وقضية التكيف والموائمة. ويمكن التأكيد على عوامل أخرى هي الإنتاجية والمرونة وغياب النزاع الداخلي والرضا والتطوير ويمكن حصرها في مقياس واحد هو تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب" (قاسيمي، 2012، ص67)

"وقد قسم سكوت مؤشرات الفعالية إلى ثلاثة أنواع: (المرهضي وآخرون، 2014، ص181)

✓ مؤشرات المخرجات: حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.

✓ مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل إنجاز المخرجات.

✓ مؤشرات الهيكلية: حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال.

"وينظر shipper و White 1983 إلى قياس الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم مبيعات والحصة السوقية والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن الفعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ومدى تحسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها" (إدريس والغالب، 2009، ص46) كما حدد كاتز وكان Katz and Kahn 1965 اتجاهين في قياس فعالية المنظمة هما: (النعيمة، 2010، ص165)

أ- الاتجاه الأول: قياس الفعالية من خلال قياس الكفاءة والإنتاجية والغياب ودوران العمل والربحية.

ب- الاتجاه الثاني: الطريقة السلوكية في قياس فعالية من خلال مؤشرات الرضا والروح المعنوية للعاملين أو ما يطلق عليه بدوافع العمل.

"وقد اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات عددا من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها ويلاحظ على المستوى العام أن مؤشرات المرونة والتطوير والتماسك والإشراف الديمقراطي والموثوقية والانتقاء والتنويع والتفويض والمساومة والتأكيد على النتائج وتنمية المدراء والتنسيق واللامركزية والفهم والصراع وتخطيط القوى العاملة والإشراف المساعد والتخطيط والتعاون والأداء والدعم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية من قبل "موني" و"ويتزل" و"هيت" وعدت القدرة على التكيف والمرونة والإنتاجية والرضا والربحية والتطوير والكفاءة والاحتفاظ بالعاملين والنمو والتكامل والاتصالات المفتوحة وتأخر الأفراد وكلف العمل مؤشرات اعتمدها بعض الباحثين للتعبير عن الفعالية" (خوين، 2009، ص11) ويظهر هنا أنه هناك اختلاف بين الباحثين والمهتمين بالواقع

المؤسساتي حول مؤشرات قياس الفعالية، وإلى جانب أولئك "تجد روبرت الذي عبر عن الفعالية عن طريق ست مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها وطبيعة الاتصالات وانفتاح النظم والتفاعل الاجتماعي واعتماد التقييم على جهات خارجية والسيطرة على البيئة ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية، وقد تبنى ثلاثة مؤشرات هي انجاز الأهداف واستحسان المرؤوسين ورضاهم والاستحسان الجانبي ووصفت الفاعلية من قبل فريق آخر عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة ونوعية الخدمة المقدمة ومعدل الإنتاجية" (خوين، 2009، ص12) وعموما يمكن القول أنه "إذا فضلت المؤسسة الملامح الاقتصادية فإنها تتمسك بمعايير الأداء من نمط الربح والمردودية والإنتاجية والجودة وإذا ما تمت الإشارة إلى البعد الاجتماعي فهي تتمسك بشكل أولوية بالرضا لدى الأعضاء وبدرجة التحفيز وبالتحام الملاك وفي الوقت الحاضر بما أن العلاقة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي واضحة قليلا عندئذ من المفضل التمسك في معايير تنتمي إلى فئتين من الأهداف على السواء وتكون المعايير السائدة بشكل أكثر بالربحية وجودة الإنتاج والنمو وأجور وتعويضات الملاك البشري والمرونة والمكاسب الاجتماعية والإنتاجية ورضا الملاك" (حسن، 2012، ص160)

وينبغي الإشارة والتأكيد على نقطة مهمة وهي أن قدرة المؤسسة على تحقيق مؤشرها يساعدها في تحقيق مؤشرات أخرى ومثلا عند تحقيق المؤشرات السلوكية كالرضا يساعد في تحقيق المؤشرات الاقتصادية كالإنتاجية العالية والأرباح، وهذا يعبر فعلا عن تكامل هذه المؤشرات والترابط الوظيفي بينهم في سبيل تحقيق الغاية العليا للتنظيم وأن ليس هناك مؤشر وحيد لتحقيق الفعالية التنظيمية، بل هي تتمايز في المؤشرات وهذا راجع لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم وعدد العمال والموظفين وطبيعة النشاط والأهداف المسطرة.

ويوضح الجدول رقم(06) مؤشرات مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية

الجدول رقم 6: مؤشرات الفعالية التنظيمية

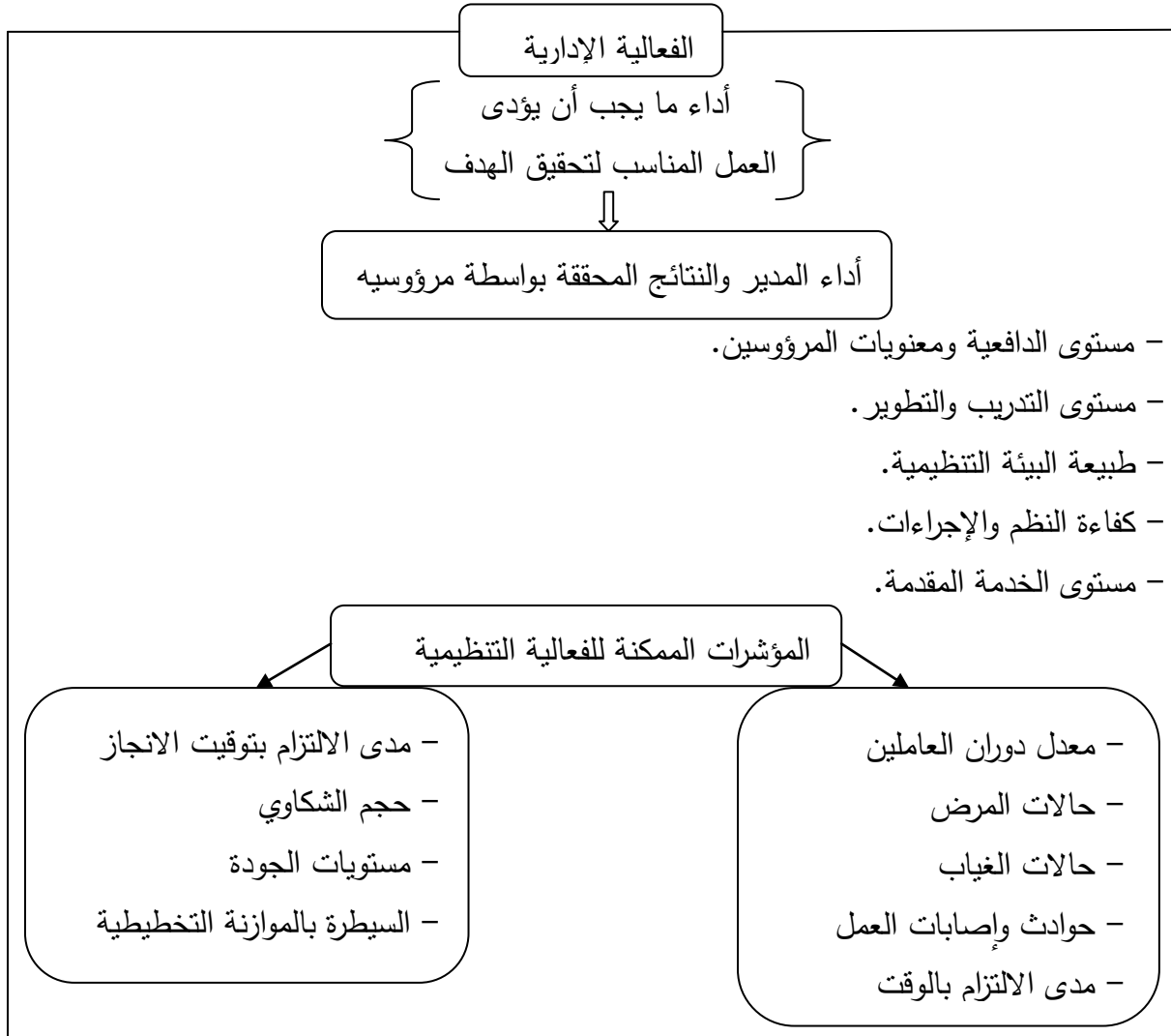
01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الهدف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الإنتاج	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية

10	مستوى الدافعية لدى العمل	25	الثبات والاستقرار
11	الروح المعنوية	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/ التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/ التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط/ تحديد الهدف	30	الفعالية الشاملة

المصدر: (القيوتي، 2008، ص114)

وكذا يوضح الشكل رقم(06) معايير يمكن الاعتماد عليها لقياس فعالية المنظمة

الشكل رقم 6: معايير الفعالية



المصدر: (مصطفى، 2003، ص395)

02- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية

يرجع وجود عدد كبير من المؤشرات والمعايير المستخدمة لتحديد الفعالية التنظيمية لعدة أسباب نذكر من بينها: (حريم، 2006، ص42)

✓ اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة في العمل والحجم ودرجة التعقيد ودرجة المركزية فالمعايير التي تصلح للحكم على فعالية المؤسسة التعليمية لا تكون جميعها مناسبة لتقرير فعالية مؤسسة صحية.

✓ التباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم.

✓ تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسات من حيث مراحل النمو والتطور فمن المعقول بأن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن فعالية المراحل الأخرى.

✓ معايير الفعالية التي تصلح للحكم على نشاط أو وظيفة معينة مثل الوظيفة الإنتاجية أو التسويقية أو المالية قد لا تصلح للحكم على فعالية نشاط أو وظيفة أخرى كالنشاط المالي الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام عدة معايير في آن واحد.

✓ تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر مصالحها بالمنظمة مباشرة أو غير مباشرة مثل المؤسسون والمالكون والمديرون وكذا العاملون والمستهلكون وتختلف مصالح وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة، تأخذ في عين الاعتبار مطالب هذه الفئات جميعها.

✓ التفاوت من منظور الباحثين والكتاب بشأن المنظمة إذ كان ينظر إليها باعتبارها نظام عقلائي أو نظام طبيعي أو نظام مفتوح.

✓ سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها الإنتاجية، التسويقية، المالية وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقق هدف آخر (سلاطين وآخرون، 2013، ص37)

توضح النقاط السالفة الذكر الأسباب التي أدت إلى اختلاف معايير الفعالية وتمايزها وقد كان من الأسباب ما تم إيضاحه سابقا، حيث أن اختلاف المنظمات من حيث حجمها وطبيعة نشاطها ووظائفها ونوعية مخرجاتها والأساليب الإدارية المستعملة وكذا مراحل نموها ومدة بقاءها تتحكم في نوع المعيار المتعامل في الحكم على الفعالية التنظيمية، إلى جانب هذا السبب تأتي أسباب أخرى مثل تمايز اهتمامات وتوجهات الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع واختلاف نظرتهم للمنظمة ذاتها فهناك من ينظر إليها لأنها نسق مغلق وهناك من يعدها تنظيم مفتوح وهناك أيضا تختلف معايير الحكم على فعاليتها ذلك أن المؤسسة المغلقة لا يكون من معاييرها التكيف والموائمة مع البيئة الخارجية، عكس النظام المفتوح التي تعتبر تفاعلاتها مع البيئة الخارجية من أهم المحكات التي نقيس على ضوءها درجة فعاليتها وقدرتها في تحقيق أهدافها، وكذلك تختلف المعايير أيضا حسب تنوع الفئات التي تتعامل مع المنظمة كالعاملون والمساهمون والمديرون والموردون والمستهلكين حيث تتباين احتياجاتهم ورغباتهم ما يعني بالضرورة تنوع من حيث معايير المستعملة لقياس الفعالية وهذا نظرا لأن إشباع رغبات كل هذه الأطراف من العوامل المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة وبلوغ فعاليتها التنظيمية.

VI. شروط تحقيق الفعالية التنظيمية ومتطلبات زيادتها ومقومات التنظيم الفعال وعناصره

01- شروط تحقيق الفعالية التنظيمية

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق الفعالية وجب عليها التقيد بالشروط الآتية: (بن داود، 2008، ص102)

✓ كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل ورد فعل بمرونة للمتطلبات الحركية للمحيط وهذا العنصر يرتبط بقدرة المسيرين على التعامل مع المحيط وبطاقاتهم في الإدارة وإمكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها.

✓ الإحساس بالهوية وإدراك المؤسسة لما هي عليه أهدافها وما عليها أن تعمله وفي هذا المجال تطرح الأسئلة التالية:

➤ إلى أي مدى قد تم فهم الأهداف؟ وتوزيعها بين أعضاء المؤسسة؟

➤ وإلى أي حد تلتقي الصورة التي تريدها لنفسها المؤسسة مع الصورة التي يراها الآخرون؟

وقدرة المؤسسة على خلق صورة ونقائيد خاصة بها تتوقف أيضا على عدة عوامل تلتقي في أغلبها على مستوى الإدارة والتأطير للأفراد ومدى قدرتهم على تحقيق أحسن أداء في ذلك وعلاقتهم بالمحيط والمتعاملين مع المؤسسة وكذلك المستهلكين، ولها علاقة مباشرة برضا الأفراد داخل المؤسسة وارتباطهم بها بالإضافة إلى الجهد الذي تبذله مصالح التسويق والبحث فيها وعلاقتها بالمستهلك ومدى تلبية رغباته.

✓ القدرة على تحصيل الحقائق كفاءة البحث والتحصيل وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة وهنا تظهر أكثر أهمية نظام معلومات التسيير الذي يعتبر جزء من نظام المعلومات في المؤسسة ومدى مساهمته في الاتصال بالمحيط وانتقاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، ويتعلق ذلك بكفاءة المؤسسة في هذا النظام ونسبة تطوره واستعمال الطرق والأدوات العلمية فيه.

✓ التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها.

إن فمن المتطلبات التي ينبغي تواجدها لتحقيق الفعالية وقد تعددت ونجد من أهمها التكيف والموائمة مع مستجدات البيئة المحيطة والعمل على التلاؤم مع تغيراتها المستمرة إضافة إلى تحديد رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على استخدام نظام جيد للمعلومات للعمل على التكيف بصورة أفضل وكذا السعي نحو تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم وبالتالي فشرط تحقيق الفعالية تتعلق بعاملين أساسيين هما المناخ الداخلي للمؤسسة وبلوغ الانسجام وحداته والعامل الثاني هو ضمان للتكيف مع البيئة الخارجية.

02- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

هناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي: (تاويريريت، 2009، ص286)

- ✓ اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة الشديدة ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية وإشباع الحاجات النفسية الاجتماعية لديهم.
 - ✓ توسيع العمل: يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات النفسية الاجتماعية ويقضي على الملل والنفور.
 - ✓ التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية والتنظيمية وكذا النفسية والاجتماعية والسلوكية كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد كآلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم.
 - ✓ الإدارة والاستشارة والمشاركة: يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة وإفراح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم ويوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
 - ✓ تسطير الأهداف وصناعة القرار: إذ كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الرشيد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح للوصول إلى الفعالية.
 - ✓ زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحديد شبكة الاتصالات داخل التنظيم ومن بينها:
 - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سبولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات.
 - الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
 - تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
 - تنظيم اجتماعات عامة دوريا لمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول حولها.
- إلى جانب ذلك هناك عدة طرق يمكن من خلالها زيادة فعالية المنظمات وهي: (أرمسترونج، 2008، ص130)
- ✓ تحديد واضح للأهداف والاستراتيجيات.
 - ✓ نظام قيم يؤكد الأداء والإنتاجية والجودة وخدمة العملاء والمرونة.
 - ✓ قيادة قوية واضحة من القمة إلى القاعدة.
 - ✓ تواجد فريق إداري قوي.
 - ✓ قوى عاملة تتمتع بالدافع القوي نحو العمل.
 - ✓ السيطرة على صراع الفوز أو الخسارة بشكل فعال.
 - ✓ ضغط مستمر للوصول إلى الإبداع والارتقاء.
 - ✓ القدرة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات.

- ✓ السعي للتعامل بشكل فعلي مع التغيير.
- ✓ قاعدة مالية قوية وأنظمة جيدة للمحاسبة الإدارية ومراقبة التكاليف.
- إضافة إلى: (بوقفة، 2016، ص263)
- ✓ القدرة على إقامة علاقات مع البيئة للحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- ✓ المرونة مع المتغيرات الإنتاجية أو التحويلية.
- ✓ كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- ✓ وضوح خطوط الاتصال.
- ✓ درجة مقبولة من الصراعات يمكن السيطرة عليها.
- ✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ الاهتمام برضا العملاء وذلك بفضل التعرف على رغباتهم وآرائهم.
- ✓ اعتماد نمط الفريق بمعنى إلغاء أو على الأقل تقليص الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة وذلك من خلال جماعات عمل تشترك في الأهداف.
- ✓ الاهتمام بالتحسين المستمر بمعنى عدم الاكتفاء بمطابقة المخرجات للمواصفات بل يجب السعي دوماً لأجل التحسين والتطوير.
- وهذه النظرة للفعالية تتفق مع منظور الجودة الشاملة التي تعتمد على تعاون جميع الأطراف واعتماد حلقات الجودة لاستثمار ذكاء العاملين واعتماد ثقافة الإبداع والابتكار.
- 03- مقومات التنظيم الفعال**
- يجب أن تسعى الإدارة لتهيئة مقومات فعالية التنظيم وتتمثل أهم هذه المقومات في: (مصطفى، 1999، ص277)
- ✓ التنسيق الفعال أي ترتيب وتوجيه جهود وعلاقات الأفراد والوحدات التنظيمية في أداء غير متعارض أو مزدوج.
- ✓ تخفيض التكاليف كأحد نتائج التنسيق الفعال وهذا يتحقق بمنع ازدواج أو تكرار الاختصاصات، كأن تكون هناك إدارة للتفتيش وأخرى للرقابة تمارسان نفس الاختصاصات وتتطلبان درجتان للمدير وتجهيزات وعمالة كما يمكن تخفيضهما للنصف.
- ✓ تناسب المستوى التنظيمي لكل وحدة مع عبء عملها فمثلا المنظمة التي تسوق معظم إنتاجها للخارج والباقي للداخل تشكل إدارة للتسويق الخارجي وقسم للتسويق الداخلي وليس العكس.
- ✓ موازنة المتطلبات الإنسانية مع المتطلبات العملية لاسيما في حالات إعادة التنظيم فتؤخذ بالاعتبار تطلعات مستحقي الترقية بقدر ما تؤخذ اعتبارات مثل تناسب أعباء العمل للوحدات التنظيمية وتخفيض تكاليف التنظيم.
- ✓ السيطرة على تطلعات بعض الرؤساء لزيادة المستويات التابعة لهم وبالتالي طول الهرم التنظيمي الذي يؤدي لبطء الاتصالات الرأسية صاعدة وهابطة بين المستويات الدنيا والعليا.

"إضافة إلى الإجراءات التالية: (برنوطي، 2008، ص315)

- ✓ تحديد المسؤولية عن كل وحدة تنظيمية: كلما أقامت الإدارة وحدة تنظيمية أي دائرة أو قسم أو غيرها يجب تحديد من يكون مسئولاً أمام الإدارة الأعلى عن عملها الشائع والأكثر بساطة هو أن تسند المسؤولية إلى جماعة بحيث يكون المسئول هو عدداً من الأفراد أي أن تكون المسؤولية جماعية.
- ✓ التنسيق وتحديد الأساليب التي تستخدم للتنسيق: يتطلب الاهتمام بالتنظيم الاهتمام بعملية التنسيق بين الوحدات والأفراد ثم تحديد أسلوب التنسيق في كل حالة فكل تقسيم إن كان على دوائر أو أفراد يجب أن يتبعه تحديد سبل التنسيق بين هذه المنظمات لتبقى المنظمة كل متكامل.
- ✓ التفويض ومنح الصلاحيات واتخاذ القرارات: يتطلب التنظيم الناضج الاهتمام بالسلطات التي يحتاجها كل موقع وموظف ثم القيام بالتفويض المطلوب وكلما كانت المنظمة أكثر نضجاً وتعقيداً كلما أدى ذلك إلى تفويض أوسع ومركزية أقل.
- ✓ تحديج المهام والوظائف.
- ✓ وضع إجراءات تنفيذ الأعمال.
- ✓ إصدار التعليمات والأوامر وغيرها من الوثائق الرسمية: وهذا يجعل التنظيم أكثر نضجاً حيث يتم العمل وفق أسس محددة رسمياً وليس وفق اجتهادات وقدرات الأفراد.

04- عناصر التنظيم الفعال

تضم المنظمة الفعالة 03 عناصر رئيسية وحيوية تتمثل في: (مارس، 2016، ص66)

- ✓ العنصر الأول: المورد البشري يتمثل في عاملين ذوي معرفة.
- ✓ العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.
- ✓ العنصر الثالث: تضم المعلومات وشبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق وتتعامل مع كل المعلومات وتسهل للإدارة اتخاذ القرارات وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

وتوضح هذه النقاط الثلاث الاتجاه المتزايد نحو المعلوماتية التي تخص المنظمات حيث تبين أن هذه الأخيرة تعد فعالة، إذا احتوت على رؤوس أموال بشرية ذات معرفة وخبرة واسعة بالمجال التنظيمي وطاقات فكرية كمصدر لإنتاج المعرفة التي تساهم بشكل رئيسي في بلوغ الفعالية، وكذا احتوائها لفرق عمل تختص بإدارة وتنفيذ مهام وظيفية، بالإضافة إلى تبنيها لأنظمة معلومات واستعمالها لشبكات الحواسيب من أجل تفعيل الاتصال التنظيمي وتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بين كل الوحدات التنظيمية وفي كل الاتجاهات ما يدل من ناحية أخرى أن كل منظمة متعلمة هي منظمة فعالة.

VII. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي: (الصيد، 2008، ص19)

- 01- النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:
- ✓ المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل، بإمكانها أن تكون أكثر فاعلية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
 - ✓ المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية من التي بها آلية ضعيفة.
 - ✓ المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فاعلية من تلك التي ينقصها التخصص.
- 02- النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:
- ✓ المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فاعلية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
 - ✓ المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فاعلية من التي تتخذ قرارات غامضة.
 - ✓ المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة تكون أكثر فاعلية.
- 03- النظام الرقابي: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فاعلية المؤسسة فيما يلي:
- ✓ المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية من التي تتميز بالتساهل.
 - ✓ يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فاعلية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
 - ✓ المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فاعلية.
 - ✓ المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فاعلية".
- 05- النظام البيئي: ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومن هذا النظام تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي: (بن نوار، 2010، ص212)
- ✓ تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فاعلية من تلك المنظمات صغيرة الحجم لأن التنظيم بها يخضع بالأساس إلى الجوانب الرسمية فيه بدل العلاقات الشخصية القريبة التي قد يفقد الرئيس معها هيئته أمام المرؤوس وبالتالي قد يؤدي هذا إلى ضعف الانضباط.
 - ✓ إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فاعلية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي توجد منه".
- "كما يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية هي: (عيواج وأحميدة، ص277)
- 01- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

- 02- أساليب تكنولوجيا الإنتاج الكثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - 03- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - 04- التنسيق على مستويين الرأسي والأفقي.
 - 05- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم مراكز قرار متعددة.
 - 06- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - 07- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني
 - 08- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
 - 09- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - 10- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - 11- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - 12- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- وكل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس".

"كذلك نجد من بين العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ما يلي: (تيغزة، 2013، ص164)

- 01- العوامل الفنية والتكنولوجية: وتتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والماكينات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمي وترتبط العوامل -وهي ذات طبيعة عامة- بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للتنظيم وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.
- 02- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وهي تشمل معنويات الأفراد ، اتجاهاتهم، دوافعهم رغباتهم، سبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع، بيئة العمل وسبل المعالجة للمشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي وتوازن التنظيم.
- 03- العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم: وتتضمن ردود الفعال المنعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل أم سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه مع حاجاتهم الفعالية، أو قدرته على توفير شبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق أهدافه.
- 04- العوامل المتعلقة بالبيئة: وتتضمن الزبائن والموردين والمنافسين والبنوك والنقابات والعوامل التي لها تأثير على التنظيم ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي

على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة، كما يعتبرون أن النموذج الذي يؤخذ به التنظيم لا يمثل حدود فاصلة بمعنى لا وجود لهيكله ميكانيكية بحتة والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية أو هيكله عضوية تماما، والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها".

"أما عن المتغيرات التي تؤثر إيجابا في الفعالية التنظيمية هي: (المهيرات، 2014، ص47)

01- وجود إستراتيجية مرتبطة بأهداف المنظمة ورؤيتها.

02- ممارسات عمل واضحة وسياسات وقرارات واضحة.

03- إدارة فاعلة للموارد البشرية.

04- موظفون ذو نوعية لديهم تعلق بعملهم ومستوى من الرضا يؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل.

05- كل المستويات في المنظمة تشارك في بؤرة اتصال من أعلى إلى أدنى ومن أدنى إلى أعلى.

06- تأكيد التخطيط والتدريب والدعم.

07- التماسك والتوافق بين الأقوال والأفعال.

VIII. تقييم الفعالية التنظيمية وصعوبات قياسها والإرشادات الخاصة المقدمة للقياس

01- تقييم الفعالية التنظيمية

"يتوقف أسلوب تقييم الفعالية التنظيمية على المدى الزمني الذي يجرى القياس به وبعد الرضا عن العمل والإنتاجية أكثر معايير التقييم شيوعا في هذا الصدد فالشركات الإنتاجية التي توفر أعمالا مبهجة تميل لأن تكون عالية الفعالية، وتختلف هذه المقاييس قصيرة الأجل للإنتاجية والرضا عن المقاييس المستخدمة في الأجل الطويل ففي الأجل الطويل يعد استمرار أو بقاء المنظمة مقياسا مطلقا بعيد المدى للفعالية التنظيمية، فلو استمرت دورة حياة المنظمة لأكثر من قرن مثلا فقول أنها منظمة فعالة لأنها استحوذت على موارد من البيئة وحولتها إلى منتجات مفيدة وتكيفت مع متطلبات بيئة متغيرة، وبرغم أن استمرار المنظمة وبقيائها يعد مقياسا مطلقا طويل الأجل يتطلب الأمر مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية أو سنوية لتقييم القرارات الإدارية التي تصنعها الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف" (مصطفى، 2005، ص396) و"بشكل عام تعتبر الفعالية من الصعب قياسها فمثلا المنظمات الكبيرة تنتج خدمات متنوعة وتنفذ أنشطة متنوعة وتنتج مخرجات متنوعة يمكن قياسها، وإن كلفة المدراء في جميع المنظمات عندهم مشكلة في قياس الفعالية لمنظمتهم أما في الشركات الحالية يستخدم المدراء طرق جديدة لقياس الفعالية باستخدام مؤشرات مثل الرضا الموظفين أو مدى تلبية رغبات الزبائن" (عاطف، 2010، ص93)

وبالتالي فإن القيام بتقييم الفعالية التنظيمية يختلف من مؤسسة لأخرى حسب ظروفها ونوعية نشاطها والمدى الزمني لإستمرارها في العمل وتطورها ويعد معيار الإنتاجية من أهم المعايير التي نحكم بها على فعالية المنظمة وهذا على المستوى قصير الأجل في حين يأتي معيار الاستمرار والنمو وهذا للحكم على فعالية المؤسسة على المدى البعيد.

02- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

"من بين التوجهات المعاصرة في تقدير فعالية المنظمة قيام الإدارة بطرح تساؤلات حول عدد من مجالات عملها نلخصها كما يلي: (سلاطنية وآخرون، 2013، ص37)

✓ هل أن أهداف المنظمة -المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركة، البيئة- مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة ووضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

✓ هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف أي كيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.

✓ هل حددت الأفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالأجال الزمنية بشكل متفاوت مثل هدف البحث والتطوير الذي لا يأتي بالمرود إلا في الأجل الطويل.

✓ هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية؟ فلا بد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة".

"ولكن يمكننا القول أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف، وحتى بين أهداف الطرف الواحد وبالتالي تحديد الأولويات بينها فقد نجد أن هناك ارتباطا موجبا بين الرضا والإنتاجية وبالتالي تحقيق هدف يؤدي إلى تحقيق هدف آخر، وقد نجد ارتباطا سالبا بين الكفاءة والجودة بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف فهذه العملية تبقى نسبية حسب رأي الباحثة فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس" (سلاطنية وآخرون، 2013، ص37).

هناك بعض النقاط التي لا طالما شكلت عائقا أمام محولات الباحثين لقياس الفعالية التنظيمية منها على الخصوص: (عبد الوهاب، 2015، ص65)

✓ الاختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية وتحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها معقدا.

✓ مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس على اختلاف الدراسات وعبر الزمن.

✓ عدم القدرة على تعميم المقاييس أو محاولة إيجاد نموذج موحد وذلك للاختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.

✓ صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تحكمها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفتقد إلى عنصر المصادقية.

ويتضح أنه من بين الصعوبات التي تواجه المنظمات في تحديدها وقياسها لمدى فعاليتها التنظيمية هو أن هذا المفهوم في حد ذاته بدقة نظرا لتداخله مع مفاهيم أخرى قريبة فالفعالية كظاهرة تنظيمية غير

واضحة الحدود، كذلك اختلاف وتمايز معايير القياس وصعوبة تحديد مدى صدقها في التقييم وعدم وجود نموذج موحد لقياسها في جميع المنظمات نظرا للاختلاف القائم بينها من حيث النشاط والحجم وأساليب التسيير.

03- إرشادات خاصة بقياس الفعالية التنظيمية

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية لا بد من الآخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس: (عيواج وأحميدة، ص 279)

✓ لا بد من تحديد الهدف في عملية القياس.

✓ تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل وحدة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل مؤسسة بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

✓ تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

✓ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

✓ في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

✓ لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات الإيجابية كانت أم سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية -داخلية وخارجية- والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

وبالتالي لكي تكون عملية القياس ناجحة ينبغي تحديد الهدف من هذه العملية بدقة وتحديد المستوى التنظيمي الذي ستنتم عليه سواء أكان وحدة أو قسم أو مصلحة أو وظيفة وكذا العمل على تحديد المعايير التي يتم على أساسها القياس تحديدا دقيقا نظرا لاختلافها وتنوعها من وظيفة إلى أخرى، كما يجذب استخدام أكثر من محك في قياس الظاهرة نظرا لتشعب المتغيرات المتداخلة فيها وهذا لكي تحيط عملية القياس بكل جوانبها وتكون عملية شاملة وناجحة.

IX. الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال ومعوقات تحقيق الفعالية التنظيمية ضمنها

01- الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال

"على الرغم من أن التنظيم من أكثر الوظائف الإدارية التي حظيت بالاهتمام والتي تعتبر في حالة تطور نسبي مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى، فإن هناك أخطاء لا زالت تتعلق به ولذا كان التنظيم هو

الذي يحدد المناخ الذي يتم فيه العمل فإنه يجدر معرفة هذه الأخطاء الشائعة وتفاديها حتى يتسنى تهيئة الجو المناسب للعمل وفيما يلي أهم هذه الأخطاء: (البسيوني، 2008، ص112)

✓ الفشل في التخطيط بشكل مناسب: فليس من باب الاستثناء أن نجد مشروعاً يستمر في تطبيق تنظيم معين بعد أن تكون الظروف التي دعت إلى ذلك قد تغيرت ومثال ذلك أن تبقى الشركة قسم بحوث المنتجات تابعاً لإدارة الإنتاج على الرغم من شيوع وانتشار فلسفة التركيز على المستهلكين التي ظهرت بديلاً لفلسفة التركيز على المنتجات، أو تبقى الشركة على تجميع أنشطتها على أساس وظيفي حتى بعد أن يكون الأمر قد تطلب تكامل هذه الأنشطة وتجميعها على أساس المنتجات ويدخل في نطاق ذلك عدم مراجعة مدى تطور كفاءات المديرين مع متطلبات التغيير.

✓ الفشل في توضيح العلاقات: ويؤدي ذلك حتماً إلى ضعف الكفاية ولما كانت القوة لأداء عمل ما والمسئولية عن أدائه من الأمور الحاسمة في التنظيم فإن قلة الوضوح تعني نقص المعرفة بما ينبغي أن يؤدي.

✓ الفشل في تفويض السلطة: فمن الشكاوى الشائعة في الحياة التنظيمية أن المديرين لا يفوضون سلطة اتخاذ القرارات إلى مستويات الأدنى وفي المشروعات الصغيرة نادراً ما تثار هذه المشكلة ولكن الاختناقات في اتخاذ القرارات وإحالة الأمور البسيطة إلى المستويات الأعلى وإغراق هذه المستويات بالمسائل التفصيلية والاجتماعات الطارئة كلها دلائل تشهد على فشل الإدارة في أن تفوض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى المناسب وعجزها عن تنمية جيل ثانٍ من المديرين في المستويات.

✓ الفشل في تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية: ويتضمن ذلك أن الشخص قد تفوض إليه سلطة تزيد عن الحدود التي يسأل عنها ويؤدي ذلك إلى نوع من استغلال الفائض في تكوين قوة شخصية له، كما أن من الشكاوى الشائعة مسائلة أشخاص عن أمور لم تعط لهم سلطة تقريرها.

وقد تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة تؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية من بينه: (تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، 2006، ص158)

✓ الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة.

✓ انشغال الإدارة بالتفاصيل حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركاً للمرؤوس بديلاً واحداً وهو أن يكون تابعاً لفرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية -الروح المعنوية- للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيراً سلبياً على فعالية المنظمة.

✓ جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

✓ انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل مما ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي وبالتالي انعدام روح الفريق.

✓ الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف.

✓ الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل.

02- معوقات الفعالية التنظيمية في المنظمات

تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي: (مصطفى، المدير في عالم متغير، 1999، ص278)

✓ ازدواج أو تكرار للاختصاصات في وحدات تنظيمية وهذا من شأنه أن يزيد من تكلفة الأداء الجماعي من حيث الوقت والجهد والمال.

✓ طول الهرم التنظيمي أي تعدد المستويات الرئاسية لاسيما في المنظمات الحكومية والعامية مع شيوخ المركزية الإدارية ومحدودية تفويض السلطات وهذا يؤثر سلبا على الكفاءة الإدارية فطول مدة الاتصال الرأسي بين المستويات التنفيذية والعليا يؤخر الأداء أو يخل بالجدولة فتزيد التكلفة ويؤثر طول زمن الاتصال على معنويات الأفراد فيسهم ذلك في خفض مستوى الجودة، وقد يؤثر ذلك أيضا على فرص تدبير موارد لازمة في التوقيات المناسبة مع آثار ذلك سلبا على الجدولة والتكلفة وجودة الأداء.

✓ عدم توازن السلطة والمسئولية لدى كثير من الرؤساء بالمنظمات الحكومية والعامية في مستويات تنظيمية متعددة فالسلطة معظمها مركزة في مستويات إدارية عليا بينما المستويات الأدنى محملة بمسئوليات تفوق غالبا القدر المتاح من السلطة.

✓ تغليب الطموحات والميول الشخصية على الاعتبارات الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي.

إضافة إلى: (بوفلجة، 2014، ص105)

✓ أخطاء في التصميم: إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم ومستوى فعاليته وتتمثل أهم أخطاء تصميم التنظيمات في:

➤ سوء الإضاءة: إن سوء الإضاءة وخاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة أو أماكن العمل الخطرة يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة وتعب في البصر.

➤ كثرة الضوضاء: ينتج عن تشغيل بعض الآلات، ضجيج مرتفع مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع وتناقص مستواه.

➤ ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها: إن ارتفاعها أو انخفاضها يؤدي إلى إيجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.

➤ ارتفاع مستوى الرطوبة: تعاني بعض مناصب العمل من ارتفاع مستوى الرطوبة وهو ما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق وعدم الراحة أثناء تأدية العامل لمهامه.

➤ سوء وضعية الجسم: أي سوء تصميم أماكن العمل كالمقاعد والطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل.

✓ سوء التنظيم: إلى جانب صعوبات تصميم أماكن العمل هناك صعوبات تنظيمية وتتمثل أهم مظاهرها في:

- عدم كفاءة المشرفين.
- سوء قنوات الاتصال.
- انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ سوء التكيف مع المحيط.

إذن فمن أهم العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية الازداوجية في التنظيم سواء في السلطة أو في الاختصاصات أو الوحدات وتداخل الصلاحيات ما يضعف من كفاءة الأداء وتعدد المستويات الرئاسية والعمل بمبادئ المركزية في تسييرها وضعف الاتصال بين المسؤولين والمنفذين، وتسيير العمل بالاعتبارات الشخصية وتغليبها على المعايير الموضوعية كما أن هناك عوائق تخص المناخ الداخلي للتنظيم كسوء الإضاءة وعدم انتظام أماكن العمل ووضوحها وارتفاع درجات الحرارة والرطوبة ومستوى الصخب وكثرة حوادث العمل وانعدام الأمن الوظيفي، إلى جانب معوقات تخص صعوبة تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

ختاماً لهذا الجزء يمكن القول أنه على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث من قبل المفكرين والمهتمين ضمن المجال التنظيمي حول الفعالية التنظيمية واختلافها من حيث معاييرها ومؤشراتها ومداخل دراستها وأساليب قياسها، وعلى الرغم أيضاً من الصعوبات التي تواجه عملية قياسها في المنظمات نظراً للاختلاف القائم بينها من ناحية ظروف النشأة والأهداف الساعية لتحقيقها ونوعية النشاط وأساليب التسيير والثقافة التنظيمية المنتهجة، إلا أن هناك شبه إجماع بين هؤلاء الباحثين حول طبيعة الفعالية التنظيمية وأهميتها نسبة لها ذلك أنها تعكس صورة المنظمة الناجحة وتعبّر عن مدى تحقيقها للمصلحة العامة والغايات التنظيمية العليا.

خلاصة الفصل

لقد سعينا انطلاقاً من هذا الفصل لبناء التأسيس النظري للدراسة الراهنة وتأسيسه من حيث التعريف بجميع الجوانب النظرية الخاصة بها وتقديمها ضمن عدة أجزاء ويظهر من خلال هذا العرض أن التراث النظري حول الموضوع المدروس متوفر من حيث تعدد مصادره والكتابات التي دونت ضمنه الأبحاث التي ساهمت في تراكم المعرفة العلمية حوله سواء كانت في شكل دراسات أو مقالات أو رسائل جامعية.

الباب الثاني: الإطار
الميداني والتحليلي
للدراسة

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب تحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

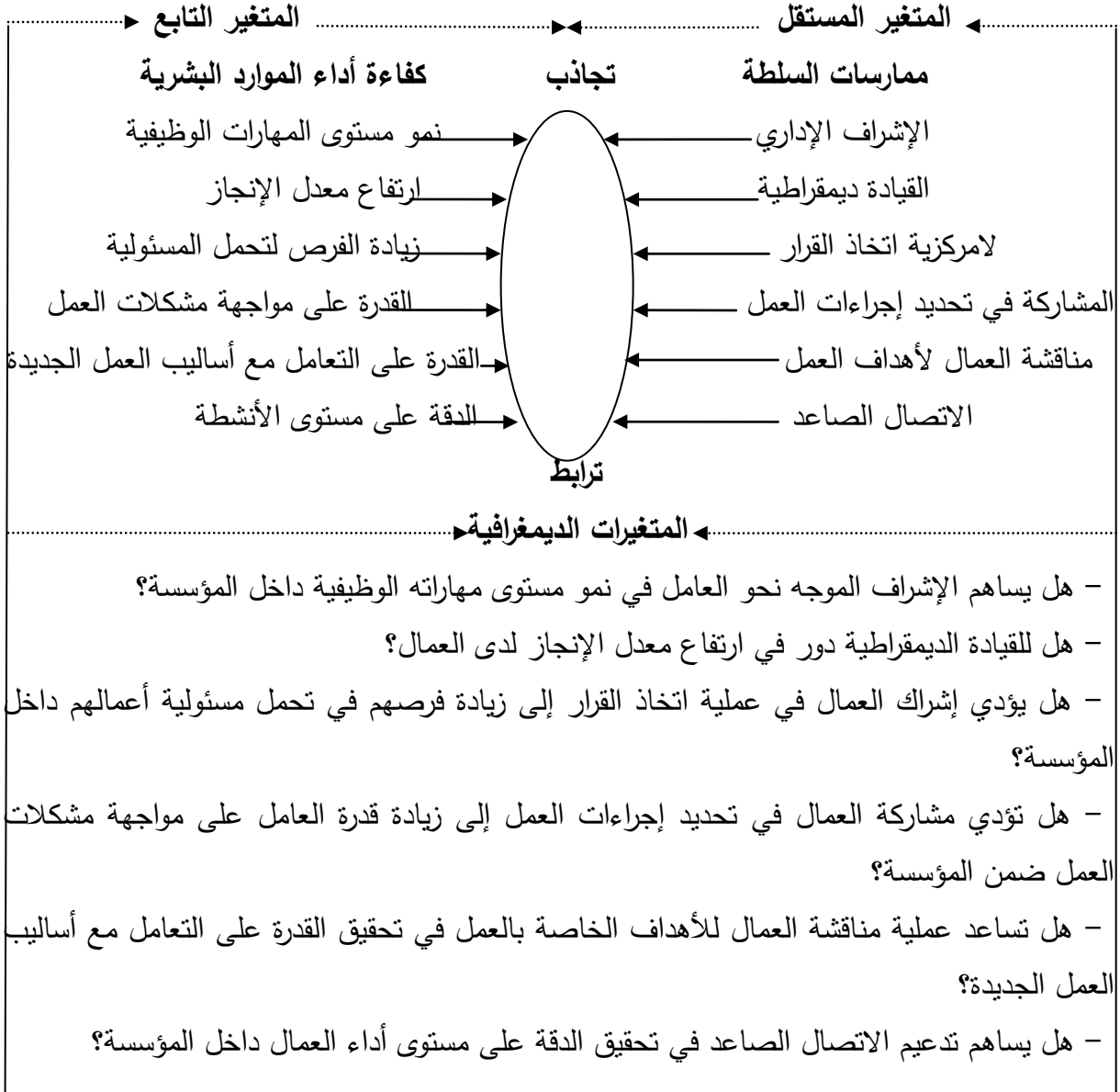
إن القيام بأي بحث علمي يتطلب الاعتماد على منهجية علمية سليمة تلك المنهجية التي يتوقف اختيارها على طبيعة الموضوع وأهدافه، وبتابع قواعدها وخطواتها المحددة يمكن للباحث أن يحصل على النتائج الحقيقية حول الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق نحاول إبراز الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعناها في هذه الدراسة في السبيل الإجابة على الأسئلة التي أثارتها والاختبار الإمبريقي لفرضياتها وذلك بإتباع منهج ملائم واستخدام أدوات معينة لجمع المعلومات وكذا استعمال أساليب إحصائية محددة وسيتم توضيح كل من هذه الإجراءات ضمن هذا الفصل مع التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

أولاً: فرضيات الدراسة

تكتسي الفرضيات أهمية كبيرة في توجيه البحث العلمي وتنظيم عملية جمع المعلومات وإبعاد البحث عن العموميات بالتركيز على قضايا محددة وهو مرتبط بها لأنها بمثابة محكات منهجية تربط جانبه النظري بالجانب الميداني منه، فهي الأداة التي ننزل بها للميدان لتكون محل اختبار وفق منهجية وأدوات ملائمة وعلى أساس ذلك نصل إلى النتائج التي تثري المعرفة العلمية، وانطلاقاً من السؤال المركزي للإشكالية وتساؤلاته الفرعية وأهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

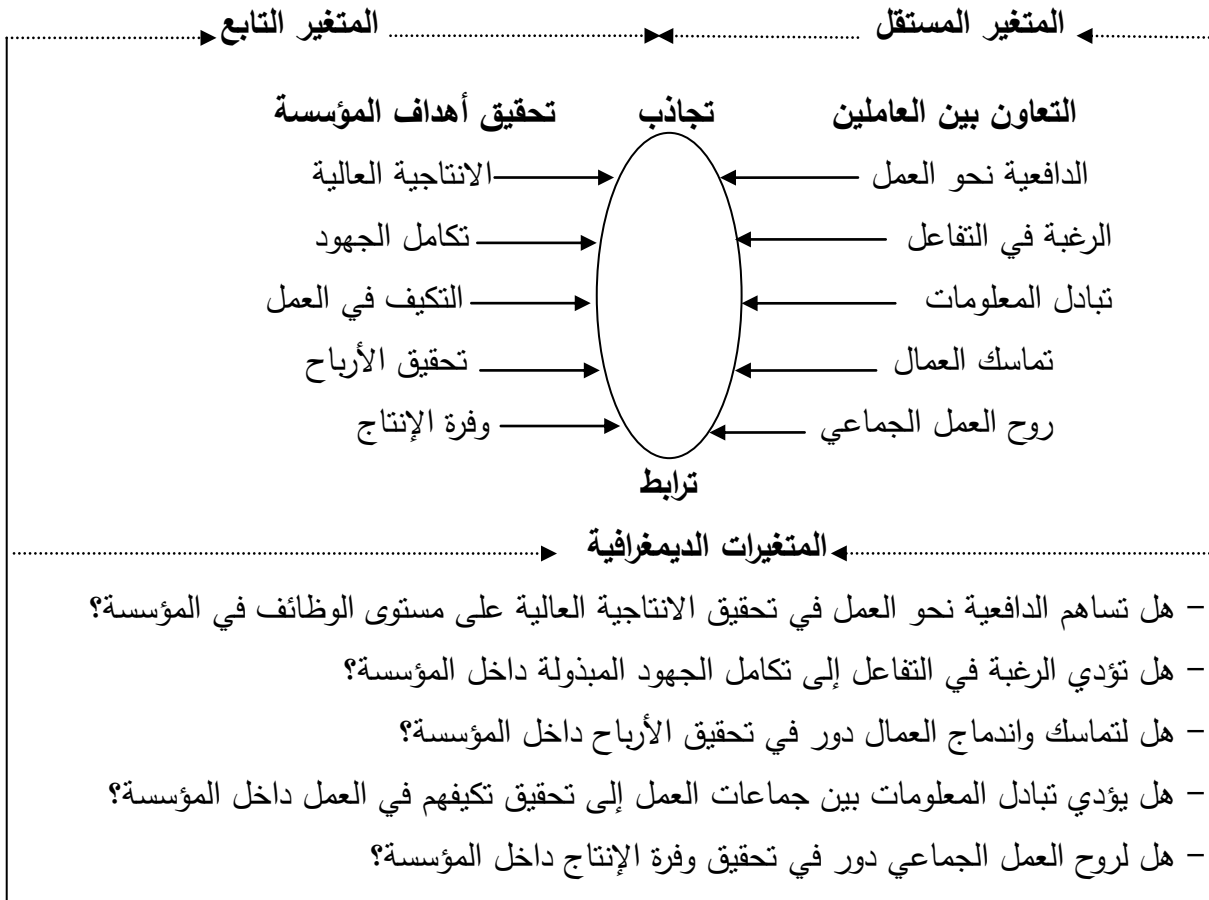
01- الفرضية الأولى: تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية.

الشكل رقم 7: مؤشرات الفرضية الأولى



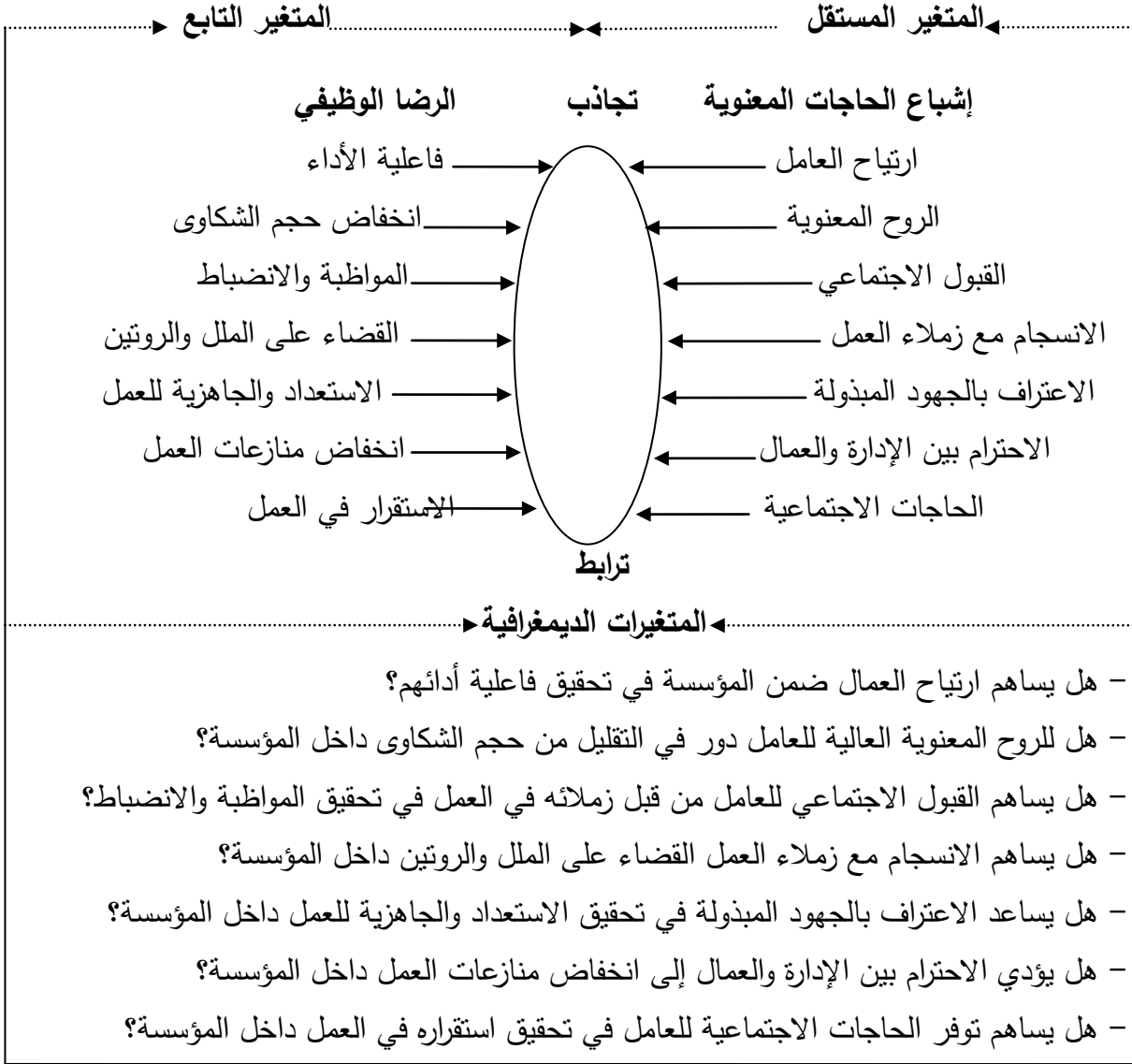
02- الفرضية الثانية: يؤدي التعاون بين العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الصناعية.

الشكل رقم 8: مؤشرات الفرضية الثانية



03- الفرضية الثالثة: يؤدي إشباع الحاجات المعنوية للعمال إلى تحقيق رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الصناعية.

الشكل رقم 9: مؤشرات الفرضية الثالثة



ثانيا: منهج الدراسة

"يعرف المنهج على أنه عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة" (أنجرس، 2006، ص98) كما عرف أيضا بأنه "الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد الهامة ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها حتى تسهم في التوصل إلى نتائج ملموسة" (الهادي، 1995، ص97) ومما لا شك فيه أن نجاح أي دراسة علمية تتوقف على الاختيار السليم للمنهج الملائم الذي يمكن من معالجة المشكلة المدروسة ومن المتعارف عليه أن طبيعة الموضوع وإشكالية الدراسة وأهدافها لها دور في تحديد المنهج الواجب استخدامه، وبناء عليه فلرصد دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية فقد استخدمنا المنهج الوصفي ذلك أن الدراسة الراهنة

تندرج ضمن إطار الدراسات الوصفية، التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة والتعرف على عناصرها عن طريق جمع البيانات حولها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها كميًا ونوعيًا، وإخضاعها للفحص الدقيق انطلاقًا من قراءة وجمع التراث النظري المتوفر حول الموضوع والأعمال النظرية التي كتبت حوله وتفسير البيانات التي توصلنا إليها خلال الدراسة الميدانية بالاستعانة بالأطر النظرية والدراسات السابقة وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب المسح الشامل والذي يعتبر واحدًا من أهم أساليب البحوث الوصفية لجمع البيانات المطلوبة وهو الأسلوب الأكثر دقة وشمولًا من حيث نوعية المعلومات المجمعة حول الظاهرة المدروسة.

ثالثًا: مجالات الدراسة

تمثل الإطار الذي تجرى من خلاله الدراسة وهو أحد الركائز الأساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي ومن المعروف أنه يضم ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1. المجال المكاني: بما أن الدراسة الراهنة تسعى للكشف عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، فقد تم اختيار مصنع الإسمنت بالماء الأبيض - تبسة - ميدان دراسة.

01- التعريف بمصنع الإسمنت: شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب والشلف وتمثل م إ م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم وقد تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.00 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

✓ ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ 1200 سهم أي بنسبة 60%

✓ ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ 400 سهم أي بنسبة 20%

✓ ERDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من - BAD - البنك الجزائري للتنمية.

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) المساهم الوحيد بشرائها باقي الأسهم، ليرتفع رأس مال شركة الاسمنت -تبسة- إلى 1200 مليون دج وفي سنة 2002 وصل رأس مال الشركة إلى 2700 مليون دج، ولإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي 1.200.000.000 دج - سنة 2000، لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا

لمدينة تبسة وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم -مؤسسة إسمنت تبسة- والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة -مصنع الماء الأبيض- وتعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

✓ وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 02 كلم.

✓ تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر.

✓ كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 07 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال وكانت إنطلاقة المشروع كالاتي:

✓ تاريخ إشعال الفرن: 1994/10/11

✓ تاريخ الحصول على أول كلنكار: 1994/10/14

✓ تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة: 1994/10/16

✓ تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت: 1995/03/12

02- الشركات المساهمة في إنشاء المصنع:

✓ FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.

✓ MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي.

✓ COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

✓ BATIMETAL والتي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.

✓ ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

✓ SONELGAZ والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي.

✓ ETURAT والتي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا.

03- الموقع الجغرافي للمصنع: يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار ويبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 02 كلم يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.

04- دوائر المصنع: ويتكون مصنع الإسمنت بالماء الأبيض الدوائر التالية:

- ✓ الإدارة التقنية: تهتم بعملياتي التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- ✓ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.
- ✓ دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير كشرائ المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- ✓ دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الانتاج بالمواد الأولية.
- ✓ دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى اسمنت وارساله إلى قسم التوزيع.
- ✓ دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النطاكم الداخلي الهيكلي للمصنع وهي ذات ثلاث مصالح:
 - مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.
 - مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
 - مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
- ✓ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- ✓ دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

05- أهداف المصنع: أما عن أهدافه فتتمثل كما جاء في الوثائق القانونية لها "إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج ونقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت" إلى جانب ذلك:

- ✓ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- ✓ تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- ✓ تغطية العجز -الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- ✓ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

06- إمكانيات المصنع: حيازته على ثلاثة مقالع :

- ✓ مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كإحتياطي على 33200 طن من الطين مقلع الرمل ويحتوي على 09 ملايين طن كإحتياطي وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت.
- ✓ مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.
- ✓ الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

١١. المجال الزمني: يضم خمس مراحل زمنية هي:

01- المرحلة الأولى: من بداية شهر نوفمبر 2016 إلى غاية بداية شهر ديسمبر 2016.

وفيها تم الاتصال بالأستاذ المشرف بغية مشاورته حول موضوع الدراسة وكان الاتفاق معه حول موضوع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، وبعدها تم تقديم موضوع الدراسة لنيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - في شهر ديسمبر ليتم الحصول على الردّ بالموافقة عليه خلال نفس الشهر.

02- المرحلة الثانية: من فيفري 2017 إلى غاية جانفي 2018.

بعد الاتصال بجملة من المؤسسات ذات النشاط الاقتصادي والصناعي الخاصة والعمومية في كل من ولايتي تبسة- و- أم البواقي- خلال سنة 2017 والتي تعرضنا فيها لكثير من الصعوبات التي حالت دون استكمال الجانب الميداني من الدراسة ضمنها، ومع بداية سنة 2018 اتصلنا بشركة الإسمنت-تبسة- ميدان دراسة وقد تحصلنا خلال هذه الفترة على استمارة الإذن بالدخول من قسم العلوم الاجتماعية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- وإثر ذلك قمنا بتسليمها لمدير إدارة الموارد البشرية ضمن المديرية العامة لشركة الإسمنت بتبسة، والذي شرحنا له الهدف من القيام بالدراسة والأسباب التي جاءت من أجلها ليتم بعد ذلك الحصول على الموافقة من قبله لإجراء الدراسة الميدانية داخل مصنع الإسمنت بالماء الأبيض- تبسة-.

03- المرحلة الثالثة: من 19 فيفري 2018 إلى غاية 13 ديسمبر 2018.

تمثل هذه الفترة مرحلة الدراسة الاستطلاعية حيث قمنا بزيارات لمصنع الإسمنت بدائرة الماء الأبيض ولاية تبسة قصد التعرف على مختلف مصالحه ووحداته، وأجرينا عدة لقاءات ضمن مصلحة المستخدمين قصد الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بمجاله المكاني والبشري وقد تحصلنا على الهيكل التنظيمي للشركة والمصنع والهيكل التنظيمي لكل دائرة ضمنه، وكذا تعداد المستخدمين الدائمين لسنة 2018 وكيفية توزيعهم حسب فئاتهم العمالية، كما قمنا خلال هذه الفترة بالاتصال مع بعض الرؤساء والعمال أيضا خاصة في مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة الإنتاج ومصلحة الصيانة إذ تمّ طرح مجموعة من الأسئلة حول جوانب موضوع الدراسة بغية الكشف عن مدى نجاح هذه الأخيرة داخل المصنع والكشف عن ظروف العمل داخله وواقعه التنظيمي فيما يخص متغيرات الدراسة.

04- المرحلة الرابعة: من 16 ديسمبر 2018 إلى غاية 31 ديسمبر 2018.

قمنا خلال هذه الفترة بالدراسة التجريبية حيث تم توزيع استمارة الاستبيان - بعدما تمّ التعديل فيها على ضوء إجراءات التحكيم- على بعض من مفردات مجتمع البحث وذلك للتعرف على مقدار فهمهم لأسئلتها والكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

05- المرحلة الخامسة: من 08 جانفي 2019 إلى غاية 31 مارس 2019.

خصصت هذه الفترة للقيام بتطبيق استمارة الاستبيان في شكلها النهائي بعد إجراء بعض من التعديلات عليها على ضوء نتائج المرحلة التجريبية، حيث تمّ توزيعها على العمال الدائمين بمصنع

الإسمنت وهذا وفق أسلوب المسح الشامل وقد حاولنا قدر الإمكان الاتصال بهم جميعا قصد شرح أسئلة استمارة الاستبيان حرصا منا للحصول على الإجابة بطريقة واضحة وموضوعية، هذا بالإضافة إلى تطبيق تقنية المقابلة المقننة مع البعض المسؤولين في المصنع وهذا للحصول على بيانات أكثر دقة وتعبيرا فيما يخص شبكة العلاقات الاجتماعية والفعالية التنظيمية وقد تحصلنا على معلومات مهمة جدا تم توظيفها في الجانب التحليلي للدراسة.

III. **المجال البشري:** يعتبر مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي نطبق على كل أو جزء من أفراد الدراسة الميدانية بعدة أدوات مختلفة للوصول إلى النتائج المراد الكشف عنها، ويتمثل مجتمع الدراسة الراهنة في جميع أفراد العاملين الدائمين بمصنع الأسمنت بالماء الأبيض -تبسة- وبما أن الدراسة الراهنة تهدف للكشف عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية، فإنه من الضروري أن نسعى للحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع من جميع الفئات العمالية في مختلف المستويات التنظيمية وبما أن تعداد المستخدمين الدائمين بالمصنع 200 عامل لعام 2018 موزعين على مختلف المصالح والوحدات وفق الفئات العمالية التالية:

- أعوان التنفيذ: 64 عامل

- أعوان التحكم: 50 عامل

- إطارات: 72 عامل

- إطارات سامية: 14 عامل

فقد ارتأينا تطبيق الدراسة بطريقة المسح الشامل على جميع هؤلاء العمال الدائمين حرصا منا على أن تكون نتائج دراستنا أكثر دقة وشمول وقابلية للتعميم على المجتمعات المتشابهة لمجتمع البحث، إلا أنه تم استبعاد 09 مفردات تعذر الاتصال بهم نظرا لعدة أسباب منها قد واجهتنا منها العمل بالمناوبة الليلية والعطل المرضية وغيرها وتمنع البعض منهم عن الإجابة وعدم تعاونهم معنا مطلقا، بالإضافة إلى استبعاد 20 مفردة الذين تعاملنا معهم في اختبار الإستمارة، وبالتالي بلغ عدد الإجمالي من المبحوثين الذين طبقت معهم الدراسة الميدانية النهائية (171) مبحوث.

رابعا: أدوات جمع البيانات

تلعب الأدوات المستعملة في جمع البيانات دورا هاما في تحديد نجاح البحث العلمي وهي تمثل مختلف الوسائل والتقنيات التي يتم من خلالها جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فقد استعملنا مجموعة من الأدوات التي مكنتنا من دراسة الظاهرة بطريقة علمية تمثلت في ما يلي:

01- الملاحظة: أداة أساسية ومهمة في عملية جمع البيانات وقد اعتمدنا عليها أثناء اتصالنا بعمال مصنع الأسمنت بالماء الأبيض حيث مكنتنا الملاحظة المباشرة من بناء إطار تصوري حول طبيعة العلاقات التي تجمع العمال وأنماط التفاعل والروابط الاجتماعية فيما بينهم وتحديد نوعها، كما تم الكشف

عن وضعية المصنع والإحاطة بظروف العمل داخل كل دوائره مصالحه وكيفية سير العملية الإنتاجية داخله، وأثناء تطبيق الاستمارة في الدراسة الميدانية بمرحلتها التجريبية والنهائية تمكنا من رصد سلوك المبحوثين ومقدار تجاوبهم مع موضوع الدراسة، وعلى العموم فقد لاحظنا مختلف المواقف والسلوكيات التي تخص موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بشبكة العلاقات الاجتماعية بين عمال المصنع من إداريين وعمال ومقدار التعاون بينهما ورغبتهم في بذل الجهد والتفاعل لتحقيق المصالح العامة ومدى أهميتها نسبة لهم، إلى جانب الكشف عن بعض من التوترات التي أحيانا ما تنشأ بينهم وهي الملاحظات التي أفادتنا فيما بعد في الجانب التحليلي للبيانات، كما لاحظنا أثناء الجولات الاستطلاعية وجود عدة إعلانات جدارية منها ما يخص العمل كإعلانات المتعلقة بسياسة الجودة والأمن والبيئة والتعليمات المتعلقة بالنظام الداخلي للمصنع وأخرى تخص العمال كإعلانات الخاصة بالخدمات المقدمة لهم كالعمرة وحفلات عيد العمال ويوم العلم، وإعلانات الفرع النقابي واللجان المعنية بإنشغالات العمال وكذا مراسلات الإدارة للعمال كرد عن مطالبهم في إطار العمل وكلها إعلانات تخدم أغراض الدراسة ولهذا ساعدنا الإطلاع عليها في تدعيم الجانب التحليلي لها.

02- المقابلة: استعملنا كل من المقابلة الحرة والمقابلة نصف الموجهة وذلك بالشكل التالي:

أ- **المقابلة الحرة:** استعملنا المقابلة الحرة بغية جمع البيانات الضرورية الخادمة لموضوع الدراسة وذلك في المواقف الآتية:

✓ مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة بولاية تبسة وتم فيها توضيح المشكلة التي تبحث فيها الدراسة والأهداف المرجوة منها والأسباب التي جاءت من أجلها، وذلك قصد الحصول على موافقته لإجراء الدراسة الميدانية داخل مصنع الإسمنت.

✓ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض -تبسة- تم خلالها الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالجانب التنظيمي للمصنع من حيث موقعه الجغرافي ومجاله البشري وطبيعة نشاطه وتنوع إنتاجه، وكذا الحصول على جملة من الوثائق والسجلات التي تخص الدراسة الراهنة، كما تمت مقابلة كل من رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس أحد الفرق داخل هذا القسم وبعض العاملين هناك وكذا مقابلة ورئيس مصلحة الصيانة وتحصلنا من خلالها على بيانات، مكنتنا من الكشف عن واقع المصنع من حيث نوعية العلاقات التي تربط بين أفراد إداريين ومنفذين وكذا مدى نجاحه وبلوغه للفعالية المنشودة.

✓ تمت مقابلة مجموعة من العمال ضمن مصالح مختلفة داخل مصنع الإسمنت ميدان الدراسة وهذا للاستفسار عن كيفية تعامل المديرين والرؤساء معهم وتأثير ذلك التعامل على أدائهم للمهام الوظيفية وكذا الكشف عن نوعية العلاقات التي تجمعهم ببعض ومدى تأثير تعاونهم في أهداف المؤسسة وإنتاجها وأرباحها، وكذا التعرف على حاجاتهم المعنوية والاجتماعية المشبعة وتأثيرها على معدل رضاهم الوظيفي وعموما فقد تم طرح جملة من الأسئلة حول كل جوانب الموضوع ولكن دونما تخطيط مسبق لها والتي تحصلنا من خلالها على شواهد مكنتنا من إعداد دليل المقابلة نصف موجهة وبناء استمارة الاستبيان.

✓ مقابلة مع جميع مفردات البحث خلال التطبيق الاختباري التجريبي هو الإجراء الذي ساعدنا في ضبط أسئلة استمارة الاستبيان بعدما تم بناؤها على ضوء المقابلات الأولية أثناء الدراسة الاستطلاعية كما تمت مقابلة أغلب المبحوثين خلال التطبيق النهائي بغية شرح أسئلة الاستمارة، للحصول على نتائج أكثر مصداقية ودقة ومراعاة منا لمستواهم التعليمي والثقافي ولغة تكوينهم ولغة الميدان أيضا.

ب- **المقابلة نصف موجهة:** تم إعداد دليل للمقابلة ضم 09 أسئلة محددة تحديدا دقيقا وشاملة لكل جوانب الموضوع المدروس وقد جاءت بطريقة مفتوحة حتى نعطي للمبحوث الفرصة في حرية الإجابة عنها، بعد خضوعه لعملية التحكيم أتضح لنا أنه مقبول للتطبيق الميداني حيث كانت كل التوجيهات موجهة حول إعادة ترتيب سؤاليين وكذا إعادة صياغة سؤال ضمنه، وعليه تحصلنا على النسخة النهائية لهذا الدليل (أنظر الملحق رقم 02)، الذي تم تطبيقه ومع رؤساء المصالح في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض وتمكنا من خلال هذه التقنية في الحصول على شواهد كيفية جد مهمة يصعب الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى والتي تم إدراجها وتوظيفها والاستفادة منها في عملية التحليل والمناقشة.

03- **الاستمارة:** هي أداة من أدوات البحث تتضمن مجموعة من الأسئلة أو البنود توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع المدروس، وتعتبر الاستمارة نقطة وصل بين كل من التصورات النظرية والجانب التطبيقي للدراسة بشكل واضح فهي الإجراء الأكثر تفكيكا وتجزئة للموضوع المبحوث ليتم بعد ذلك تجميع البيانات حوله بسهولة أكثر، من خلال استنطاق الأفراد المستهدفين بالبحث ومعرفة كل من آرائهم وتوجهاتهم حوله وقد تم اعتمادها كتقنية أساسية في الدراسة لجمع المعطيات من ميدان البحث نظرا لتناسبها ومجتمع بحثنا وأسلوب المسح بالشامل، وقد تم إعدادها من خلال الاعتماد على الطرح النظري وكذا الواقع الامبريقي للمصنع واستنادا لنتائج الملاحظة والمقابلات الحرة وهذا وفق عدة اعتبارات وشروط منهجية حيث تنوعت أسئلتها بالشكل التالي:

✓ الأسئلة المغلقة أحادية الإجابة التي تسهل عملية القياس والتحليل والتحكم في الموضوع من خلال تحويل البيانات الكمية إلى شواهد كيفية.

✓ الأسئلة مغلقة متعددة الإجابات التي تضم عدة بدائل محتملة للإجابة وفئة أخرى تذكر حتى يمكن الكشف عن كافة الاحتمالات الممكنة لها.

✓ سؤال مغلق بطريقة السلم وقد تضمن هذا السؤال مقياس ليكرت الخماسي في بدائل الإجابة.

✓ سؤال مغلق بطريقة الترتيب وتضمن هذا السؤال 09 احتمالات يتم ترتيبها ترتيبا تصاعديا حسب أهميتها لدى المبحوث.

✓ الأسئلة المفتوحة والتي تتيح الكشف عن جوانب عديدة في البحث إذ تعطي الفرصة للمبحوث للإجابة وإبداء رأيه بشكل كامل ما يسمح لنا بمعرفة أفكاره وتوجهاته حول الموضوع.

وقد مرت عملية صياغتها بالمراحل التالية:

أ- **مرحلة الاستمارة الأولية:** وتم فيها عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف والمشرف المساعد حيث أبدوا حولها جملة من الملاحظات، وإثر تعديلها تم توجيهها لعملية التحكيم لدى سبعة أساتذة بكل من

جامعة أم البواقي وجامعة تبسة وجامعة الوادي وجامعة الجزائر 02 وجامعة خنشلة، بالإضافة إلى أستاذ مختص في اللغة العربية من أجل المعاينة والتدقيق اللغوي وطلب منهم إبداء آرائهم بالحذف أو التعديل أو الإضافة في الاستمارة، قصد تنقيحها وحذف الأسئلة التي لا تخدم موضوع الدراسة والتأكد من سلامة إعدادها من الناحية المنهجية، ومعرفة قابلية أسئلتها لقياس أبعاد الموضوع ونقصيها والتحقق من انتماء عناصرها له ومدى ملائمتها لمشكلة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات المطلوبة وشموليتها لكل عناصر البحث، حيث قدموا جملة من الملاحظات التي تدور حول إعادة صياغة البعض منها وتصحيح اللغة المستعملة في ذلك وكذا العناية بها من الناحية الشكلية وإضافة سؤال فيها، وفي ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات أجريت عملية تعديل وتصويب الأسئلة بما يتناسب وملاحظاتهم وذلك بالشكل التالي:

- ✓ إضافة بديل تكوين مهني في السؤال الخاص بالمستوى التعليمي ضمن البيانات الأولية.
 - ✓ إستبدال عبارة "إلى حد ما" بعبارة "أحيانا" ضمن الأسئلة أحادية الإجابة.
 - ✓ تبرير الإجابة يكون في الحالات الثلاث "نعم، أحيانا، لا" وليس في حالة الإجابة بنعم فقط ضمن الأسئلة أحادية الإجابة على نحو: هل يساعد الإشراف الذي تتلقاه من قبل مسؤولك على نمو مستوى مهاراتك في العمل: - نعم، - إلى حد ما، - لا، في كل حالات الإجابة برر ذلك:.....
 - ✓ إستبدال لفظ "صياغة القرارات" بلفظ "إتخاذ القرارات" ضمن السؤال رقم(13).
 - ✓ تحويل البديل "وتيرة أدائك" إلى "الرفع من وتيرة أدائك" ضمن السؤال رقم(14).
 - ✓ تعديل في صياغة السؤال رقم(16) كونه يتركب من ثلاث أسئلة: هل يتقبل رئيسك اقتراحاتك المقدمة بخصوص العمل؟ - نعم، - إلى حد ما، - لا، في حالة الإجابة بنعم: هل يؤثر تقبله لاقتراحاتك وأرائك حول العمل على كيفية أدائك وكيف ذلك؟.....
 - ✓ إضافة السؤال: هل تعمل الإدارة على تلبية مطالبك ضمن مجال العمل؟ - نعم، - أحيانا، - لا.
 - ✓ إضافة البديل "معرفة ظروف العمل الداخلية بالمؤسسة" ضمن السؤال رقم(24)
 - ✓ تحويل السؤال رقم(25): هل الشعور بتماسك الفريق الذي تعمل ضمنه يساهم في تحقيق: - إنتاجية كثيفة، - تكاليف منخفضة، - ربحية عالية، - أخرى تذكر. إلى الصيغة التالية: هل هناك تماسك بين جماعة عملك "أي تعملون كجماعة عمل موحدة"؟ - نعم، - أحيانا، - لا، في حالة الإجابة بنعم: تماسك جماعة عملك يساهم في تحقيق: - إنتاجية عالية (أقصد الإنتاجية الخاصة بوظيفتك) - أرباح عالية -تكاليف منخفضة (كإنخفاض الوقت المستهلك في أداء المهام) - أخرى تذكر.....
- وعليه تم توجيهها لمرحلة الدراسة التجريبية حيث يتم اختبارها والكشف عن كفاءتها ميدانيا
- ب_ **مرحلة الاستمارة التجريبية:** وفيها تم تطبيق الاستمارة على عدد محدود من مفردات مجتمع البحث بلغ(20) مفردة موزعين على كافة مصالح العمل بالمصنع والذين تعمدنا الاتصال بهم بصورة مباشرة، بغية التعرف على مدى تجاوب هؤلاء مع الأسئلة والكشف عن أي خلل أو غموض محتمل في

صياغتها ليتم حذفها أو تعديلها، وللتأكد من سلامة إعدادها وقابلية فهمها من طرفهم ومدى توافقها مع لغتهم وقد استبعدت نتائجها لأنها استعملت لغرض تقنين الاستثمار واستطلاع الجو العام، وتمكننا إثر هذه المرحلة من تحديد وضبط أسئلة استمارة البحث في شكلها النهائي.

ت- **مرحلة الاستثمار النهائية:** وفيها تحصلنا على الشكل النهائي للاستمارة (أنظر للملحق رقم 01) واحتوت على (39) سؤال موزعين على أربعة محاور كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الأولية الخاصة بالمبحوثين وهي الجنس والسن والحالة المدنية والمستوى التعليمي وطبيعة العمل والأقدمية في العمل وبه (06) أسئلة من (01) إلى (06) وهي أسئلة مغلقة تماما محددة الإجابات مسبقا.

✓ **المحور الثاني:** يضم البيانات المتعلقة بممارسات السلطة وكفاءة أداء الموارد البشرية وقد احتوى على (12) سؤال من (07) إلى (18).

✓ **المحور الثالث:** يضم البيانات المتعلقة بالتعاون بين العمال وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اندرج ضمنه (08) أسئلة من (19) إلى (26).

✓ **المحور الرابع:** يضم البيانات المتعلقة بإشباع حاجات العامل والرضا الوظيفي وتضمن هذا المحور (13) سؤال من (27) إلى (39).

03- الوثائق والسجلات: تعد الوثائق والسجلات أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث ضمن الدراسات السوسولوجية، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات، كالهيكل التنظيمي والبطاقة التعريفية بالمصنع من حيث النشأة والتصنيف والوضعية الجغرافية والمهام والخدمات التي تقدمها وعدد عمالها ووثائق أخرى خاصة بأرباح المصنع، وقد ساعدتنا مجمل هذه الوثائق في تكوين صورة عامة عنه والتي استعنا بها في تدعيم الجانب التحليلي للدراسة.

خامسا: أساليب تحليل البيانات

اعتمدنا في الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي حيث تم عرض البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستثمار بعد تفريغها ومعالجتها بواسطة برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" النسخة رقم (22) في جداول بسيطة وجداول أخرى مركبة، استعنا بها في تسهيل معالجة بعض جوانب الموضوع كونها تربط بين الأسئلة التي تدور حولها وبين خصائص المبحوثين الشخصية -البيانات الأولية- التي تلعب دورا في تحديد إجاباتهم على تلك الأسئلة، وبالتالي حصولنا على نتائج أكثر وضوح ودقة هذا في ظل استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استعملنا مقياس ليكارت (السلم الخماسي) لتحديد استجابة المبحوثين تجاه السؤال الذي استعنا في صياغته بهذا السلم هذا فيما يخص الأسلوب الكمي، أما الأسلوب الكيفي فقد اعتمدنا عليه في تحويل النسب المئوية والأرقام من صيغتها الرقمية إلى مدلولات كيفية سوسولوجية والتعليق عليها وأيضا تفسير المعطيات الكيفية المتحصل عليها عن طريق المقابلات وتحليلها.

كيفية استخدام مقياس ليكرت الخماسي

على افتراض أن:

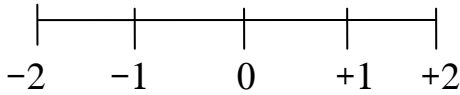
العبرة: دائما تقدر (+2)

العبرة: غالبا تقدر (+1)

العبرة: أحيانا تقدر (0) باعتبارها الحالة الوسطية.

العبرة: نادرا تقدر (-1)

العبرة: أبدا تقدر (-2)



ومن أجل معرفة ما إذا كانت اتجاهات المبحوثين حول السؤال رقم (19) موجبة أم سالبة قمنا بإسقاط قيم العبارات المذكورة أعلاه على تكرار الإجابات والواردة في الجدول الخاص بهذا السؤال الذي سيتم عرضه وتوضيح كل التفاصيل حوله في الفصل التطبيقي.

حاولنا خلال هذا الفصل توضيح المسار المنهجي الذي اتبعته الدراسة الراهنة الذي بمقتضاه قمنا بجمع البيانات حول الميدان وتكمن الفائدة من هذه الإجراءات أنها تسهل على الباحث التعامل مع المعطيات الميدانية ومن ثم القدرة على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، إذن وعلى ضوء هذه الإجراءات المنهجية والمعطيات التي تم تجميعها نشرع في عملية تحليل وتفسير البيانات.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية الأولية للمبحوثين

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد مرحلة عرض وتحليل وتفسير البيانات مرحلة مهمة في بناء البحث العلمي ولا تتفصل عما سبقها من مراحل حيث تحقق الترابط بين جانبي الدراسة النظري والميداني، وتصل بين البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة والنتائج المتوصل إليها، ويقصد بالتحليل والتفسير استخراج المؤشرات الواقعية التي تساعد في الإجابة عن أسئلة البحث والكشف عن صحة الفرضيات أو عدمها ومن ثم الخروج بنتائج تضع الباحث أمام الحقائق التي سعى للوصول إليها، وينبغي في هذه العملية ربط المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة ومراعاة معطياتها أي أن تتم عملية التحليل حسب السياق الزمني والمكاني للظاهرة المدروسة ولكي تتم هذه العملية بنجاح فينبغي الاعتماد فيها على أسلوب التحليل الكمي والكيفي حيث يسهم النوع الأول في تقديم معطيات رقمية تخضع للتحويل إلى لغة كيفية حسب النوع الثاني من التحليل، فيتم التعبير عنها بمصطلحات ذات دلالات ومضامين أبعدهم وأعظم من مجرد أرقام وعن طريقه تكون تلك البيانات ذات بعد علمي معبر عن واقعها الخاص ومن ثم الإسهام في تكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره ببعضها البعض، وبموجب هذا فقد تم تسجيل البيانات في جداول لتسهيل قراءتها وتفسيرها وستتناول عرضها وتحليلها وفقاً لفرضيات الدراسة كالتالي:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية الأولية للمبجوثين

يتم في هذا الجزء التعليق على البيانات الأولية للمبجوثين وتحليلها وتكمن الفائدة من وراء الوقوف على هذه البيانات في أنها تقدم صورة واقعية للباحث تكشف له عن خصائصهم الشخصية المميزة، والتي تلعب دوراً محورياً في توجيه سياقات بحثه لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر في تحديد اتجاهاتهم وأفكارهم وآرائهم ومعتقداتهم وحتى ثقافتهم داخل مؤسساتهم، وبالتالي انعكاساتها على استجاباتهم وتكوين ردود أفعالهم نحو أسئلة أدوات البحث مما يمنحه القدرة أكثر على فهمها واستخلاص دلالاتها والوصول إلى تفسير وتحليل منطقي وأعظم لجوانب دراسته، وتجدر الإشارة إلى أن البيانات الأولية المستعملة في الدراسة الراهنة قد اشتملت على الجنس والسن والحالة المدنية والمستوى التعليمي وطبيعة العمل والأقدمية ولتكن البداية مع متغير الجنس.

01_ الجنس: يلعب متغير الجنس دوراً بارزاً في فهم المعطيات وتفسير البيانات المتحصل عليها في الدراسة والجدول رقم (07) يصنّف المبجوثين حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 7: توزيع المبجوثين على متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	المبجوثين الجنس
95%	163	ذكر
05%	08	أنثى
100%	171	المجموع

ونلاحظ هنا أن نسبة العاملين الذكور أكبر بكثير من نسبة العاملات الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 95% في حين أن نسبة الإناث لا تتجاوز الـ 5% أي ما يعادل (08) مفردة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير في النسبتين بأن طبيعة العمل في المصنع هي التي تفرض غلبة العنصر الذكوري إذ يتطلب قدرات بدنية لا تتوفر لدى المرأة، فالمصنع يضم آلات ومعدات للنقل والتشغيل والسحق والتكسير والغرلة والطهي والتخزين للمواد الأولية كنقل مادة الرمل وجمعها بمادة الحديد والجبس وتميرهم بسلسلة العمليات السابقة الذكر، إلى غير ذلك من الآلات التي تحتاج في تشغيلها وإدارتها لجهد كبير إلى جانب أن العمل يتم بنظم المناوبة الليلية الذي لا يمكن أن تقوم به المرأة خاصة بالنظر للموقع الجغرافي للمصنع، وكل هذه الأسباب ساهمت في تشكيل هذه التركيبة البشرية من حيث نوع الجنس وهذا طبعاً ما لاحظناه في دراستنا الاستطلاعية حيث يظهر غلبة العنصر الذكوري في المصنع، إلى جانب ما تقدم فإن المرأة في مجتمعنا عموماً نجدها تشتغل أكثر في القطاع الخدماتي كالمؤسسات الاستشفائية أو في قطاع التعليم، وهذا راجع لذهنية المجتمع الذي لا يزال على تحفظ في قضية عمل المرأة في مثل هذه المصانع وقد لاحظنا أن أغلب العاملات يتوزعن على مختلف المصالح التي لا يحتاج العمل فيها إلى جهد عضلي كدائرة المحاسبة والمالية أو دائرة التسويق أو قسم الدراسات والمناهج ومنهن على الأقل إطارين ساميين والأخريات معظمهن يشتغلن في وظيفة السكرتارية.

02_ السن: لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل ذلك أنه يمثل الجانب الديناميكي ويعبر عن النشاط والفعالية والاستمرار، والجدول رقم (08) يصنف المبحوثين حسب متغير السن.

الجدول رقم 8: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	04	04	02%
من 25 إلى 34 سنة	41	41	24%
من 35 إلى 44 سنة	50	50	29%
من 45 إلى 54 سنة	74	74	44%
من 55 سنة فما فوق	01	01	01%
المجموع	170	170	100%

ونلاحظ في هذا المجال أن هناك تنوع في التركيبة العمرية للأفراد داخل المصنع حيث جاءت أكبر نسبة وهي 44% تخص الفئة العمرية "من 45 إلى 54 سنة" ما يعادل (74) مفردة تليها نسبتين 29% و 24% تخص فئة "من 35 إلى 44 سنة" و "من 25 إلى 34 سنة" على التوالي ثم تأتي نسبة 02% تخص الأفراد الذي "تقل أعمارهم عن 25 سنة" في حين لم تتجاوز نسبة الفئة العمرية "من 55 سنة فما فوق" الـ 01%، وبقراءة هذه الشواهد الإحصائية يمكن أن نعلل حصولنا على أكبر نسبة وهي 44% ضمن الفئة

العمرية الكبيرة نوعا ما وهي "من 45 إلى 54 سنة" بما لاحظناه في المصنع فأغلب العمال الدائمين ضمنه من الكهول كما أفاد الكثير منهم أنهم يحاولون الحصول على التقاعد لولا رفض الإدارة لهذا المطلب كونهم أكثر فئة تتمتع بالمهارة والخبرة ولديها القدرة على تحمل أعباء العمل أكثر، كذلك تأتي نسبتين متقاربتين جدا وهما 29% و 24% تخص الفئة العمرية الشبابية "من 25 إلى 34 سنة" و"من 35 إلى 44 سنة" على التوالي التي تتمتع بالكفاءة والقدرة والطاقة البدنية التي تفيد المصنع في تقديم أفضل الخدمات ضمنه، كما نفسر ضئالة النسبتين 02% و 01% والتي تخص الفئات العمرية "أقل من 05 سنوات" و"من 55 سنة فما فوق" على التوالي بأن المصنع يضم عدد كبير من فئة الشباب العاملين المتعاقدين حوالي (140) عامل وعاملة لإدارة الشركة تنتهج العمل بعقود التشغيل قبل التثبيت أو التوظيف النهائي وهذا ما تمت ملاحظته في المصنع، كما أن النسبة الثانية وتخصص فئة "من 55 سنة فما فوق" فأغلب هؤلاء قد يعجزون عن أداء العمل المتطلب للجهد البدني خاصة وأن مثل هذه الفئات على الأغلب قد تكون من طبقة المنفذين الذين تتطلب مهامهم مجهودات بدنية ما يحيلهم نحو التقاعد خاصة مع تقدم العمر ولهذا نجد أغلب العمال الدائمين يكونون ضمن الفئات العمرية المتوسطة، ويمكن القول حول التنوع بين العمال من حيث الفئات العمرية التي ينتمون إليها إنه قد يؤثر هذا التنوع على مستوى العلاقات والروابط فيجعلها متميزة في نشأتها وتشكلها واستمرارها، ذلك أن متغير العمر يلعب دور في تحديدها وكل فرد يحرص على أن تكون علاقاته الاجتماعية المتينة مبنية مع بني جيله، ولا يعني هذا انعدام التواصل باحترام بين مختلف الفئات العمرية إلا أن هذا ما لاحظناه في المصنع وما سنتعرف عليه لاحقا.

03_ الحالة المدنية: تمثل الحالة المدنية أهم خصائص المبحوثين ذلك أنها تمثل مرجعا نحكم في ضوءه عن مدى الاستقرار أو اللااستقرار في الحياة الأسرية والاجتماعية، وبالتالي القدرة على التعرف عن مدى استقرارهم المهني الذي ينعكس بالضرورة على تفاعلهم الاجتماعي ومختلف علاقاتهم ببعضهم والجدول رقم (09) يعبر عن الحالة المدنية للمبحوثين.

الجدول رقم 9: توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الحالة المدنية
19%	33	أعزب
80%	135	متزوج
01%	01	مطلق
00%	00	أرمل
100%	169	المجموع

ويسفر الجدول رقم (09) عن الحالة المدنية بالنسبة للمبحوثين حيث نجد فئة المتزوجين قد مثلت أكبر نسبة إذ قدرت بـ 80% بينما قدرت نسبة العزاب بـ 19% في حين نجد فئة المطلقين لا تتعدى الـ 01% وتتعدم فئة الأرمال نهائيا، ومن خلال هذه المعطيات نسجل مؤشر إيجابي فيما يخص نسبة

المتزوجين فهم فئة تتمتع بالاستقرار النفسي والعائلي الشيء الذي ينعكس بالضرورة على معدل العمل والإنجاز، وهذه النتيجة تدعم كثيرا نتائج الجدول رقم(08) حيث سجلنا أكبر نسب عمرية للعمال تقع ضمن الفئة العمرية "من 35 إلى 44 سنة" و"من 45 إلى 54 سنة" ما يعادل(124) مفردة، وبالتالي نستطيع أن نقول أنهم هم من يمثلون فئة المتزوجون البالغ عددهم(135) مفردة كذلك سجلنا نسبة19% تخص فئة العزاب البالغ عددهم(33) مفردة، وقد تكبر هذه النسبة ضمن العمال الذين لم يتم تثبيتهم بعد ويمكن طبعا إرجاع هذه النسبة إلى ارتفاع تكاليف الحياة الزوجية ومتطلبات المسؤولية الأسرية وتكوين العائلة، وبالمقارنة مع جدول رقم(08) نجد هذه الفئة قد تكون من الفئة العمرية "من 25 إلى 34 سنة" ومن المؤكد جدا أنها تكون من الفئة العمرية "أقل من 25 سنة"، أما بالنسبة للغياب الشبه تام لفئة المطلقين وانعدام الأرامل في المصنع فيمكن اعتبار هذا الأمر مؤشر إيجابي أيضا له آثار إيجابية من حيث نوعية العلاقات المبنية بين الرؤساء وبالخصوص بين الزملاء، ونستطيع أن نستدل على أن أي حالات شكوى أو تغييب أو ضغوط نفسية أو صراعات أو المشاكل التي قد تعيق قيام العمل بالشكل المطلوب وتؤثر فيه يمكن تسجيلها قد نعيدها إلى محيط العمل كسبب رئيسي في ظهورها ولا تمثل مشاكل راجعة لمؤشرات وجدانية سلبية ناتجة عن وضعية الطلاق أو التزمل.

04_ المستوى التعليمي: يحتل المستوى التعليمي مكانة هامة في الحياة العملية ذلك أنه يعبر عن تطلعات الفرد ومدى ثقافته المكتسبة وقد يلعب دورا في توجيه مسار علاقاته داخل مؤسسته كما أنه لا بد وأن ينعكس على درجة فعاليتها، والجدول رقم(10) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

الجدول رقم 10: توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين المستوى التعليمي
03.3%	06	ابتدائي
12.1%	22	متوسط
30.3%	55	ثانوي
46%	83	جامعي
08.3%	15	تكوين مهني
100%	*181	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

وبالرجوع لهذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة تخص فئة الجامعيين حيث بلغت ما يقارب 46% أي ما يعادل(83) مفردة تليها نسبة فئة المستوى التعليمي الثانوي ما يقارب 30.3% تليها نسبة 12.1% تخص فئة المستوى التعليمي المتوسط، ونلاحظ انخفاض شديد في نسبة ذوي مستوى التعليمي الابتدائي التي لم تتجاوز 03.3% إلى جانب هذه النسب نسجل نسبة 08.3% من العمال الذين دعموا مستواهم التعليمي بتكوين مهني في مراكز التكوين الخاصة كتكوين في الإعلام آلي أو أحد الفروع التقنية، وهم على الأغلب

يكونون من أصحاب المستوى الابتدائي أو المتوسط أو حتى الثانوي وهي الفئات التي تحتاج لتدعيم مستوياتها وقدراتها المهنية إلى معارف نظرية أو تطبيقية، من تلك التي توفرها مركز التكوين المتخصصة ويمكن القول بخصوص فئة الجامعيين التي تعد الأغلبية من بين المبحوثين أن شركة الاسمنت تميل لتوظيف خريجي الجامعات يتضح ذلك جليا من خلال شروط الالتحاق بالمؤسسة المراعية لمتطلبات العمل بالأساس، والتي تولي فيها أهمية كبرى للشهادة الجامعية خاصة عندما تكون في مجالات العلمية كالميكانيك والكهرباء والمناجم والعلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبة والمالية والتسويق وإدارة الأعمال والأمن الصناعي والإعلام الآلي، وهي الفئات التي قد تتميز بمردودية جيدة في العمل ومن ثم إعدادهم للتكيف مع المستجدات التي تفرضها طبيعة العمل وسوقه الخارجية، ويتم توزيع هذه الفئة على مختلف دوائر في المصنع كل حسب تخصصه كدائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة ووحدة الإعلام الآلي ودائرة الأمن ودائرة التسويق، وبالمقارنة بنتائج الجدول رقم(08) نجد أن هذه الفئة قد تكون من الفئات العمرية "من 25 إلى 34 سنة" و"من 35 إلى 44 سنة" في حين أن أصحاب المستويات التعليمية الأخرى "ثانوي، متوسط، ابتدائي" قد تكون على الأغلب من الفئة العمرية "من 45 إلى 54 سنة" تلك الفئة التي تخلت عن الدراسة والتحق بالعمل مبكرا.

05_ طبيعة العمل: اشتملت الدراسة الراهنة على فئات مختلفة من ناحية التخصصات المهنية داخل المصنع وهي أربع فئات تماما، والجدول رقم(11) يوضح تصنيف المبحوثين وفق طبيعة عمل.

الجدول رقم 11: توزيع المبحوثين وفق متغير طبيعة العمل.

المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة العمل		
عون تنفيذ	40	24%
عون تحكم	43	25%
إطار	72	43%
إطار سامي	14	08%
المجموع	169	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن فئة الإطارات تحتل أكبر نسبة ضمن النسب المقدمة حيث بلغت 43% تليها نسبة أعوان التحكم البالغة 25% ثم تأتي فئة أعوان تنفيذ بنسبة مقدرة بـ 24% وأخيرا سجلنا نسبة 08% كأقل نسبة وتخص فئة الإطارات السامية، وبقراءة هذه الشواهد نستطيع القول أن طبيعة العمل في المصنع وطريقة تقسيمه يفرض تشكيلة متنوعة في التخصصات المهنية لذلك نجد الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، فئة الإطارات السامية تمثل رؤساء الأقسام والدوائر وهذا ما يعلل انخفاض هذه النسبة ضمن جميع النسب المطروحة كون أن كل دائرة أو قسم يحتاج لرئيس واحد فقط كما أن فئة الإطارات تخص المشرفين رؤساء المصالح والفرق تليها فئات أعوان التحكم والتنفيذ الذين يقومون بتنفيذ العمل والمهام الوظيفية، إن مصنع الاسمنت يعتمد على مبدأ تقسيم العمل بطريقة

محددة وواضحة ما يسمح بوجود درجة عالية من التخصص كما أن الأوضاع السوسيو مهنية المنظمة داخله بطريقة هرمية يكون فيه كل رئيس مسئول عن مجموعة من المرؤوسين -الهيرارشية-، وهكذا تتحدد المسؤوليات والصلاحيات التابعة لكل منصب ويتم كذلك تحديد الواجبات والحقوق التابعة لكل وظيفة في كل المستويات التنظيمية، فمثلا ضمن مصلحة الصيانة نجد الإطارات السامية تقوم على إعداد برنامج الصيانة الميكانيكي والكهربائي السنوي بالتنسيق مع المسؤولين في دائرة الإنتاج ودائرة الأمن والذي يتم التخطيط له في العادة في فترة أواخر شهر مارس وبداية شهر أبريل وهي فترة التوقف الجزئي المبرمج للأجهزة، ويتم هذا البرنامج حسب احتياجات المعدات الأساسية والأجهزة الكبيرة للإنتاج كالفرن للصيانة وتحديد الخلل وتوفير سرعة وفعالية التدخل لإعادة التشغيل من جديد وضمان استمرار تشغيله دون أعطاب تذكر، إلى جانب المعدات الفرعية الأخرى والداخلية في عملية الإنتاج فيقوم بتوجيه الأوامر بعد التخطيط لعملية الصيانة الوقائية ويحرص على تطبيقه على أكمل وجه بالتعاون مع فئة إطارات مصلحة الصيانة، الذين يقومون بدورهم بضمان نجاح البرنامج وتسجيل مدى التقدم في تطبيقه وتوجيه أعوان التحكم وأعوان التنفيذ نحو أداء أدوارهم في هذا المجال، وبالتالي نجد العمال ضمن كل الفئات المهنية يقومون بأداء واجباتهم وهم مكونين على القيام بها بشكل مناسب، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الجدول رقم(10) نجد أن فئة الإطارات وفئة الإطارات السامية البالغ عددهم(86) مفردة هم من فئة الجامعيين الذين قدر عددهم ب(83) مفردة وهذا ما يعلل على أن فئة الإطارات هي أكبر نسبة من بين النسب المذكورة ففي الجدول رقم(11) أوضحنا أن أكبر نسبة هي راجعة لخريجي الجامعات، في حين يمكن أن نرجع فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ لأصحاب المستويات التعليمية الثانوي والمتوسط على التوالي.

06_ الأقدمية في العمل: تلعب الأقدمية دورا بارزا في تكوين اتجاهات الباحثين وذلك انطلاقا من الكفاءة والخبرة المكتسبة وكذا طول الفترة الزمنية التي يتم قضائها والتي بلا شك تنعكس على قوة علاقاتهم وروابطهم ببعضهم البعض والجدول رقم(12) يبين تصنيف الباحثين من حيث الأقدمية في العمل.

الجدول رقم 12: توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الأقدمية
13%	23	أقل من 05 سنوات
25%	42	من 05 إلى 09 سنوات
14%	24	من 10 إلى 14 سنة
09%	15	من 15 إلى 19 سنة
39%	66	من 20 سنة فما فوق
100%	170	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) يوضح أقدمية العمال في مصنع الإسمنت حيث نجد أكبر نسبة قدرت بـ39% تخص أفراد ذوي الأقدمية "من 20 سنة فأكثر" تليها مباشرة نسبة 25% تخص أفراد ذوي الأقدمية "من 05 إلى 09 سنوات" ثم تأتي نسبتيين على تقارب كبير وهما 14% و 13% وتخص فئة الأفراد ذوي الأقدمية "من 10 إلى 14 سنة" وذوي الأقدمية التي نقل عن الخمس سنوات على التوالي وتأتي نسبة 09% كآخر النسب المسجلة في هذا المجال وتخص الأفراد ذوي الأقدمية "من 15 إلى 19 سنة"، وبالرجوع لهذه المعطيات الإحصائية يمكن أن نقول بخصوص أعلى نسبة تم تسجيلها وهي 39% تخص ذوي الأقدمية "من 20 سنة فأكثر" فنستطيع الاستدلال من خلالها على مدى الخبرات المهنية العالية التي يكتسبها المصنع ويمكن إرجاع أصحاب هذه النسبة إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما "من 45 إلى 54 سنة" إلى جانب أصحاب الأقدمية "من 15 إلى 19 سنة" التي نرجح أن تكون من هذه الفئة العمرية أيضا، وقد أوضحنا سابقا أن هذه الفئة طالبت إدارة المصنع بحصولها على التقاعد المبكر غير أن الإدارة رفضت ذلك حرصا منها على الحفاظ على خبراتهم المكتسبة ولكي تضمن إستفادة الفئات العمرية الأخرى منهم إلى حين، هذا وبالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (10) نرجح أيضا أن هذه الفئة من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والثانوية التي لم تكمل تعليمها والتحق بالعمل مبكرا، ولهذا فإن لم تكن تتمتع بمعرفة أكاديمية علمية عالية إلا أنها ومن خلال الممارسة المهنية المستمرة لسنوات اكتسبوا خبرة واسعة وبالتالي فهم يشكلون الفئة الأكثر تميز من حيث الكفاءة المهنية التطبيقية، كذلك لو قارنا هذه النسبتيين بالجدول رقم (11) فسندهم من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ البالغ عددهم (83) مفردة وبالرجوع للجدول أعلاه فهاتين الفئتين التي نحن بصدد التعليق عليها تشكل (81) مفردة من العدد الإجمالي للمبشرين وهذا ما يدعم كثيرا القول السابق بخصوص مدى خبرتهم ومهاراتهم فإن كان هؤلاء يشغلون المناصب التنفيذية - أي يشكلون طبقة المرؤوسين بالتحديد- إلا أنهم كما قلنا يكتسبون مهارات وقدرات وظيفية واسعة، إلى جانب هذا نستطيع القول فيما يخص الأفراد ذوي الأقدمية "أقل من 05 سنوات" و"من 05 إلى 09 سنوات" و"من 10 إلى 14 سنة" فبالمقارنة بالجدول رقم (08) فنجدهم على الأغلب من الفئتين العمريتين "من 35 إلى 44 سنة" و"من 25 إلى 34 سنة" على التوالي، وهم أيضا إن تمت المقارنة بالجدولين رقم (11) ورقم (10) على التوالي فسندهم على الأرجح من فئة الإطارات السامية والإطارات على التوالي الحاملين للشهادات الجامعية، وهذه الأخيرة التي تعد أكبر فئة ضمن المصنع وهي الفئة ذات الأقدمية والخبرة المتوسطة أو الأقل من المتوسطة نسبة لأصحاب الأقدمية الضيقة "أقل من 05 سنوات" إلا أنها تتمتع بمعرفة علمية أكاديمية تؤهلها لأداء العمل على أكمل وجه، وبالتالي فالمصنع يضم طبقات عمالية متميزة من حيث المعرفة العلمية والخبرة والمهارة العملية وكلها جهود أقل ما يمكن أن يقال عنها أنها تتضافر سويا لأداء المهمة الكلية والمصالح العامة.

وانطلاقا من خصائص المبحوثين وتحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها فقد توصلنا إلى:

01_ الغالبية العظمى من المبحوثين ذكور وهذا راجع لطبيعة عمل مصنع الإسمنت التي تتطلب توفر العنصر الذكوري بشكل كبير جدا.

02_ الغالبية العظمى من المبحوثين شباب تتراوح أعمارهم "من 25 إلى 34 سنة" و"من 35 إلى 44 سنة" ما يعادل (91) مفردة وتمثل هذه النتيجة مؤشرا إيجابيا لصالح المصنع ذلك أن جل المهام والنشاطات داخله تتطلب فئة عمالية ماهرة ونشيطة.

03_ الغالبية العظمى من المبحوثين متزوجون الأمر الذي يجسد استقرارهم العاطفي والنفسي الاجتماعي الذي ينعكس إيجابا وبالضرورة على درجة استقرارهم المهني داخل المصنع ومن ثم تأثيره على نوعية علاقاتهم ببعضهم البعض.

04_ الغالبية العظمى من المبحوثين من خريجي الجامعة ومن فئة الإطارات وتعتبر هذه النتيجة أيضا مؤشر إيجابي لصالح المصنع وذلك نظرا لطبيعة المهام داخله والتي تتطلب وجود موارد بشرية ذات تكوين أكاديمي مقبول كفاءة مهنية عالية.

05_ بخصوص الأقدمية في العمل فإن النتيجة التي تحصلنا عليها تدل على أن المصنع يضم تشكيلة متنوعة من العمال فأكثر نسبة يضمها من هؤلاء على دراية وخبرة واسعة وكثيفة بالعمل فحوالي (81) من ذوي الأقدمية "من 15 إلى 19 سنة" و"من 20 سنة فما فوق" كما قد نستدل من خلالها على وجود علاقات اجتماعية تربط بين المبحوثين تكونت أثناء فترات العمل الطويلة والتي تؤثر في أدائهم وفي أداء المصنع ككل.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى

سيتم في هذا الجزء تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها حول الفرضية الأولى والتي تدور حول ممارسات السلطة في المؤسسة الصناعية والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة أداء المورد البشري، حيث تعتبر السلطة من أهم العوامل الفاعلة التي تؤثر في أداء العمال فممارستها وفق الطرق السليمة والمعاملة المرنة بموجبها تشجع هؤلاء العمال وتجعل منهم عناصر نشطة ذات أداء عالي ومتميز، ويتحدد هذا الأسلوب من السلطة من خلال عدة ممارسات كالإشراف الذي يعد أهم مستوى من مستويات علاقات العمل التي تربط بين كل من المشرفين والعمال والتي من خلالها من الممكن جدا أن تنتظم علاقات العمل الأخرى، كون الإشراف عملية أساسية في المؤسسة تحدد سيرورة العمل والمواقف التي تحصل خلاله وبالتالي أهم وأنجح إشراف هو الذي يتجه بالاهتمام نحو العاملين الشيء الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، كما تقوم السلطة وفق هذا المفهوم المتميز على فكرة المشاركة سواء أكانت في اتخاذ القرارات وصياغتها أو في تحديد إجراءات العمل أو في مناقشة الأهداف أو في عملية القيادة، وتعد المشاركة من أهم الممارسات التي تعمل على تدعيم أداء العمال وترقيته من حيث جعلهم أكثر قدرة وتكيف وتحملا للمسئولية انطلاقا من دمجه دون تسلط بمهام مؤسساتهم وأنشطتها وجعلهم على دراية أكثر بها، إلى جانب هذا فالإتصال الصاعد وتفعيل قنواته بين العمال والمستويات الرئاسية إجراء لا يقل أهمية عن الممارسات الأخرى حيث يساهم بشكل كبير في تحديد استجابة العمال للأداء ومدى دقتهم في ذلك، وفيما يلي تعريف بكل هذه الممارسات في علاقتها بكفاءة أداء الموارد البشرية ميدانيا حسب ما توفر لنا من خلال الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت ولتكن البداية مع أسلوب الإشراف داخله.

الجدول رقم 13: نوعية الإشراف الموجه في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الإشراف الموجه
57%	112	تنمية إنتاجيتك ضمن وظيفتك
40%	79	تنمية العلاقات الاجتماعية بينكما في إطار العمل
03%	07	النقد السلبي وإستظهار القوى أمام الإدارة
100%	*189	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 57% من استجابات المبحوثين أوضحت أن الإشراف موجه نحو تنمية إنتاجيتهم في إطار وظائفهم أي موجه نحو العمل وهذا ما كشفنا عنه خلال المقابلات الميدانية حيث بين العمال أن المشرف يسعى في البداية نحو الأداء وضمان سيرورة العمل على أكمل وجه، ومن هؤلاء المبحوثين بعض الإطارات السامية الذين أوضحوا أن مشرفهم في العمل لا يهتم سوى إنتاجهم ضمن وظائفهم وضمان أداء العمل، عكس ما يقومون به حال ممارستهم للإشراف على مرؤسيهم حيث يوجهون اهتمامهم لكل الجوانب الفنية والاجتماعية في العمل ولا يعتبرون سلطتهم في ذلك سوى وسيلة لتحديد الصلاحيات فقط، ثم يوجه طاقاته للعناية بجوانب العمل الأخرى أي يسعى بدرجة ثانية لتنمية علاقاته الاجتماعية بينه وبين العمال هذا ما عبرت عنه نسبة 40% من استجابات المبحوثين وقد أكد ذلك عمال دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة ومصلحة المخازن وهو ما تمت ملاحظته بالفعل في مصلحة القياس والكهرباء والتحكم -CMR- حيث العلاقة بين الطرفين جد مرنة يسعى المشرف من خلالها لضمان العمل على أكمل وجه وكل المهام الوظيفية مع مراعاته للجوانب الاجتماعية، وهذا اعترافا منه بأن لها شأن في التأثير الإيجابي على العمل وتحديد مساره داخل المصنع فيسير العمل بينهما بكل وضوح في ظل علاقات اجتماعية منظمة قائمة على التقدير والاحترام والاعتراف بحق العامل في العمل والتواصل دون ضغط أو خوف، هذا ويظهر من خلال الجدول أعلاه نسبة 03% من استجابات المبحوثين أوضحوا من خلالها أن مشرفهم في العمل يعملون على تقديمهم بطريقة هدامة والميل نحو استظهار قواهم أمام الإدارة على حسابهم بدل من التركيز على جوانب العمل الفنية والاجتماعية، وهذا ما صرح به بعض العمال في مكتب الدراسات والمناهج ودائرة المواد الأولية حيث تغطي كثيرا من الأمور السلبية في طريقة الإشراف ما ينعكس على العمال ويؤثر في نفسياتهم بشكل سلبي.

الجدول رقم 14: نوعية الإشراف الموجه في العمل حسب الجنس.

المجموع	النقد السلبي أظهار القوى أمام الإدارة	تنمية العلاقات الاجتماعية بينكما في إطار العمل	تنمية إنتاجيتك ضمن وظيفتك	نوعية الاشراف الجنس	
				التكرار	النسبة
189	07	75	107	التكرار	أنثى
%100	%04	%40	%56	النسبة	
09	00	04	05	التكرار	ذكر
%100	%00	%44	%56	النسبة	
198	07	79	112	التكرار	المجموع
100%	%03	%40	%57	النسبة	

يظهر الجدول رقم (14) توزيع استجابات المبحوثين على نوعية الإشراف الذي يتلقونه في المصنع حسب الجنس إذ يتضح أن كلا الجنسين يخضعان للإشراف الموجه نحو تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مشرفيهم مثل خضوعهم للإشراف الموجه نحو تنمية إنتاجيتهم في إطار وظائفهم، وإن كانت نسبة الإناث في المصنع قليلة جدا إلا أننا نستطيع تسجيل مؤشر إيجابي لصالح المصنع يترجم حالة التوافق والانسجام بين الجنسين في العمل.

الجدول رقم 15: طريقة تعامل المشرف مع العمال.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	
		طريقة تعامل المشرف	مراقبتك أدائك
%37	109	مساعدتك في حل مشكلات العمل	
%33	97	تقديم النصح بخصوص طريقة أدائك	
%26	77	عدم الاهتمام بالعمل، المعاقبة عند الخطأ المهني	
%04	12		
%100	*295	المجموع	

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يوضح الجدول رقم (15) الطريقة التي يتعامل بها المشرف مع العمال داخل المصنع حيث جاءت نسبة 37% من استجابات المبحوثين تبين أن الإشراف يعمل على مراقبة أدائهم تليها نسبة 33% من استجابات المبحوثين تفيد أن المشرف يعمل على مساعدتهم في حل مشكلات العمل ثم نسبة 26% من استجابات المبحوثين تفيد أن المشرف يقدم لهم النصح بخصوص أداء العمل، ومن قراءة النتائج المتحصل عليها نجد تنوع في أساليب تعامل المشرفين مع باقي العمال فمنهم من يعمل على مراقبة الأداء فقط ومنهم من لا يكتفي بذلك فيسعى نحو مساعدة العمال على حل المشكلات التي قد تعترضهم عند العمل ويقومون بتوجيههم وتقديم النصح لهم وتوضيح الطريقة الأمثل في العمل وهذا التنوع راجع على

الأرجح لكبر حجم العمال في المصنع ولاختلاف طريقتهم في أداء العمال، ما يحتم على المشرفين التنوع في أساليب إشرافهم عليهم وفق ما يتناسب مع طريقتهم في العمل والإنجاز وبخصوص نسبة 37% التي تشير إلى أن المشرفين يعملون على مراقبة أداء العمال فقط يمكن القول أن هؤلاء يهتمهم الجانب الفني في العمل دون مراعاة الجوانب الأخرى وقد أفادنا بعض العمال في دائرة الموارد البشرية ودائرة المواد الأولية بمثل هذه التصريحات، وبالمقارنة نتائج الجدول أعلاه مع نتائج الجدول السابق رقم (13) نجد على الأرجح أن المشرفين الذين يقومون بمراقبة الأداء هم من يعملون على توجيه كامل طاقتهم الإشرافية نحو الوظيفة وضمان زيادة إنتاجية العمال ضمنها، في حين أن من يتجاوز هذا الأسلوب التقليدي يتوجه أيضا نحو مساعدة العمال على إيجاد حلول لمشاكل العمل وتقديم النصح لهم نجدهم على الأغلب هم المشرفين الذين يقومون بخلق التواصل الاجتماعي بينهم وبين العمال وبناء الروابط الإيجابية بينهما اعترافا منهم بأن هذه الأخيرة هي الطريقة الأفضل لإنجاز العمل، نجد مثل هؤلاء في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج حيث المشرف يعد نفسه عضو من أعضاء جماعة العمل وليس الطرف المتحكم أو المسيطر فيها على بقية الأعضاء الآخرين، كما يظهر الجدول أعلاه نسبة 04% من استجابات المبحوثين تبين أن المشرف لا يقدم لهم أية مساعدة تذكر في حل مشاكل العمل ولا يهتم ولا يبالي بالعمل مطلقا كما تبين أن المشرف يعمل على معاقبتهم في العمل في كل مرة يخطئون فيها وبمقابل ذلك أفاد مبحوثين آخرون ضمن هذه الفئة أن المشرف يقوم بتحفيزهم لسير العمل في الطريق الصحيح، وطبعا هذا التفاوت في الاستجابات يعكس ما صرحنا به في البداية حيث هناك عدد كبير من المشرفين موزعين على كافة الدوائر والمصالح وبفترات أقدمية مختلفة في العمل ما يجعلهم مختلفين في تعاملهم وممارستهم لمهمة الإشراف وهذا ما يؤكد الجدول التالي رقم (16)

الجدول رقم 16: طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب طبيعة العمل.

المجموع	عدم الاهتمام بالعمل، المعاقبة عند الخطأ المهني	تقديم نصح بخصوص طريقة أدائك	مساعدتك في حل مشكلات العمل	مراقبة أدائك	طبيعة العمل نوعية الإشراف	
					التكرار	النسبة
72	02	19	27	24	التكرار	عون تنفيذ
%100	%03	%26	%38	%33	النسبة	
71	05	18	23	25	التكرار	عون تحكم
%100	%07.04	%25.35	%32.39	%35.21	النسبة	
124	04	32	38	50	التكرار	إطار
%100	%03	%26	%31	%40	النسبة	
26	01	08	07	10	التكرار	إطار سامي
%100	%04	%31	%27	%38	النسبة	
293	12	77	95	109	التكرار	المجموع

النسبة	37%	32%	26%	05%	100%
--------	-----	-----	-----	-----	------

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل فئة من الفئات العمالية في المصنع سواء كانت أعوان تنفيذ أو عون تحكم أو إطارات أو إطارات سامية هي تخضع لنفس وكافة طرق الإشراف السالفة الذكر ما يبرهن على مدى التنوع في أساليب ممارسة الإشراف على كل العمال.

الجدول رقم 17: الإشراف ونمو المهارات الوظيفية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الإشراف ونمو المهارات الوظيفية
43%	72	نعم
37%	62	أحيانا
20%	33	لا
100%	167	المجموع

تفيد المضامين الإحصائية الواردة أعلاه أن نسبة 43% من المبحوثين بينوا أن الإشراف الذي يتلقونه يساعدهم في تنمية مهاراتهم الوظيفية في العمل تليها نسبة 37% تخص المبحوثين الذين أوضحوا أن الإشراف الذي يتلقونه أحيانا ما يساعدهم على نمو مهاراتهم في العمل، في حين عبرت نسبة 20% من المبحوثين الذين نفوا نمو مهاراتهم في العمل عن طريق الإشراف، وقد عللت فئة المبحوثين الذين يرون أن الإشراف يساعد على نمو مهاراتهم في العمل بأن ذلك راجع إلى طريقة مسئوليتهم في الإشراف حيث يحرصون على استفادة العمال من خبرتهم المهنية ومن خلال النصائح التي يقدمونها والمساعدة والتوجيه كما أفاد بعض العمال أن مشرفيهم يقدمون لهم يد العون ويساعدونهم على تقديم التوجيهات وإيجاد الحلول عند وقوع المشاكل وتصحيح الأخطاء وكيفية تداركها ويدفعون بهم نحو اكتشاف الأفكار الجديدة في العمل، كما أفاد آخرون من ضمن هذه الفئة أن الإشراف ينمي مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية من خلال التحفيز والتشجيع وتوصيل التعليمات المهنية بطريقة جيدة وفعالة كونه إشراف مبني على الاحترام والتعامل الإيجابي ورفع المعنويات، وبالتالي هو إشراف حقيقي وبناء على حد قولهم ما يجعلهم مستفيدين منه كثيرا، وقد عبر لنا أحدهم أن مشرفه يعمل على تأطير العمل والتركيز على سيرورته والحرص على انجازه في أقل وقت ممكن ما يجعله دائما على استعداد للأداء الشيء الذي ينعكس على مستوى خبرته الوظيفية بالإيجاب ويجعله أكثر مردودية في العمل، كما عللت نسبة 37% ما يعادل (62) مبحوث الذين بينوا أن الإشراف أحيانا ما يساعدهم على نمو مهاراتهم في العمل بأن ذلك راجع إلى تقارب خبراتهم وتساويها في كثير من الأحيان، كما أفاد البعض منهم أن ذلك راجع لتراكم العمل وكثرة أعبائه على المشرفين ولكثرة ارتباطاتهم الإدارية فهم أحيانا ما يجدون الفرصة التي تسمح بزيادة خبرتهم في مجال العمل -أي خبرة مرؤوسيتهم- كما أن تخصصاتهم العلمية تلعب دورا في تحديد مدى استفادة منها، في حين أفاد المبحوثين الذين قالوا بأن الإشراف لا يساعدهم في نمو مهاراتهم الوظيفية وهم (33) مبحوث بأن ذلك راجع لعدة أسباب منها أن المشرف لا يملك الخبرة الكافية ويعتبرون أنفسهم مؤهلين للعمل أكثر من

المشرف نفسه الذي قد يكون جديداً في منصبه، كما أشار آخرون بأن مشرفهم غير كفاء ولا جدير بالمنصب الذي يشغله وهو يحتكر المعلومة لصالحه حتى يبقون بأقل مستوى خبرة مهنية منه ولكي يتجنب الكثير من مسؤولياته وأعباء العمل التي تفرض عليه مساعدتهم في التطور والتقدم في مجال عملهم، وقد صرحوا أن مثل هذا المشرف يعمل على اتخاذ قرارات تعسفية ويدعي أنها مفروضة عليه من قبل الإدارة إضافة إلى تمييزه غير الشرعي بينهم، وبمقارنة نتائج الجدول أعلاه مع نتائج الجدول رقم (15) نستطيع أن نقول حول نسبة 43% التي تمثل المبحوثين الذين يساعدهم الإشراف في نمو مهاراتهم الوظيفية هم على الأغلب نفس المبحوثين الذين يساعدهم مشرفيهم في العمل على إيجاد حلول للمشكلات التي قد تعترضهم في العمل ويقدمون لهم النصح والإرشاد اللازم بخصوص الأداء الشيء الذي يطور من قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، وقد أوضحنا سابقاً ضمن الجدول رقم (13) أن المشرف في هذه الحالة يعد نفسه عضو من أعضاء جماعة العمل وليس الطرف المتحكم فيها ولهذا يزيد احتمال استفادة بقية الأعضاء منه نظراً لأسلوبه المرن في التعامل معهم الشيء الذي يحفزهم ويشجعهم أكثر على تطور قدراتهم وارتفاع مستواهم المهني، في حين يمكن تفسير حصولنا على نسبة 37% تخص المبحوثين الذين يرون أن الإشراف أحياناً ما يساعدهم على نمو مهاراتهم الوظيفية بمقارنتها مع نتائج الجدول رقم (11) حيث أغلبية المبحوثين من فئة الإطارات وهو الشيء الذي يجعلهم على تقارب من حيث الكفاءة والخبرة المهنية وبالتالي استفادة المرؤوسين من المشرفين استفادة متوسطة وهذا ما سيوضح أكثر من نتائج الجدول الموالي.

الجدول رقم 18: الإشراف ونمو المهارات الوظيفية وفق طبيعة العمل.

المجموع	لا	أحيانا	نعم	الإشراف ونمو المهارات	
				طبيعة العمل	توزيع
40	06	14	20	التكرار	عون تنفيذ
%100	%15	%35	%50	النسبة	
43	13	15	15	التكرار	عون تحكم
%100	%30	%35	%35	النسبة	
69	10	29	30	التكرار	إطار
%100	%14	%42	%44	النسبة	
13	04	03	06	التكرار	إطار سامي
%100	%31	%23	%46	النسبة	
165	33	61	71	التكرار	المجموع
%100	%20	%37	%43	النسبة	

بقراءة المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 44% من المبحوثين من فئة الإطارات ما يعادل (30) مفردة أشاروا أن الإشراف الذي يتلقونه يساعدهم على نمو مهاراتهم الوظيفية

تقابلها نسبة 42% من المبحوثين من فئة نفس الفئة أشاروا أنه أحيانا ما يساعد الإشراف على نمو مهاراتهم في العمل، وهذا ما يحيلنا إلى القول وبمراجعة نتائج الجدولين رقم(10) والجدول رقم(11) كما أشرنا سابقا حيث غالبية المبحوثين من فئة الجامعيين وفئة الإطارات أن استفادة البعض منهم استفادة متوسطة من إشراف المشرفين عليهم الذين هم على الأغلب يكونون من نفس الفئة التي ينتمون إليها والذين يشتركون في نفس المستوى التعليمي، وهي نتيجة منطقية جدا حيث أن فئة الإطارات أصحاب الشهادات الجامعية على الأرجح هم يحملون نفس الكفاءة الأكاديمية التي تنعكس على مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

الجدول رقم 19: أساليب عملية القيادة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين أسلوب القيادة
09%	17	فوضوي
08%	16	تسلطي
56%	106	ديمقراطي
21%	39	قانوني
06%	12	متذبذب
100%	*190	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

وبخصوص الأسلوب الذي ينتهجه القائد في العمل داخل المصنع فقد توصلنا إلى أن نسبة 5% من استجابات المبحوثين تبين أن أسلوب قائدهم في العمل تشاركي ونسبة 21% من استجابات المبحوثين تفيد أن أسلوب قائدهم في العمل قانوني ثم نسبة 09% من استجابات المبحوثين توضح أن أسلوب قائدهم في العمل فوضوي تليها نسبة 08% من استجابات المبحوثين تشير أن أسلوب قائدهم في العمل تسلطي، وإلى جانب هذه المعطيات الكمية جاءت نسبة 06% من استجابات المبحوثين كشفوا ضمنها أن قائدهم في العمل متذبذب من حيث أسلوب القيادة فكل مرة يعمل على قيادتهم بأسلوب مختلف عن سابقه، ويمكن أن يرجع هذا التفاوت إلى مواقف العمل المختلفة التي تفرض بعدة أساليب قيادية للتعامل معها، ويمكن تفسير النتائج الكمية الموضحة أعلاه بما كشفناه في ميدان الدراسة حيث أبدى لنا الكثير من المبحوثين ومن كافة الفئات العمالية في المصنع أن عملية القيادة تقع على عاتق كافة رؤساء الوحدات والدوائر ورؤساء المصالح التابعة لها، وحتى المسؤولين المباشرين يقومون بقيادة العمل إلى جانب مهمتهم في عملية الإشراف عليهم بدل المدير والمسؤولين في الإدارة العامة كون هؤلاء لا يهتمهم من العمل سوى جزئية تحقيق الهدف والإنتاج بالكميات الكبيرة، وهذا ما يعلل حصولنا على أكبر نسبة قدرت بـ 56% من استجابات المبحوثين التي كشفت على أن الأسلوب الذي ينتهجه مسؤوليهم في العمل هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي ما يلتقي مع نتائج الجدولين رقم(13) ورقم(15) حيث ظهر أن أسلوب المشرفين في

التفاعل مع العمال أسلوب مرن يعتمد إلى حد ما على تحسين علاقاتهم الاجتماعية ببعضهم البعض وتقديم يد المساعدة لهم عند الضرورة وإرشادهم ونصحهم في إطار تحسين أدائهم، وبالتالي فأسلوبهم في التوجيه والقيادة يقوم على الاهتمام بهم والإيمان بإمكانياتهم والاعتراف بها إذ يعملون على مناقشتهم في إيجاد القرارات المناسبة التي تتعلق بعملهم ويبحثون مع بعض في حل المشكلات التي يواجهونها في العمل، وقد أبدى كثير من المبحوثين آرائهم بخصوص هذه العملية خاصة في مصلحة المخازن ودائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة أنها قائمة على التأثير الجيد والإقناع من حيث تقديم المعلومات المهمة والإرشادات اللازمة لهم في إطار العمل وإعارة الاهتمام والقبول لمبادراتهم وأفكارهم الجديدة، وتغليب المشاركة كإعتراف بمكانتهم وأهمية دورهم في أداء العمل بل ويحثونهم على التعاون والعمل الجماعي ويشجعونهم عليه، وبالتالي فالمسؤولين في نظرهم لا يتميزون عنهم سوى بحجم السلطة والمسئولية وهي أداة تكليف وليست تمييز عن بقية العمال فما عدا ذلك فهم يعتبرون أنفسهم أعضاء ضمن جماعة العمل التي يقودونها، أما فيما يخص نسبة 09% و 08% والتي تتعلقان بفئة المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يتبعون الأسلوب الفوضوي عند قيادتهم وفئة المبحوثين الذين يرون أنهم ينتهجون الأسلوب التسلطي على التوالي، فقد كشف لنا بعض المبحوثين خلال مقابلتهم أن مسؤوليهم في العمل حديثين وجدد في مناصبهم وليست لهم الخبرة الكافية فيه ولهذا هم يكتفون بتوجيه التعليمات فقط دون أن يتدخلوا في تنظيم شؤون العمل وتنسيقه، وهذا مع وجود خلل حيث إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت ما يخلق الفوضى والتداخل في أعمالهم، وقد أظهر لنا بعض العمال في هذا السياق ضمن دائرة الصيانة أن العمل يقوم على مجهوداتهم المبذولة والتي ينسقونها فيما بينهم نظرا لغياب قيادة مسؤولهم في تحقيق ذلك وقد أبدوا استياءهم من حالة الاتكالية والاعتماد عليهم من طرفه وفي كل جوانب الأداء، إلى جانب هذا ففئة المبحوثين التي كشفت أن أسلوب مسؤوليهم في عملية القيادة هو أسلوب تسلطي فعلى الأغلب هؤلاء من فئة الإطارات السامية التي تخضع مباشرة للمدير والإدارة العليا الممثلة بالمدير العام ومجلس الإدارة وقد أوضحوا أن هؤلاء لا يهتمهم سوى أداء العمل في الوقت المناسب، وبالشكل المطلوب لتحقيق الهدف العام الذي يخدم مصلحتهم باستنادهم للسلطة الرسمية المخولة لهم بموجب القانون والتي يميلون إلى حصرها في نطاقهم المحدود والافراد في معظم الحالات بالامتيازات الناتجة عنها وبالتالي فهم كما تقدم يركزون على الانتاج دون الاهتمام بمشاكل العمال ودون مراعاة لمعنوياتهم في العمل.

الجدول رقم 20: الطريقة التي يتعامل بها القائد عند وقوع العمال في الأخطاء المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين طريقة تعامل القائد عند الخطأ
63%	113	مساعدتك في تصحيح الخطأ المهني
10%	17	تجاهل خطئك المهني
20%	36	معاقتك على الوقوع في الخطأ المهني

توجيه نصائح شفوية لتصحيح الخطأ	12	07%
المجموع	*178	100%

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

وفيما يتعلق بالكيفية التي يتعامل بها القائد عند وقوع العمال في الأخطاء المهنية عند أداء العمل فقد توصلنا إلى أن نسبة 63% من استجابات المبحوثين تظهر أن قائدهم في العمل يساعدهم على تصحيح الأخطاء المهنية في حال وقوعهم فيها تليها نسبة 20% من استجابات المبحوثين تبين أن قائدهم في العمل يعاقبهم عند وقوعهم في الأخطاء المهنية ثم نسبة 10% من استجابات المبحوثين تشير إلى أن قائدهم في العمل يتجاهل أخطاءهم المهنية عند وقوعهم في الأخطاء المهنية، هذا وتأتي نسبة 07% من استجابات المبحوثين أوضحت أن القائد في العمل يعمل على تقديم نصائح لفظية في حال وقوعهم في الخطأ المهني ومنهم من أوضح أن أسلوب التعامل متوقف على حجم الخطأ إذ يتم التغاضي عن الأخطاء الصغيرة، أما غيرها فتتخذ في سبيلها الإجراءات القانونية اللازمة كحال إتلاف أحد المعدات أو الأجهزة أو ضياعها، فيما أفاد آخرون أنه يتم معاقبتهم شفويا فقط عند ارتكابهم للأخطاء في العمل وبقراءة الشواهد الإحصائية المتحصل عليها نجد أنها تقترب كثيرا مع نتائج الجدول السابق رقم (19) وحتى الجدولين رقم (13) ورقم (15) فإذا كان الأسلوب الغالب في عملية القيادة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي فمن الطبيعي أن نجد القائد وفق هذا الأسلوب أن يتعامل بمرونة مع العمال عند وقوعهم في الأخطاء المهنية عند أداء العمل، فيعمل على مساعدتهم لحلها وتدبير الإجراءات اللازمة لذلك ومنحهم الفرصة لتدراكها وتكوين الخبرة والتعلم والاستفادة منها لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، كذلك وباستمرار المقارنة مع الجدول رقم (19) نجد على الأرجح أن القادة الفوضويين هم من يتجاهلون الأخطاء المهنية لمرؤوسيتهم، وفي هذا السياق كشف لنا أحد المبحوثين في دائرة الموارد البشرية نظرا للأسلوب التسيبي الذي ينتهجه قائده في العمل فإنه يتجاهل أخطائه المهنية شرط أن لا تمس مصلحته الخاصة، في حين نجد أن القادة الذين يعملون على معاقبة مرؤوسيتهم في العمل هم أنفسهم القادة الأوتوقراطيين الذين يتسلطون عليهم ويعاملونهم ما فوق حدود الرسمية ولا يهتمهم سوى بلوغ المعدل الأفضل في إنتاجية وظائفهم، دون محاولة الاهتمام بجوانب العمل الأخرى والتي تلعب وبلا شك دورا في التأثير على هؤلاء المرؤوسين وتحديد جهودهم المبذولة في العمل.

الجدول رقم 21: انعكاسات عملية القيادة على العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	انعكاسات القيادة
26%	57		ارتفاع معدل أدائك
30%	66		تدعيم قدراتك الوظيفية
32%	70		تطوير أساليب أدائك للعمل
12%	27		زيادة التعب ومستوى الإرهاق، تكريس الرداءة
100%	220*		المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يفيد الجدول رقم (21) انعكاسات عملية القيادة على أداء المبحوثين حيث جاءت نسبة 32% من استجابات المبحوثين تشير إلى أن عملية القيادة التي يخضعون لها تؤدي إلى تطوير أساليب أدائهم في العمل تليها نسبة 30% من استجابات المبحوثين تبين أن عملية القيادة التي يخضعون لها تؤدي إلى تدعيم قدراتهم الوظيفية ثم تأتي نسبة 26% من استجابات المبحوثين تظهر أن عملية التي يخضعون لها تؤدي إلى ارتفاع معدل أدائهم، وبقراءة النتائج المتحصل عليها يتبين أن القيادة الديمقراطية البناءة التشاركية التي يخضع لها العمال تساعدهم على ضمان أداء العمل على أحسن وجه حيث تعمل على رفع من وتيرة أدائهم وتطوير امكانياتهم واستظهار كل طاقاتهم الإبداعية، وتنمية أساليبهم الإيجابية في العمل بل وتدفع بهم إلى التجديد فيها بمراعاة خطة العمل المتغيرة دائما حسب ظروفه ومتطلباته، وتلتقي هذه النتيجة مع النتائج المبينة ضمن الجدول رقم (17) حيث أشرنا إلى أن عملية الإشراف التي يخضع لها أغلب المبحوثين تساهم في تنمية مهاراتهم الوظيفية، وبالشكل نفسه فالقيادة التي يخضع لها على الأرجح نفس فئة هؤلاء المبحوثين تعمل على تدعيم قدراتهم في مجال العمل وهذا طالما أن مصدر كلا هذين العمليتين "الإشراف" و"القيادة" كما تقدم في الجدول رقم (19) هو "مصدر واحد"، فكلاهما بالنسبة لدى هذه الفئة من المبحوثين يساهمان في ضبط الأعمال وتوجيه الجهود لتحسين الأداء وتحليل الانحرافات والأخطاء والسعي لتصحيحها، تماما كما هو موضح في الجدولين رقم (15) ورقم (20) وإلى جانب النسب الكمية الموضحة أعلاه نجد نسبة 12% من استجابات المبحوثين صرحوا أن القيادة على عكس ما سبق تتعكس بشكل سلبي على الأداء حيث تؤدي إلى زيادة تعبهم ومستوى الإرهاق لديهم الناتج عن أعباء العمل وتكريس الرداءة وهي تشكل عقبات في طريقهم بسبب ضعف مستوى القائد وانخفاض خبرته في مجال العمل، ويمكن أن نرجع هذه الانعكاسات السلبية بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (20) إلى أن أسلوب هؤلاء هو الأسلوب التسيبي حيث تنشأ حالة من الاتكالية والاعتمادية من طرف القائد على المرؤوسين في أداء مهام وواجبات العمل دون تدخله في تنظيمها مما يجعلهم يشعرون بالإرهاق، هذا إلى جانب تحطم قدراتهم الذاتية وانعدام الاستفادة في مواقف العمل بسبب ضعف شخصيته وتدني خبراته أو عدم قدرته على تنمية مهاراتهم كونه متسيب ولا مبالي بالعمل وبهم، فيما كشف آخرون أن القيادة التي

يخضعون لها تؤدي لضعف همتهم في العمل ما يعني كراهيته وانهيائهم معنويا وشعورهم بالحسرة على حد قولهم، وعلى الأغلب فهذا راجع إلى إجحاف قادتهم وتسلطهم عليهم وإن كانت هذه الفئات قليلة جدا بالمقارنة مع الفئة الأولى، إلا أنها لها دلالات جد مهمة فهي تكشف عن واقع القيادة التي يخضعون لها حيث هي غير مناسبة إطلاقا خاصة بالنظر لحجم المهام المنوطة بهم وهذا ما عبر عنه بعض الإطارات الموزعين في دائرة التسويق والمصلحة الإعلامية بالمصنع.

الجدول رقم 22: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	المشاركة في اتخاذ القرار
16.07%	36	إدراك لأهمية المهام المسندة إليك	نعم
21.43%	48	تطوير خبراتك المهنية	
26.34%	59	تحمل مسئولية وظائفك	
0.44%	01	تطوير المهارات عند وجود أجهزة جديدة للعمل	
64.28%	144	المجموع جزئي	
22.32%	50		أحيانا
13.40%	30		لا
100%	*224		المجموع العام

* تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

وبقراءة المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم نلاحظ أن أكبر نسبة وهي والمقدرة بـ 64.28% بينوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم في المصنع ويعد هذا المعطى مؤشر إيجابي يدل على مرونة المسؤولين والمشرفين في تعاملهم مع مرؤوسيههم حيث يمنحونهم الفرصة للمشاركة والمشاورة في إطار العمل، وقد اتضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أن هذه العملية تتم نظرا لطبيعة العمل في المصنع حيث يعمل هذا الأخير بنظام آلي (3/8)، أي بنظام المناوبة لجماعات العمل في أغلب دوائره ومصالحه ولضمان استمرار العمل ففي كثير من الأحيان على العمال أن يتخذوا القرار حتى دون الرجوع للمسئول المباشر، نظرا لطبيعته الاستعجالية فهو ضروري ولا يحتمل التأجيل خاصة في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج حيث جماعات العمل تنظم هذه العملية فيما بينها وتنسق بين البدائل المتاحة للقرار لتختار من بينها البديل المناسب، فمثلا العامل في المخبر التابع لدائرة الإنتاج له الحق في اتخاذ القرار حول المواد المشكلة لمادة الإسمنت من حيث تغييرها وزيادتها أو تخفيضها وفق ما يتناسب مع ظروف العمل والإنتاج، إذن فطبيعة العمل وظروفه هي التي تفرض وجود هذا الأسلوب في اتخاذ القرار خاصة مع فرق المناوبة الليلية هذا بالنسبة لهذا النوع من القرارات، في حين أن القرارات الإدارية الأخرى فهي مركزية محضة تطبيقا للقانون حيث تتخذ على مستوى المديرية العامة للشركة الإسمنت مثل قرار التعيين أو

الترقية، وقد أوضحت نسبة 26.34% من استجابات المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم أن تلك المشاركة تدفع بهم نحو تحمل مسؤولية وظائفهم تليها نسبة 21.43% من الاستجابات تظهر أن مشاركتهم تساعدهم في تطوير خبراتهم المهنية، ثم نسبة 16.07% من الاستجابات تشير إلى أن المشاركة تساعدهم في إدراك أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليهم، في حين أتت نسبة 0.44% من استجابات المبحوثين تبين أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساعدهم على تطوير المهارات الخاصة في حال وجود معدات وأجهزة جديدة للعمل، وبخصوص هذه الشواهد الرقمية التي تعبر عن انعكاسات الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على العامل وما تسهم به في التطوير من كفاءته فقد تبين لنا فعلا من خلال المقابلات التي أجريناها مع جماعات العمل خاصة في دائرة الإنتاج أن هناك اعتراف بمسألة المشاركة إلا أن على العامل المعني بهذه العملية أن يتحمل مسؤولية قراراته، وقد تبين أيضا أن مشاركتهم تجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر مقدرة على تحمل المسؤولية والشعور بأهمية الأنشطة المكلفون بإنجازها، وبالرجوع للجدول أعلاه نجد نسبة 13.40% من المبحوثين بينوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فبالمقارنة مع الجدول رقم (19) يمكن إرجاع هذه النسبة إلى فئة المبحوثين الذين أشاروا أن مسؤوليهم متسلطين ما يؤدي إلى تحطيم قدراتهم الذاتية، وقد كشف لنا بعض المبحوثين من فئة الإطارات أنهم على الرغم من مناصبهم الهامة في المصنع إلا أنه لا يسمح لهم بإتخاذ القرارات، كما يمكن إرجاع هذه النسبة أيضا للعمال الذين لا تتطلب مهامهم أي تعديلات أو تغييرات فهي أعمال روتينية مثل وظيفة السكرتارية في المصنع فمهامهم جملة إجراءات عادية ومكررة ولهذا لا تكون فيها أية قرارات أو إجراءات جديدة.

الجدول رقم 23: المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب طبيعة العمل.

المجموع	لا	أحيانا	نعم	المشاركة في اتخاذ القرار	
				طبيعة العمل	تفويض
39	08	14	17	التكرار	عون تنفيذ
%100	%21	%36	%43	النسبة	
43	11	13	19	التكرار	عون تحكم
%100	%26	%30	%44	النسبة	
72	09	21	42	التكرار	إطار
%100	%13	%29	%58	النسبة	
14	02	01	11	التكرار	إطار سامي
%100	%14	%07	%79	النسبة	
168	30	49	89	التكرار	المجموع
%100	%18	%29	%53	النسبة	

تظهر المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 43% من المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم ونسبة 44% من المبحوثين من فئة أعوان التحكم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ثم نسبة 58% من المبحوثين من فئة الإطارات يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ونسبة 79% من المبحوثين من فئة الإطارات السامية يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، وتسفر هذه النتائج على أن عملية إتخاذ القرار تشترك فيها كل الفئات العمالية في المصنع وهذا ما يدعم نتائج الجدول السابق رقم (22) حيث قلنا أن القرارات الخاصة بالعمل تتخذ بإشترك أغلبية العمال، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتم عبر جماعات العمل وكل جماعة تؤدي مهام خاصة تستدعي السرعة والمشاركة لهذا فكل عضو من أعضائها ولها الحق في إيجاد بدائل القرار وتحديدها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب من بينها.

الجدول رقم 24: المساهمة في تحديد إجراءات العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	المساهمة في تحديد إجراءات العمل
21.42%	51		إكتشاف أخطائك المهنية
32.77%	78		تنمية قدرتك على مواجهة مشكلات العمل
17.64%	42		رفع من وتيرة أدائك
02.10%	05		ابتكار أساليب ناجحة في العمل، تطوير الخبرة المهنية، الثقة في أداء المهام
74%	176		المجموع جزئي
17%	40		أحيانا
09%	22		لا
100%	238*		المجموع العام

* تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يكشف الجدول رقم (24) مدى مساهمة المبحوثين في الإجراءات التي تخص عملهم حيث توصلنا إلى أن نسبة 74% من المبحوثين تدل على أنهم يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم ثم نسبة 17% من المبحوثين تفيد أنهم أحيانا ما يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم، تليها نسبة 09% من المبحوثين تبين أنهم لا يساهمون في تحديد الإجراءات التي تخص عملهم، ويتضح من خلال المعطيات الكمية ضمن الجدول أعلاه أن أكبر نسبة مسجلة بقيمة بلغت 74% من المبحوثين تبين أنهم يساهمون في تحديد إجراءات العمل بالمصنع ونستدل من هذا القيمة على وجود مؤشر إيجابي حول الطريقة التي يتعامل بها المسؤولين المباشرين مع بقية العمال وقد أجرينا مقابلات مع العمال بخصوص الإجراءات التي تخص عملهم فأوضحوا أنها مختلفة حسب اختلاف طبيعة المهام في دوائر ومصالح التي يشتغلون بها، فمثلا في المصلحة الإعلامية هناك إجراءات خاصة مثل تصحيح الفواتير وتحديد قاعدة

البيانات الخاصة بالمصنع والتطبيقات المهمة لسيرورة العمل أما في دائرة التسويق فهناك إجراءات مثل الإعلانات التي تخدم صالح الزبون في حال زيادة السعر نجد أيضا في دائرة الصيانة إجراءات خاصة بمعدات وأجهزة العمل في تركيبها وتشغيلها واستغلالها كتشحيم الأجهزة كل 03 أشهر لكن يحق للعامل تغيير وتعديل هذا الإجراء حسب أقدمية الجهاز المستعمل، ويظهر الجدول نفسة أن نسبة 32.77% من استجابات المبحوثين الذين بينوا أنهم يساهمون في تحديد إجراءات العمل أن مساهمتهم تلك تساعد في تنمية قدراتهم على مواجهة مشكلات العمل تليها نسبة 21.42% توضح أن المساهمة في تحديد إجراءات العمل تساعد في اكتشاف الأخطاء المهنية بوضوح وتليها نسبة 17.64% من تلك الاستجابات تظهر أن المساهمة في تحديد إجراءات العمل ترفع من معدل الأداء، في حين تأتي نسبة 02.10% من استجابات المبحوثين تفيد أن تلك المساهمة تدفعهم نحو ابتكار أساليب ناجحة في العمل وتطوير خبراتهم المهنية وتمنحهم الثقة في أداء مهامهم، وعموما تدل هذه الإجابات على أن المساهمة في مثل هذه الإجراءات - وإن كانت في بعض الحالات مفروضة عليه أي أنه واجب على العامل المساهمة في تحديد إجراءات عمله- ترفع من كفاءة العامل وتطور قدراته، وبخصوص نسبة 09% ما يعادل تقريبا (22) مفردة الذين قالوا أنهم لا يساهمون في تحديد مثل هذه الإجراءات فمنهم من بينوا أن أعمالهم روتينية لا تتطلب وجود إجراءات متنوعة ومتجددة، ما يعني أن الإجراءات التي يتم المساهمة فيها ذات طبيعة فجائية حسب متطلبات العمل وظروفه وتتم المساهمة فيها كل حسب اختصاصه.

الجدول رقم 25: مناقشة أهداف العمل داخل المؤسسة.

مناقشة أهداف العمل	المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	القدرة على التعامل مع التغييرات المستهدفة	59	24.27%
	التكيف مع أساليب العمل الجديدة	69	28.39%
	الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة، الاستعداد، التطوير المستمر للمكتسبات المعرفية	05	02.05%
	المجموع الجزئي	176	72%
أحيانا		44	19%
لا		23	09%
المجموع العام		243*	100%

* تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يبين الجدول رقم (25) مدى مناقشة الأهداف الخاصة بالعمل مع المسئول حيث تحصلنا على نسبة 72% من المبحوثين تفيد أنهم يتناقشون مع المسئول المباشر حول أهداف عملهم، تليها نسبة 19% من المبحوثين تشير أنهم أحيانا ما يتناقشون مع مسئولهم المباشر حول أهداف عملهم ثم نسبة 09% من المبحوثين تكشف أنهم لا يتناقشون مع مسئولهم المباشر حول أهداف أعمالهم، نستدل من خلال أكبر

نسبة والمقدرة بـ72% على أنه هناك نظام في المصنع لمناقشة الأهداف الخاصة بجميع الأنشطة والمهام التي يتم أداؤها داخله، حيث تتم هذه المناقشة في جميع المستويات بصفة دورية -شهرية، أسبوعية تتم كل يوم خميس وتستمر من 09:30 إلى غاية 11:00- يتم فيها مناقشة كل الجزئيات الخاصة بالعمل كظروفه ومشاكله وليس أهدافه فحسب، وإن كانت هذه المناقشات تتم بشكل رسمي فهناك مناقشات تتم من أجل التعرف على أهداف العمل وتجري بصفة غير رسمية وتكون يومية ومستمرة دائما نظرا لطبيعة العمل الاستعجالية خاصة في دائرة الصيانة دائرة الإنتاج ودائرة المواد الأولية ويستفيد منها العمال المشاركون فيها، هذا ما توضحه نتائج الجدول أعلاه إذ تبين نسبة 28.39% من استجابات المبحوثين في أن مناقشتهم للأهداف التي تخص عملهم تعطيتهم القدرة على التكيف مع أساليب العمل المستحدثة والجديدة، تليها نسبة 24.27% من استجابات المبحوثين تفيد أن مناقشتهم تلك تمنحهم القدرة على التعامل مع التغييرات المستهدفة في العمل، في حين تأتي نسبة 02.05% من استجابات المبحوثين توضح أن المناقشات تساعدهم في الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة وتجعلهم مستعدين لكل حدث متوقع أو غير متوقع في إطار العمل وتمنحهم التطوير المستمر لمكتسباتهم المعرفية، ونستنتج من هنا فائدة هذه العملية وانعكاساتها الإيجابية على الأداء حيث يتعرف العمال إثرها على كل ما هو جديد، بخصوص العمل ويكونون أكثر إحاطة ودرابة بظروفه كالتعرف على التغييرات المستهدفة في قانون التسيير الداخلي للمصنع مثلا حيث لإدارة هذا الأخير الحق في التغيير على مستوى القانون حسب ما يتوافق مع الصالح العام كذلك، تفيد في التعرف على مستوى الإنتاج من حيث الكمية والنوعية المطلوب إنجازها إضافة إلى التغييرات التي تطرأ على مجال العمل في فترات المبرمجة لصيانة المعدات والأجهزة الخاصة بالعمل -تتم كل 03 أشهر في السنة- إضافة إلى التعرف على كل التغييرات التي تكون على مستوى دائرة التموين ودائرة المالية والمحاسبة والراجعة بالأساس لقانون المالية المتغير دائما كل سنة تقريبا، هذا إلى جانب أن عملية المناقشة تساعدهم على اكتساب أفكار جديدة ما يؤدي بهم إلى اكتساب أساليب أكثر كفاءة في العمل، وبخصوص النسبة 09% من المبحوثين الذين أفادوا أنهم لا يتناقشون مع مسؤوليهم حول الأهداف المتعلقة بأعمالهم فبالمقارنة مع الجدولين رقم (22) ورقم (24) فمن المحتمل أنهم نفس المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وأنهم لا يساهمون في تحديد إجراءاته على التوالي، ويمكن أيضا تفسيرها بنتائج المقابلات فالسبب الرئيسي يكمن في أن بعض المسؤولين متسلطين ما يتضح جليا مع نتائج الجدول رقم (19) حيث لا يسمحون بأي إجراء من هذه الإجراءات ولا يمنحون الفرصة لمروسيهم في اكتشاف الجديد إنما يحتكرون المعلومة خدمة لمصالحهم الخاصة.

الجدول رقم 26: مناقشة أهداف العمل مع المسئول وفق طبيعته.

المجموع	لا	أحيانا	نعم	مناقشة الأهداف	
				طبيعة العمل	عون تنفيذ
39	07	10	22	التكرار	عون تنفيذ
%100	%18	%26	%56	النسبة	
43	09	11	23	التكرار	عون تحكم
%100	%21	%26	%53	النسبة	
72	07	18	47	التكرار	إطار
%100	%10	%25	%65	النسبة	
14	00	05	09	التكرار	إطار سامي
%100	%00	%36	%64	النسبة	
168	23	44	101	التكرار	المجموع
%100	%14	%26	%60	النسبة	

يفيد الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على مناقشتهم لأهداف العمل مع المسئول حسب طبيعته حيث توصلنا إلى أن نسبة 56% من المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ يتناقشون مع المسئول حول الأهداف الخاصة بعملهم، ونسبة 53% من المبحوثين من فئة أعوان التحكم يتناقشون مع المسئول حول الأهداف الخاصة بعملهم، ونسبة 65% من المبحوثين من فئة الإطارات يتناقشون مع المسئول حول الأهداف الخاصة بعملهم، ونسبة 64% من المبحوثين من فئة الإطارات السامية يتناقشون مع المسئول حول الأهداف الخاصة بعملهم، ويتضح من المعطيات الكمية أعلاه أن أغلب المبحوثين ومن كل الفئات العمالية -أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات، إطارات سامية- يشاركون في المناقشات التي تدور حول الأهداف المتعلقة بعملهم مع مسئولهم في المصنع حيث العمل يسير بخطة يومية متجددة باستمرار حسب متطلبات العمل وطبيعته التي تستدعي تكاتف الجهود وتضامها، وهذا ما يجعل من المناقشة ضرورة حتمية وبصفة مستمرة وشرط لديمومة العمل على مستوى جماعات العمل المعنية بها وإن كانت في بعض الحالات تتم بصفة غير رسمية، وهذه النتائج تلتقي كثيرا مع النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) والجدول رقم (23) والجدول رقم (24) حيث يظهر أن المبحوثين رغم اختلاف فئاتهم العمالية فهم يشاركون في اتخاذ القرارات ويساهمون في تحديد إجراءات العمل.

الجدول رقم 27: تقبل اقتراحات العمال في العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تقبل اقتراحات العمال	
		المبحوثين	إتقانك للعمل
%27.77	65		
%21.79	51		مستوى الدقة في الأداء
%15.81	37		السرعة في الإنجاز
%03.84	09		تحمل المسؤولية، الاجتهاد والإخلاص ومداومة، الثقة بالنفس
%69	162		المجموع جزئي
%23	53		أحيانا
%08	19		لا
%100	*234		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

وفيما يتعلق بمدى تقبل المسؤولين للاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العمال حول العمل فقد توصلنا إلى أن نسبة 69% من المبحوثين أفادوا بأن مسؤوليهم في العمل يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة بخصوص العمل ثم نسبة 23% من المبحوثين أشاروا بأن مسؤوليهم في العمل أحيانا ما يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة في العمل، تليها نسبة 08% من المبحوثين أفروا بأن مسؤوليهم في العمل لا يتقبلون اقتراحاتهم المقدمة في مجال العمل، وبخصوص أعلى نسبة سجلت والتي بلغت 69% تعود للمبحوثين الذين تلقى مبادراتهم وأفكارهم الجديدة حول العمل القبول من طرف المسؤولين فهي راجعة بالأساس لجماعات العمل حيث يتعامل المسؤولون بمرونة مع بقية الأعضاء في المجموعة فيعترفون بمقترحاتهم الشيء الذي يدفعهم نحو إتقان العمل بدرجة أولى، إذ أظهرت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 27.77% من استجابات المبحوثين الذين يتقنون العمل أكثر جراً تقبل مسؤوليهم لاقتراحاتهم المقدمة، تليها نسبة 21.79% من استجابات المبحوثين بينت أن تقبل اقتراحاتهم يجعلهم أكثر دقة في الأداء كما أوضحت نسبة 15.81% من استجابات المبحوثين أن تقبل اقتراحاتهم يجعلهم سريعين في العمل والإنجاز في حين تأتي نسبة 03.84% من الاستجابات أشارت أن ذلك التقبل يجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية عملهم وأكثر اجتهاداً فيه وأكثر إخلاصاً ومداومة في عمله وأكثر ثقة بأنفسهم، وقد كشف لنا الكثير من المبحوثين عند مقابلتهم أنهم فعلاً يتحملون المسؤولية في حال تم قبول مقترحاتهم وتم العمل بناء على ما جاء فيها كذلك، ويمكن القول أن أفكار العمال الجديدة ومبادراتهم تلقى القبول والدعم والمساندة في حال كان العمل بها على مستوى جماعة العمل خاصة في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ومصالحه المخازن ودون مستوى جماعات العمل لا تلقى القبول التام، هذا ما يفسر وجود نسبة 23% من المبحوثين بينت أنه أحيانا ما يتم قبول اقتراحاتهم ونسبة 08% من المبحوثين أفادت أنه لا يتم قبول اقتراحاتهم نهائياً بل في بعض الحالات يعمد المسؤولون إلى تجميد الأفكار التي يقدمونها رؤوسهم إلى حين ثم يقدمونها بدورهم على أساس أنها من انتاجهم الخاص "ما يعني سرقة لأفكار الرؤوسين"، كما أفاد آخرين من خلال

المقابلات الميدانية بأن أفكارهم لا يتم قبولها سواء كانت في المستوى أو دون ذلك بدافع التسلط من قبل المسئول وأنه أعلى مستوى من حيث الكفاءة المهنية من منهم مثلما يحدث في دائرة الموارد البشرية أو في مصلحة المراقبة النوعية -المخبر-، وكل هذه المظاهر السيئة لا يمكن التغاضي عنها في هذا المجال حيث تؤثر سلبا على الاتصال الصاعد إذ يلقى عقبات ولا يوجد تفعيل له بالشكل الكامل دون جماعات العمل.

الجدول رقم 28: تقبل شكاوى العمال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تقبل الشكاوى في العمل	
		المبحوثين	نعم
%23.83	40		المبادرة في الأداء
%26.42	51		التركيز على أداء التزاماتك الوظيفية
%06.21	12		تنمية الثقة، المتابعة والدقة ومرافقة للتطورات
%56	109		المجموع الجزئي
%30	57		أحيانا
%14	27		لا
%100	*193		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يشير الجدول أعلاه إلى مدى استجابة المسئولين في العمل للشكاوى التي يصدرها العمال في إطار العمل وقد توصلنا إلى أن نسبة 56% من المبحوثين أشاروا أن مسئولهم يتقبلون شكاوهم بخصوص العمل، ثم نسبة 30% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما يتم قبول شكاوهم المقدمة من قبل المسئولين في العمل تليها نسبة 14% من المبحوثين أفادوا أن مسئولهم لا يتقبلون الشكاوى التي يصدرونها في العمل، ولقد كشفنا من خلال المقابلات الميدانية مع أغلب المبحوثين أن المسئول يعمل على قبول الشكاوى التي يقدمونها له وهو يقوم بدوره بإيصالها للإدارة حيث وجب أن يحل موضوع الشكوى إلا أن هذه الأخيرة لا تستجيب، وبالتالي فالشكوى وإن كان يستدعي حلها أن تدرس على مستوى الإدارة فإن ذلك القبول ليس لديه أي معنى بالنسبة لهم بالمقابل فالشكاوى التي تستدعي أن يحلها المسئول المباشر في العمل فهي على الأغلب تحظى بقبوله وبمحاولاته الجادة في حلها، هذا ما يظهر من خلال الشواهد الإحصائية ضمن الجدول نفسه حيث هناك نسبة 26.42% من استجابات المبحوثين توضح أن قبول شكاوهم المقدمة من طرف المسئول المباشر يدفع بهم نحو التركيز على أداء التزاماتهم الوظيفية تليها نسبة 23.83% من استجابات هؤلاء المبحوثين تفيد أن ذلك القبول يجعلهم أكثر مبادرة في الأداء في حين سجلنا نسبة 06.21% من استجابات المبحوثين تفيد أن قبول المسئول للشكاوى ينمي الثقة بينهما ويجعلهم أكثر متابعة ودقة ومرافقة للتطورات، وبالتالي فسعي المسئول المباشر نحو حل مثل تلك المشاكل والشكاوى للمرؤوسين يعزز من مستويات الثقة بينهما ويرفع من معنوياتهم وتلقي هذه النتيجة مع نتيجة الجدول السابق رقم (27) حيث أوضحنا أن هناك من المسئولين من يعملون على تقبل الاقتراحات

والمبادرات التي يقدمونها مرؤوسيههم في العمل ما يعني وجود فعالية الاتصال الصاعد الذي يجمع بين - المسئول، العامل- حيث يقوم بتقبل مبادراته ويسعى لحل مشاكله وشكواه في العمل ما يدفعه نحو الحرص على مصلحة العمل وتأديته على أكمل وجه، إلى جانب هذا يمكن تعليل حصولنا على نسبة 30% تخص المبحوثين الذين عبروا أن شكواهم أحيانا ما يتم قبولها من طرف المسئولين في أن تلك الشكاوى تقبل أو ترفض حسب طبيعتها وطبيعة موقف العمل ومدى الضغوطات التي يعاني منها العامل المعني بالشكوى فإن كانت عادية فيتم التغاضي عنها وإن كان لها تأثيرات سلبية على العامل فيتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المسئول.

الجدول رقم 29: تلبية مطالب العمال من طرف الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين تلبية المطالب
27%	45	نعم
49%	83	أحيانا
24%	41	لا
100%	169	المجموع

بخصوص مدى تلبية مطالب العمال من قبل الإدارة فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 49% بينت أن الإدارة أحيانا ما تستجيب لمطالب العمال في العمل تليها نسبتين جد متقاربتين وهما 27% و 24% تخص المبحوثين الذين بينوا أن الإدارة تستجيب لمطالبهم وأن الإدارة لا تستجيب لهم مطلقا على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتائج بما أفادنا به المبحوثين أثناء المقابلات حيث قالوا أن الإدارة لا توفر كل مطالبهم بل نادرا ما يتم قبولها فمثلا بين لنا أحد العمال في المصلحة الإعلامية تحتاج لبرنامج تجديد تحديث قاعدة البيانات "mise a jour" ولم يتم توفيره على الرغم من ضرورته في العمل، كذلك طلبت جماعات العمل دورات تكوينية للتدريب على تشغيل وإدارة أحد المعدات والأجهزة الجديدة في دائرة الصيانة ولم يحظى طلبهم بالقبول من طرف الإدارة، كذلك أوضح لنا أحد العاملين في مصلحة المخازن أنه قدم طلبا للحصول على التقاعد ولم يتم تلبية على الرغم من أنه سلم الإدارة ملف طبي يبرر أن حالته الصحية لم تعد تتوافق وظروف العمل في المصنع، في حين أن المطالب التي تتقبلها الإدارة تتمثل في طلبات النقل الوظيفي ولا يتم تلبية إلا بعد دراسة الملف الصحي للمعني بعملية النقل الوظيفي وما عدا هذا فطلبات العمال لا تحظى بالقبول من طرف الإدارة لأن هذه الأخيرة تهمها مصلحتها أكثر ولا تراعي مصالح العمال، وقد أوضحنا ضمن الجدول السابق رقم (28) أن الإدارة لا تستمع لشكاوى العمال ولا تسعى لحلها ولا تهتم بإنشغالهم في هذا المجال وهو ما يلتقي مع تم توضيحه في هذا السياق، هذا على الرغم من وجود هيئات ولجان رسمية تعنى بإنشغالات العمال كالفرع النقابي ولجان المشاركة في المصنع وهي هيئة مكونة من عضوين يتم انتخابهم كل 03 سنوات والتي تعنى بإنشغالات العمال وتهتم بها وتوصلها عن طريق الاجتماعات للإدارة، وفي هذا المجال فقد لاحظنا

عدة إعلانات خاصة بمطالب العمال ومراسلات من قبل الإدارة العليا رداً على مطالبهم حول جوانب عدة كالترقية وبطاقة صلاحيات المنصب والتكوين والعقوبات التعسفية والمنح والنجاعة على وجه الخصوص ولاحظنا أيضاً عدة احتجاجات قامت بها فئات كبيرة من العمال ضد ظروف العمل وعدة قضايا تخصهم التي لم تلقى الترحيب والاهتمام الكاملين من قبل الهيئة الإدارية.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية

ويتم في هذا الجزء عرض وتحليل بيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية التي تناقش قضية التعاون بين العمال وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، حيث افترضنا أن عنصر التعاون التنظيمي يلعب دوراً حيوياً وبارزاً في تحقيق هذه الأهداف، ذلك أنه يعبر عن مدى اندماج العمال وتربطهم الاجتماعي ذلك الترابط الإيجابي الوثيق الذي يتضح في عدة مظاهر، منها رغبتهم في التفاعل والتواصل والسعي نحو أداء العمل وفق الشكل الجماعي بروح الجماعة المتجانسة والمتضامنة وتبادلهم للمعلومات الخاصة بالعمل وتشاروهم حول كل ما يطرأ على العمل من مشكلات ومستجدات، إلى جانب تماسكهم الاجتماعي وانتمايتهم لجماعة عمل موحدة، وكل هذه الجوانب تجعل من المؤسسة الصناعية شكلاً من أشكال التعاون الاجتماعي وهذا أيضاً لأن العمل الصناعي يقوم على الفرد والجماعة ما يؤثر على المصالح العامة والغايات العليا، فمن الممكن أنه كلما كان العمال على تعاون مستمر كلما استطاعت المؤسسة أن تحقق أهدافها المرسومة التي قد تتعدد لتشمل عدة أبعاد منها الأرباح العالية والتكاليف المنخفضة والإنتاج المتنوع والوفير بمعايير الجودة والنوعية، وقد خصصنا هذا الجزء للتعرف على هذه القضية والكشف عنها ميدانياً انطلاقاً من البيانات والمعطيات التي تم تجميعها حولها ضمن مصنع الإسمنت بالماء الأبيض ولتكن البداية مع الجدول رقم (30) ورغبة العمال في بذل الجهد.

الجدول رقم 30: الرغبة في بذل الجهد ضمن المؤسسة.

النسبة المئوية	المبحوثين						الرغبة في بذل الجهد
	التكرار						
%92	157	النتيجة	× القيمة التكرار	النسبة المئوية	القيمة	التكرار	الرغبة في بذل الجهد والإنتاجية
							دائماً
							غالباً
							أحياناً
							نادراً
							أبداً
							المجموع
							/

لا	13	08%
المجموع	170	100%

يظهر الجدول أعلاه مدى رغبة المبحوثين في بذل الجهد في إطار العمل حيث تحصلنا على نسبة 92% من المبحوثين ما يعادل (157) أشاروا إلى أن لديهم الرغبة في بذل الجهد في العمل ونسبة 08% من المبحوثين ما يعادل (13) مفردة أوضحوا أن ليس لديهم الرغبة لبذل الجهد في العمل ضمن المصنع، ونستدل من هذه المعطيات على وجود مؤشر إيجابي بخصوص رغبة العمال في العمل ومدى اسهامه في أدائه حيث الغالبية العظمى أفادت بأنها ترغب به ولديها الحماس في القيام به ويمكن إرجاع هذا إلى الانعكاسات الإيجابية للعمل بروح الجماعة الواحدة، فكثيرا ما لاحظنا في المصنع ووجود جماعات العمل التي يعمل أعضائها بكل تعاون وكل عضو منها يحتل مكانة خاصة ضمنها الشيء الذي يشكل بالنسبة لهم حافز معنوي ويدفعهم نحو العمل وتخلق لديهم حالة من الحماس تجاهه، ويفيد الجدول نفسه اتجاهات المبحوثين حول إسهام دافعيتهم في تحقيق إنتاجية عالية في إطار وظائفهم حيث توصلنا إلى:

- نسبة 46% من المبحوثين تبين أن رغبتهم في بذل الجهد دائما ما تساعدهم في تحقيق إنتاجية عالية ضمن وظائفهم.
- نسبة 41% من المبحوثين توضح أن رغبتهم في بذل الجهد غالبا ما تساعدهم في تحقيق إنتاجية عالية في وظائفهم.
- نسبة 11% من استجابات المبحوثين تفيد أن رغبتهم في بذل الجهد أحيانا ما تساعدهم في تحقيق إنتاجية عالية ضمن وظائفهم.
- نسبة 01% من المبحوثين تظهر أن رغبتهم في بذل الجهد نادرا ما تساعدهم في تحقيق إنتاجية عالية ضمن وظائفهم.
- نسبة 01% من المبحوثين تكشف ان رغبتهم في بذل لا تساعدهم أبدا في تحقيق انتاجية عالية ضمن وظائفهم.

ويفيد الجدول نفسه أن اتجاهات المبحوثين نحو مساهمة رغبتهم في بذل الجهد في تحقيق إنتاجية عالية في إطار وظائفهم تسلك الاتجاه الموجب بقيمة معتبرة بلغت (224+) ونستخلص منها أن رغبة العمال في بذل الجهد ودافعيتهم تجاهه، تساهم في ضمان أداء العمل على أكمل وجه وعلى النحو المطلوب ولها أثرها الإيجابي الذي تتركه على معدل ومستويات أداء المهام المكلفين بها، وهذا كله يرجع إلى عنصر التعاون بين العمال الذي يخلق فيهم حب العمل وقد لاحظنا مثل هذه الظواهر أثناء الدراسة الميدانية في المصنع خاصة بين جماعات العمل في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج وبوجه الخصوص في مصلحة القياس والتحكم والكهرباء CMR، حيث يعمل العمال بمقتضى روح الفريق والإيمان بقيادته مما يجعل الأداء دائما في تقدم.

الجدول رقم 31: الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الطريقة المفضلة في العمل
28%	47	كعمل فردي
72%	122	كعمل جماعي
100%	169	المجموع

وفيما يتعلق بالطريقة التي يفضلها المبحوثين في أدائهم للعمل بغض النظر عن كيفية الأداء التي تفرضها طبيعة أعمالهم فقد حصلنا على نسبة 72% من المبحوثين ما يعادل (122) مفردة أوضحوا أنهم يفضلون أداء المهام المكلفون بها بشكل جماعي، ونسبة 28% من المبحوثين ما يعادل (47) مفردة أشاروا أنهم يفضلون أداء العمل بشكل فردي، وهذه المعطيات الكمية تعبر بشكل صريح عن مدى وعي المبحوثين لأهمية وقيمة العمل الجماعي فالغالبية منهم يفضلون أداء أعمالهم في إطار الجماعة، وتتفق نتيجة هذا الجدول إذا ما قارناها مع نتائج الجدول السابق رقم (30) حيث أشرنا أن الغالبية منهم لديهم الرغبة لبذل الجهد وأن تلك الرغبة راجعة لسبب رئيسي هو أنهم يقومون بأداء أعمالهم وكل نشاطاتهم الوظيفية ضمن الجماعة الواحدة التي تعمل وفق تضامن وتعاون مستمرين.

الجدول رقم 32: الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة حسب الجنس.

المجموع	كعمل جماعي	كعمل فردي	الطريقة المفضلة في العمل		الجنس
			التكرار	النسبة	
161	117	44	التكرار	النسبة	ذكر
100%	73%	27%	التكرار	النسبة	أنثى
08	05	03	التكرار	النسبة	المجموع
169	122	47	التكرار	النسبة	
100%	72%	28%	التكرار	النسبة	

يظهر الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على الكيفية التي يفضل بها أداء العمل سواء كانت طريقة فردية أو جماعية حسب متغير الجنس حيث نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة هنا، أن لا اختلاف يسجل بين العاملين والعاملات في الطريقة التي يفضلونها في أداء العمل إذ كلا الطرفين يفضلان العمل الجماعي على العمل الفردي، وبالتالي يمكن القول أن هناك تعاون بين زملاء العمل سواء كانوا ذكورا أم إناثا.

الجدول رقم 33: الطريقة المفضلة لدى العمال في أداء الأنشطة حسب طبيعة العمل.

المجموع	كعمل جماعي	كعمل فردي	طبيعة العمل	
			الطريقة المفضلة في العمل	
38	29	09	التكرار	عون تنفيذ
			النسبة	
%100	%76	%24		
43	29	14	التكرار	عون تحكم
			النسبة	
%100	%68	%32		
72	50	22	التكرار	إطار
			النسبة	
%100	%70	%30		
14	13	01	التكرار	إطار سامي
			النسبة	
%100	%93	%07		
167	121	46	التكرار	المجموع
			النسبة	
%100	%72	%28		

ويشير الجدول رقم (33) لتوزيع الباحثين على الكيفية التي يتم بموجبها أداء العمل حسب طبيعته حيث توصلنا إلى أن نسبة 76% من الباحثين من فئة أعوان التنفيذ يفضلون أداء العمل بطريقة جماعية ونسبة 68% من الباحثين من فئة أعوان التحكم يفضلون أداء العمل بطريقة جماعية، ثم نسبة 70% من الباحثين من فئة الإطارات يفضلون أداء العمل بطريقة جماعية، ونسبة 93% من الباحثين من فئة الإطارات السامية يفضلون أداء العمل بطريقة جماعية، ويتضح من خلال هذه الشواهد الكمية أنه وعلى الرغم اختلاف الفئات العمالية التي ينتمون إليها إلا أنهم يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي وهو ما يعد مؤشر إيجابي يعبر عن قوة الرابطة الإيجابية بينهم كونهم جماعات عمل يسعى كل عضو فيها لأداء مهامه بالاشتراك مع بقية الأعضاء الآخرين بغض النظر عن انتماءاتهم الفئوية.

الجدول رقم 34: الرغبة في تكوين العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	
		الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية	
%66	111	نعم	
%27	45	أحيانا	
%07	11	لا	
%100	167	المجموع	

وعن رغبة العمال في تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية ببعضهم في إطار العمل فقد توصلنا إلى أن نسبة 66% من الباحثين لديهم رغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائهم

ونسبة 27% من مبحوثين أوضحوا أنه أحيانا ما تكون لديهم الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائهم، في حين أتت نسبة 07% من المبحوثين أفادوا أنه ليس لديهم الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع زملائهم، وبالنظر للشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول يظهر أن غالبية المبحوثين ما يعادل (111) مفردة يحاولون دائما تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تجمعهم بزملاء العمل، وقد عللوا ذلك بالقول أن هذه العلاقات تساعدهم في تبادل الآراء وضمن انتقال المعلومة واكتساب المهارات المهنية وتطوير الخبرة وصناعة الأفكار والمبادرات التي تنمي الإنتاج بكل حماس واتقان، ولتفادي الوقوع في مشكلة عدم معرفة الطريقة التي يقتضيها أداء العمل في حال غياب أحد الزملاء وكذا تجنب الوقوع في الأخطاء التي ترجع بالأساس للعمل الفردي والخروج بحلول توافقية عند وجود مشكلات العمل، كما أوضحوا أن بناء العلاقات الاجتماعية مع الزملاء تضمن السير الجيد للعمل واستمراريته بشكل جماعي وتسهل أدائه وتزيد من مردوبيته وانتاجيته، هذا ما يلتقي مع نتائج الجدول السابق رقم (32) حيث أوضحنا أن غالبية العمال يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي وهذا راجع لحسن العلاقات والروابط التي تجمعهم ببعضهم البعض، وأشاروا إلى أن طبيعة العمل هي التي تفرض وجود هذه العلاقات بين أعضاء جماعات العمل وقيام العمل بينهم وفق أسلوب تحاوري، إذن فحسب رأيهم هي تضمن درجة عالية من المرونة والتسيير الفعال لشئون العمل والاستمرار في أدائه، فيما أوضح آخرون أن بناء مثل هذه العلاقات يساعد على زرع الثقة بينهم وبين الزملاء وحتى بينهم وبين المسؤولين في العمل كما تساعد على التخفيف من الشعور بالملل والضغط وإرساء جو مريح للعمل ملؤه الاحترام والود والتفاهم ذلك أن الاحترام هو أساس العلاقات واستمرار العمل بروح الفريق أكثر فأكثر، وقد صرح لنا أحد مسؤولي جماعة عمل أن تكوين مثل هذه العلاقات يساعده على إعداد جيل جديد قادر على تحمل المسؤولية إذ هو ينقل لأعضاء جماعته كل خبرته ومهاراته ضمن مناخ معنوي واجتماعي ملائم لذلك حرصا منه على الاستفادة قدر الإمكان وهذا ما أشرنا له سابق ضمن الجدول رقم (17) في أن الإشراف المبني على مراعاة الجوانب الاجتماعية للعمال في العمل يساعد على نمو مهاراتهم بشكل كبير من نموها كانوا خاضعين تحت إشراف موجه نحو العمل فقط، في حين عللت نسبة 27% التي تمثل المبحوثين الذين هم أحيانا ما يكونون علاقات اجتماعية ايجابية مع زملائهم في العمل بأن ذلك يرجع لطريقة التفكير المختلفة من شخص لآخر والفروق الشخصية القائمة بينهم الناتجة عن اختلاف المستوى التعليمي وحتى التباين في الأهداف الخاصة وروح المسؤولية، كما أشار آخرون من نفس هذه الفئة أنهم يقيمون علاقات مع زملائهم كي يستمر العمل ولكن مع الحفاظ على مسافة محددة وبالتالي فتعاملاتهم مع الزملاء مدروسة ويحدود مضبوطة، أما المبحوثين الذين أوضحوا أنهم لا يميلون لتكوين مثل هذه العلاقات مع زملائهم فقد عللوا ذلك بالقول أنه لا توجد ثقة بين العمال وكل شخص منهم تهمة مصلحته الشخصية فحسب، وعموما يمكن القول حول هذه المعطيات أن الأغلبية لها ميل إيجابي نحو تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل والتفاعل والتواصل معهم، وهذا ما لاحظناه في غالبية دوائر المصنع خاصة دائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة حيث أن كل العمال في هذه الدائرة يجمعهم مكان واحد للعمل -

مكتب مفتوح- عدا مكتب خاص برئيس الدائرة حيث تتجلى هناك علاقات اجتماعية ناجحة بين زملاء العمل وحتى بينهم وبين المسئول المباشر مبنية إلى حد بعيد على التعاون والتواصل والتفاعل الإيجابي، وقد أبدى لنا البعض أن تلك العلاقات داخل جماعات العمل تساعدهم في تجاوز التوترات والمشاحنات التي تقع بينهم ففي كثير من الأحيان يتم التعامل بصفة سلمية حيث تخضع هذه المظاهر السلبية للحلول السلمية ولا يتم إحالة المتسببين بها لمجالس التأديب إلا في حالات نادرة وضيقة جداً، وطبعاً هذا لا يمنع بأن نصرح على وجود بعض الانحرافات عن المستوى الجيد لهذه العلاقات حيث كشف لنا أحد المسئولين عن وجود حالات من الوشاية بين العمال وتكثر بين الفئات الطامحة للقرب من الإدارة والحصول على فرص السلطة أو الترقية.

الجدول رقم 35: الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية حسب الجنس.

المجموع	لا	أحيانا	نعم	الرغبة في تكوين علاقات الاجتماعية	
				الجنس	التكرار
160	11	45	104	ذكر	التكرار
%100	%07	%28	%65		النسبة
07	00	00	07	أنثى	التكرار
%100	%00	%00	%100		النسبة
167	11	45	111	المجموع	التكرار
%100	%07	%27	%66		النسبة

يأتي الجدول رقم (35) ليوضح رغبة العمال في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل حسب الجنس حيث توصلنا إلى أن نسبة 65% من المبحوثين الذكور لديهم الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل في المصنع، تقابلها نسبة 100% من المبحوثين الإناث لديهم الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل في المصنع. إذن الشواهد الإحصائية تشير إلى أن كلا الجنسين في المصنع -ذكر، أنثى- لديهما الرغبة في بناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع زملائهم في العمل ما يمثل نقطة قوة إيجابية لصالح العمل ونتيجة هامة تؤكد على ارتباط إيجابي للعمال مع بعضهم البعض.

الجدول رقم 36: الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية حسب الأقدمية.

المجموع	لا	أحيانا	نعم	المبحوثين	
				الرغبة في التفاعل والأقدمية	أقل من 05 سنوات
22	02	09	11	أقل من 05 سنوات	التكرار
%100	%09	%41	%50		النسبة
40	02	13	25	من 05 إلى 09 سنوات	التكرار
%100	%05	%32	%63		النسبة

24	06	06	12	التكرار	من 10 إلى 14
%100	%25	%25	%50	النسبة	سنة
15	00	01	14	التكرار	من 15 إلى 19
%100	%00	%07	%93	النسبة	سنة
65	01	16	48	التكرار	من 20 سنة فأكثر
%100	%01	%25	%74	النسبة	
166	11	45	110	التكرار	المجموع
%100	%07	%27	%66	النسبة	

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 50% من العمال المبحوثين ذوي الأقدمية "أقل من 05 سنوات" يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، ونسبة 63% من العمال المبحوثين ذوي الأقدمية "من 05 إلى 09 سنوات" يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، ونسبة 50% من العمال المبحوثين ذوي الأقدمية "من 10 إلى 14 سنة" يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، ونسبة 93% من العمال المبحوثين ذوي الأقدمية "من 15 إلى 19 سنة" يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، ونسبة 74% من العمال المبحوثين ذوي الأقدمية "من 20 سنة فأكثر" يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. ونستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلب المبحوثين يرغبون في تكوين العلاقات الاجتماعية مع زملائهم على الرغم من اختلاف فترات عملهم داخل المصنع ما يعني من جهة أخرى أن عامل السن بينهم لا يلعب دورا في تحديد علاقاتهم، بل على العكس حيث كل العمال باختلاف أعمارهم وبالتالي اختلاف فترة أقدميتهم لديهم ميل نحو التفاعل والتواصل مع الزملاء ما يعبر بشكل صريح عن وجود علاقات اجتماعية عميقة وفعالة بين غالبية العمال في المصنع.

الجدول رقم 37: دور العلاقات الاجتماعية بين العمال في تكامل الجهود المبذولة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين العلاقات الاجتماعية وتكامل الجهود
%69	117	نعم
%26	45	أحيانا
%05	08	لا
%100	170	المجموع

يوضح الجدول رقم (37) مدى مساهمة تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الزملاء في تكوين أعمالهم وجهودهم المبذولة إذ تحصلنا على نسبة 69% من المبحوثين يرون أن تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية يساهم في تكامل جهودهم المبذولة تليها نسبة 26% من المبحوثين يرون أن تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع الزملاء أحيانا ما يساهم في تكامل جهودهم المبذولة في حين تأتي نسبة 05% من المبحوثين يرون أن تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع زملائهم لا يساهم في تكامل

جهودهم المبذولة. وبقراءة النتائج المتحصل عليها يتضح أن العلاقات الاجتماعية المبنية بين زملاء العمل في المصنع تساعدهم على إتحاد وتكامل كل النشاطات الوظيفية المنوطة بهم وقد أوضحنا من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدولين رقم (33) ورقم (36) أن العمل يتم في أغلب الأحيان في إطار الجماعة كما أن طبيعة العمل في حد ذاته تقتضي أدائه بطريقة جماعية، إذ أن أغلب العمال الموزعين في كافة الدوائر والمصالح في المصنع مقسمين إلى مجموعات عمل كل مجموعة لها وقت محدد للعمل (نظام آلي تناوبي 3/8) كل فرقة تشتغل لمدة 08 ساعات ثم تتوبها المجموعة الأخرى لـ 08 الساعات الموالية وهكذا دون توقف، وبالتالي فاستغراق العمال في العمل واستمرارهم فيه يؤدي بهم نحو تكوين تلك العلاقات هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الأنشطة والمهام التي يؤديونها يكمل بعضها بعضا فهي أنشطة على ترابط وظيفي وثيق نظرا لطبيعتها والهدف منها بل هناك جماعات عمل من حيث تركيبها تدل فعلا على تكامل المهام والأنشطة المنجزة في المصنع ككل وليس على مستوى الوحدة أو الدائرة فقط، إذ هي متكونة من عدة عمال موزعين على مختلف الدوائر والمصالح حيث كل جماعة تضم عمال من دائرة الصيانة ومن دائرة الإنتاج والدائرة التسويق ودائرة التموين ودائرة المواد الأولية كونها أهم الدوائر التي يقوم عليها العمل بالمصنع، وإلى جانب عمل الجماعات فحتى العمال الذين يشتغلون بنظام العمل العادي -من 08 صباحا إلى 16 مساء- وظائفهم تكمل بعضها البعض وفي تناسق مستمر فمثلا عند القيام بعملية تفجير لإستخراج المادة الأولية من طرف دائرة المواد الأولية لا بد أن يكون معهم على الأقل عامل من دائرة الأمن وعامل من دائرة الصيانة، كذلك عمل دائرة التموين يعبر بشكل صريح عن تكامل الوظائف والأعمال في المصنع حيث تعمل على توفير كل المدخلات وعناصر الإنتاج والأدوات والمعدات وكل ضرورات العمل من خلال الاتصال بكل العمال في الدوائر والمصالح في المصنع لكي تكشف عن احتياجاتهم لهذه المتطلبات ومن ثم تقوم بالاتصال مع الممولين في البيئة الخارجية لجلبها وهذا ما يدفع بكل الجهود التي يبذلونها نحو التكامل، وهنا تظهر أهمية التفاعل الإيجابي والعلاقات بين العمال في ذلك حيث كلما كانت العلاقات بناءة وإيجابية ساعد ذلك على ترابط وتكاتف تلك الأنشطة، أما بخصوص نسبة 05% والتي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين زملاء العمل لا تساهم في تكاتف جهودهم، فقد أوضحوا عند مقابلتهم أن البعض من زملاء العمل يستوعبون تلك الحالة بشكل غير صحيح حيث أنه وبمجرد أن تنشأ بينهم علاقات التفاعل والتواصل الاجتماعي يتخلون عن العمل ويعتمدون على غيرهم في أدائها، فعلاقاتهم تلك لم تؤدي بهم نحو التعاون والتضامن في إطار العمل إنما نتيجة فهمهم الخاطئ لماهيتها وقلة وعيهم بأهميتها ودورها نشأت بينهم حالة من الاتكالية والاعتمادية في القيام بأعمالهم المنوطة بهم.

الجدول رقم 38: طريقة حل مشكلات العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين طريقة حل مشكلات العمل
21%	50	بمفردك
42%	102	تستشير زملاؤك
35%	84	تستشير مسئولك المباشر في العمل
02%	04	أطراف خارجية
100%	*240	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يفيد الجدول أعلاه الطريقة التي يتم بموجبها حل مشكلات العمل التي يقع فيها المبحوثين حيث توصلنا إلى أن نسبة 24% من استجابات المبحوثين توضح أنهم يعملون على حل مشكلات بالتشاور مع زملائهم، ثم نسبة 35% من استجابات المبحوثين تفيد أنهم يحلون مشاكل العمل بمشاوره المسئول المباشر تليها نسبة 21% من استجابات المبحوثين تشير أنهم يحلون مشاكل العمل بمفردهم، إلى جانب ما تقدم نجد نسبة 02% من استجابات المبحوثين ضمن فئة أخرى تذكر صرحوا من خلالها أنهم يقوموا بالاتصال بأطراف خارجية لحل المشكلات التي قد تعترضهم في العمل مثل المدربين، وبقراءة النتائج نستطيع القول أن العلاقات حسنة وقوية بين زملاء العمل خاصة على مستوى أعضاء الجماعة الواحدة الشيء الذي يجعلهم على تضامن مستمر في أداء العمل حتى عندما تعترضهم مشاكل معينة في إطار العمل فإنهم يعملون جاهدين على إيجاد الحلول المناسبة فيما بينهم، وهذه النتيجة تتوافق كثيرا مع نتائج الجدولين السابقين رقم (34) ورقم (37) ويدعمها كما يمكن القول حول الفئة التي تلجأ في حل مشكلات العمل لمسئول العمل أن ذلك راجع لعامل الخبرة والكفاءة المهنية كما أنه يعد مؤشر يمكن أن يكشف لنا عن طبيعة العلاقات الحسنة التي تجمع بين هذين الطرفين، في حين أن المبحوثين الذين قالوا بأنهم يعملون على حل مشكلات العمل بمفردهم فقد بينوا لنا من خلال المقابلات أن تلك المشكلات لا تستدعي طرف ثاني يحلها وهي على الأغلب متكررة بنفس الأسلوب، كما أفاد آخرون من نفس هذه الفئة أن لديهم ميول نحو حل مشكلات العمل بمفردهم وهم يعدون أنفسهم مؤهلين لذلك وقادرين عليها وهؤلاء على الأرجح هم عند المقارنة بنتائج الجدول رقم (31) نجدهم أولئك الذين يحبذون العمل الفردي فالعمل وحل مشكلات بفردي مطلقا يتيح لهم الفرصة نحو التميز وصناعة الأفكار الإبداعية في المصنع، وهؤلاء على الأرجح لهم أهداف خاصة يسعون لتحقيقها من خلال هذه الاستراتيجية في العمل كهدف الحصول على الترقية والمكافآت الفرديّة.

الجدول رقم 39: طريقة حل مشاكل العمل حسب الأقدمية.

المجموع	أطراف خارجية	تستشير مسئولك المباشر	تستشير زملاؤك	بمفردك	طريقة حل مشاكل العمل الأقدمية	
					التكرار	النسبة
27	01	08	09	09	أقل من 05	التكرار
%100	%04	%30	%33	%33	سنوات	النسبة
55	01	21	25	08	من 05 إلى 09	التكرار
%100	%02	%38	%45	%15	سنوات	النسبة
33	01	12	13	07	من 10 إلى 14	التكرار
%100	%03.03	%36.36	%39.39	%21.21	سنة	النسبة
23	00	07	13	03	من 15 إلى 19	التكرار
%100	%00	%30	%57	%13	سنة	النسبة
101	01	36	42	22	من 20 سنة فأكثر	التكرار
%100	%01	%36	%41	%22	المجموع	النسبة
239	04	84	102	49		التكرار
%100	%02	%35	%43	%20		النسبة

بخصوص توزيع إستجابات المبحوثين على الطريقة التي يتم بها حل مشكلات العمل سواء تم ذلك على انفراد أو بالتشاور مع الزملاء أو مشاوره المسئول المباشر في العمل حسب الأقدمية، فقد اتضح لدينا من خلال الشواهد الكمية الموضحة أعلاه أن الأقدمية في العمل تلعب دورا في هذا المجال فكلما كانت فترة العمال طويلة كلما زاد اتصال العمال ببعضهم البعض بغية التشاور حول مشكلات العمل حيث نلاحظ مثلا ذوي الأقدمية "أقل من 05 سنوات" و"من 10 إلى 14 سنة" وعلى الرغم من أننا قد أوضحنا سابقا ضمن الجدول رقم (12) أنهما يمثلان فئتان متقاربتان من حيث الحجم (21) و (22) مفردة على التوالي، إلا أننا نلاحظ أن الفئة الأولى تميل لحل مشكلات العمل بمفردها مثلما تميل لحلها مع الزملاء عكس الفئة الثانية تماما والتي تسعى لحلها بمشاوره زملاء العمل أكثر من حلها بمفردهم، ما يعني أن متغير الأقدمية وفترة العمل لعبت دورا في تحديد علاقاتهم ببعض البعض إذ كلما كانت العلاقات بين زملاء العمل عميقة ومتينة بالشكل الإيجابي كلما انعكست على كيفية أداء العمل وكل إجراءاته، كإجراء حل المشكلات في العمل والتي يتم البحث فيها بصفة جماعية وبأسلوب التشاور والحوار والمناقشة.

الجدول رقم 40: تبادل المعلومات مع زملاء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	تبادل المعلومات في العمل
30.57%	85		الاستخدام الكفء للموارد المتاحة
12.94%	36		التعرف على ظروف العمل الداخلية بالمصنع
17.98%	50		التعرف على مستجدات البيئة الخارجية للمصنع
17.26%	48		التوسع على مستوى المهام والأنشطة المصنع
02.15%	06		تجديد أسلوب العمل، تبادل الخبرات، تفادي تكرار الأخطاء
81%	225		المجموع جزئي
15%	43		أحيانا
04%	10		لا
100%	*278		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يبين الجدول رقم (40) مدى تبادل المبحوثين لمعلومات العمل مع زملائهم حيث توصلنا إلى أن نسبة 81% من المبحوثين أفادوا بأنهم يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم، تليها نسبة 15% من المبحوثين أشاروا أنهم أحيانا ما يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم في حين تأتي نسبة 04% من المبحوثين أوضحوا أنهم لا يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل زملائهم، إذن يفيدنا الجدول أعلاه بنتائج تبين مدى تبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع الزملاء حيث أشار الأغلبية منهم ما يعادل (118) مفردة أنهم يقومون بهذه العملية أثناء أدائهم لوظائفهم، وقد اتضح لدينا من خلال المقابلات التي أجريناها مع هذه الفئة أن تبادل المعلومات يتم بين أعضاء الجماعة وهي عملية حتمية حيث تفرضها طبيعة العمل وقد أشاروا لنا بتوفر -هاتف سيسكو "هاتف يعمل بشبكة الانترنت" - يربط بين كل الدوائر والوحدات في المصنع ووجود قائمة بأرقام هواتف كل المكاتب ضمنها حتى يسهل تمرير المعلومة وتبادلها، فمثلا في دائرة التمويل ودائرة المالية والمحاسبة يفيدهم جدا تبادل المعلومات نظرا لقانون المالية الذي يتم تغييره كل سنة تقريبا حيث العمل في هذين الدائرتين يقوم على ما جاء في هذا القانون من تعليمات وتوجيهات مثل قانون الرسم على القيمة المضافة وهو قانون خاص بالغرامات، وبالتالي فالعمال يعرفون بعضهم بكل ما هو جديد حول العمل، وهو ما يلتقي بشكل كبير مع نتائج الجدول رقم (38) حيث أوضحنا أن العمال يميلون لحل المشكلات التي تعترضهم مع زملائهم في العمل نظرا للعلاقات الطيبة التي تجمعهم ببعضهم البعض، فزملاء العمل يعملون إذن على تبادل المعلومات والتشاور لحل كل ما يخص العمل من مشكلات وتغييرات كذلك تساعد عملية التبادل في تقريبهم من بعضهم البعض وتنعكس على مستويات أدائهم، وهو أيضا ما يلتقي مع نتائج الجدول رقم (37) حيث أن تواصلهم وإندماجهم في العمل وتبادلهم لمعلومات الخاصة به وتفاعلهم ككل يؤدي إلى تحسين أدائهم وتكامل جهودهم، وقد أوضح لنا أحد الإطارات في المصلحة الإعلامية أن التبادل للمعلومات يساعدهم في تجسيد وتطوير

الأفكار الخاصة بأنشطة المصنع وحتى يفيدهم في التعامل مع الزبائن عبر موقع -SCT-dz- ومن الجدول نفسه نلاحظ نسبة 30.57% من استجابات المبحوثين الذين قالوا بأنهم يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع الزملاء في أن ذلك يساهم على الاستخدام الجيد للأجهزة المتاحة الخاصة بالعمل تليها، نسبة 17.98% من تلك الاستجابات والتي أوضحت أن التبادل يساعدهم في التعرف على مستجدات البيئة الخارجية للمصنع، تتبعها نسبة 17.26% من الاستجابات التي أشار فيها المبحوثين أن التبادل يساعدهم على التوسع في مستوى ومهام وأنشطة المصنع، ثم تأتي نسبة 12.94% من استجابات المبحوثين أوضحوا فيها أن التبادل يتيح لهم معرفة ظروف العمل الداخلية بالمصنع، هذا وتأتي نسبة 02.15% من الاستجابات أفاد فيها المبحوثين أن تبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع الزملاء يجعلهم دائما في حالة تجديد لأسلوب العمل كما يساعدهم في تبادل الخبرات ورفع مستوى الأداء وتقادي تكرار الأخطاء وإيجاد الحلول الفعالة للمشاكل الطارئة إلى جانب القدرة على السيطرة والتحكم الجيد من سير العملية التسويقية للمنتج، وتتفق هذه النتائج مع نتائج المقابلات الميدانية فقد بين لنا معظم العمال أن التبادل يمنحهم الفرصة في استخدام الأمثل للمعدات خاصة في حال إذا كانت هذه المعدات جديدة ولم يتم تلقي دورات تكوينية حول تشغيلها وكيفية العمل بها، كما يمكنهم ذلك التبادل في التعرف على ظروف العمل الداخلية بالمصنع والتعرف على كل ظرف طارئ على العمل ويفيدهم في معرفة مستجدات البيئة الخارجية للمصنع، وهذه الجزئية تتجسد كثيرا لدى القائمين بالعمل في دائرة التسويق فهم المعنيين بعملية البيع والمتعاملين بشكل مباشر مع الزبائن وتهم كذلك القائمين على العمل في دائرة التموين وكل المتعاملين مع الموردين والشركات والأطراف الخارجية التي تزود المصنع بمدخلات وعناصر الإنتاج، كما أن التبادل ينعكس على مستوى مهام وأنشطة المصنع وقد أوضح لنا أحد الإطارات بالمصلحة الإعلامية أنهم ومن خلال تبادل المعلومات بين جماعة عمله استطاعوا أن يقوموا بإنشاء تطبيق يسمى -تطبيق تسيير المخزون- والذي يعرف بالمنتج عبر النت -الإسمنت- ما ساعد على التوسع في مهام وأنشطة المصنع مع توفير 25 مليون دينار جزائري "كثلفة" لشراء هذا التطبيق، وعموما تدل كل هذه النتائج على أن تبادل المعلومات مع زملاء العمل يجعلهم في تكيف مستمر في مكان العمل، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم فقد أرجعوا ذلك إلى مشكلة احتكار المعلومة في بعض الوحدات من طرف عمال كبار السن مع الشباب أصحاب الشهادات الجامعية ووجود إجراءات بيروقراطية تعيق تمرير المعلومة، وهي تقريبا نفس الفئة التي أشرنا إليها ضمن الجدولين رقم (27) ورقم (28) أن هناك صعوبات تعيق تقبل الاقتراحات ومبادرات العمل وصعوبات أخرى تحول دون حل شكاوهم الصادرة عنهم في مجال العمل وطبعا هذه الفئة قليلة جدا بالمقارنة مع الشواهد الكمية الواردة أعلاه للفائدة الفئات الأخرى.

الجدول رقم 41: تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	تماسك جماعات العمل
%25.57	67		أرباح عالية
%29.38	77		إنتاج عالي
%24.42	64		تكاليف منخفضة
%03.05	08		الثقة بين العمال، تسهيل العمل، الاستمرار في الإنتاج
%82	216		المجموع جزئي
%15	39		أحيانا
%03	07		لا
%100	*262		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

وفيما يتعلق بمدى تماسك جماعات العمل في المصنع فقد توصلنا إلى نسبة 82% من المبحوثين أفادوا بأن هناك تماسك بين جماعات العمل تليها نسبة 15% من المبحوثين أقرروا أنهم أحيانا ما يكون هناك تماسك بين فرق العمل في حين تأتي نسبة 03% من المبحوثين بينوا أنه لا وجود لتماسك بين جماعات العمل. إذن يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تماسك على مستوى جماعة العمل وقد لاحظنا هذا التماسك بين العمال خلال فترة الدراسة الميدانية فكما قدمنا سابقا أن العمل يتم بنظام آلي تناوبي بجماعات العمل في أغلب دوائر المصنع، حيث تتجسد بين أعضاء هذه الجماعات علاقات اجتماعية جد حسنة كالترايط والتضامن والاحترام ما يجعلهم أفراد جماعة عمل متماسكة ومتعاونة لأداء العمل حتى إنهم عند غياب أحد الأعضاء يعوض بعضهم البعض ويؤدون مهامه بشكل عادي جدا، ومن الجدول نفسه نلاحظ أن تماسك جماعات العمل ينعكس على معدل الأرباح والإنتاج ومقدار التكاليف إذ بينت نسبة 29.38% من استجابات المبحوثين الذين أقرروا بوجود تماسك اجتماعي بين جماعة عملهم أن ذلك التماسك يساعدهم في تحقيق إنتاج عالي، تليها نسبة 25.57% من الاستجابات أوضحوا من خلالها أن تماسكهم يساعدهم في تحقيق أرباح عالية فيما أفادت نسبة 24.42% من استجاباتهم أن تماسكهم يساهم في تخفيض التكاليف وترشيدها، وحين جاءت نسبة 03.05% من إجابات المبحوثين أفادوا ضمنها أن التماسك بين جماعات عملهم يساعدهم على كسب الثقة الزائدة بينهم ويساهم في تبادل الآراء تسهيل العمل والاستمرار في الإنتاج والزيادة فيه، وقد أوضح لنا الكثير من المسؤولين والعمال أيضا أنه كلما كان أعضاء الجماعة الواحدة متماسكة كلما ساعدهم في تحقيق ذلك فالتماسك بين الأعضاء يترجم حالة التعاون والانسجام التي تجمع بينهم ويعبر عن ترابطهم وسيادة روح الفريق في أداء عملهم الجماعي، وهو يعد أحسن أشكال التفاعل الجماعي والذي بدوره ينعكس على الصالح العام للمصنع وأهدافه العامة، كذلك أوضحوا لنا أن كل من الأرباح المتعلقة بالإنتاج والتكاليف حيث تحسب الأرباح وفق معادلة "المخرجات- المدخلات= الفائض" أي أن الأرباح مرتبطة بالإيرادات والتي تتمثل في المبيعات والمخزون والإعانات

والنواتج الاستثنائية أي بمعنى خلال ممارسة نشاط البقايا ومخلفات عمليات الإنتاج التي يتم بيعها، فمثلا مخلفات المواد الأولية التي مثلت في السابق تكلفة بالنسبة للمصنع تستطيع أن تبيعها حيث تمثل بالنسبة لشركة أخرى أهم مدخلاتها كمادة الحديد المتمثل في البريك المقاوم للحرارة، والذي يأتي في شكل صفائح يغلق بها الفرن من الداخل وعند حد معين يتم استبداله بصفائح مماثلة لها في حين يتم بيعها والاستفادة منها، ومرتبطة بالمصاريف المتمثلة في استهلاكات المواد الأولية ولوازمها ومصاريف العمال كالأجر ومصاريف الرسوم ومصاريف الخدمات الخارجية والفرق بين هذين العنصرين أي الإيرادات والمصاريف "التكلفة" يمثل أرباح المصنع والتي تحسب دائما سنويا في منتصف السنة "شهر ماي" ويتم تقسيمها إلى قسمين، قسم يوجه للمجمع الصناعي لصناعة الإسمنت "الجيكا" والقسم الثاني يتم تقسيمه على مجلس الإدارة لشركة الإسمنت بتبسة والعمال في الشركة ككل بعض النظر عن تصنيفاتهم الفئوية المهنية مع مراعاة بعض الجوانب كمعدل ترك الخدمة والمبادرة في الأداء والتأخر وعدة اعتبارات أخرى خاصة بالدافعية والأداء والتي يحددها المشرف على العامل، والاحتياط القانوني والاحتياط الاختياري الذي يمثل آخر مرحلة بعد تقسيم الأرباح على الأطراف المعنية بها فالباقي يوضع ضمن الاحتياطات الاختيارية وقد وصلت الأرباح إلى حدود 23 مليون للعامل الواحد لعام 2015، وهناك المرودية أو ما يسمى بالنجاعة وهي مرتبطة بالهدف العام أي الهدف من الإنتاج السنوي المحدد من طرف المجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت في الجزائر "الجيكا" بـ 540000 طن في السنة إذ الفائض عن هذه القيمة والذي ينتهجه العمال بفضل تعاونهم يرجع لمنحة النجاعة في حال بيعه وكلما كان الفائض من الانتاج كبير كلما كانت منح النجاعة أكبر، ويتم تقسيمها على العمال بطريقة غير متساوية حيث يتم مراعاة تصنيفهم حسب المنصب والفئة العمالية التي ينتمون إليها ضمن شركة الإسمنت ككل وليس المصنع فحسب، وهذا ما يعبر عن الأهمية الفعلية لتماسك جماعات العمل لأنه يؤثر إيجابا على الأهداف العامة وحتى الخاصة أيضا إذ كلما كانت جماعات العمل على تماسك وثيق كلما انعكس ذلك على معدل الانتاج والهدف المحدد منه ومن ثم تحقيق الفائض عنه أيضا وبالتالي حصولهم على منحة النجاعة، كما أن تماسكهم ينعكس على مقدار التكاليف فقد أوضح لنا أحد العاملين أن العمل الجماعي يساعدهم على ربح الوقت واستعمال قطع غيار أقل بالنسبة للمعدات والأجهزة وبالتالي القدرة على تحقيق الأرباح أكبر لفائدة المصنع وفائدتهم ومن هنا نستنتج العلاقة الطردية الإيجابية بين كل هذه العوامل إذ كلما تم أداء العمل بشكل جماعي من طرف جماعات العمل المتماسكة كلما نمت الانتاج وتحققت الأرباح وانخفضت التكاليف واستطاع كل من العمال والمصنع تحقيق أهدافهم على حد سواء، هذا ونستطيع القول حول فئة المبحوثين الذين أشاروا أن لا وجود لتماسك اجتماعي بين جماعة عملهم وهم في حدود (07) مفردات أنهم يعتبرون العمل الجماعي مظهر سلبي للتجمع حيث يخلق حالة من التكاثر والاعتمادية فكل عضو من جماعة العمل يعتمد على العضو الآخر، وطبعا هذه الفكرة لم يصرح بها إلا القلة النادرة في المصنع فأتساءل المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين أغلبهم أشاروا بأهمية العمل الجماعي مثلما أشرنا في الجداول رقم (31) ورقم (34) ورقم (37) وحتى (38) ورقم (40) ومدى أهميته واعتباره الوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافهم لدرجة أن قانون العمل

المعمول به في المصنع يتكيف بناء على معاييرهم "أي معايير الجماعة"، وهذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق أعضاء الجماعة على أساليب معينة للأداء وإن كانت بطريقة غير رسمية فالمهم أنها تضمن إنتاجية عالية وأكثر من المستوى المطلوب ما يعني أن معاييرهم لا يتعارض مع القانون، إذ كلاهما يهدفان لتحقيق نفس الغاية وما يسفر عن حقيقة هامة أن العمل الجماعي من ثقافتهم الخاصة الأصيلة في المصنع.

الجدول رقم 42: التعاون بين العمال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		التعاون بين العمال
39%	110	الجودة في الإنتاج
17%	48	التنوع في الإنتاج
40%	113	وفرة في الإنتاج
04%	13	تحقيق الأهداف المسطرة، أداء جيد للعمل، التسويق الجيد
100%	* 284	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يوضح الجدول رقم (42) مساهمة التعاون بين العمال داخل المصنع في تحقيق الإنتاج بالجودة والكمية والتنوع المطلوب حيث يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ40% تخص الوفرة في الإنتاج تليها نسبة جد قريبة منها بلغت 39% تخص الجودة في الإنتاج، ثم تأتي نسبة بقيمة قدرت بـ17% تخص عامل التنوع في الإنتاج في حين تأتي نسبة 05% من استجابات المبحوثين عبروا من خلالها أن التعاون بين العمال داخل المصنع يساهم في تحقيق أهدافه المسطرة وضمان ديمومة الإنتاج واستقراره وتحقيق أكثر للأرباح، وإكمال المهام المسندة وانجازها في أحسن صورة بالسرعة المطلوبة هذا ويساعد أيضا على ضمان تسويق جيد للمنتوج والحصول على العلامة التجارية وتحقيق رضا الزبون، وتتفق تصريحات المبحوثين هذه مع نتائج الجدول السابق رقم (41) وتدعمها فقد أوضحنا أن العمل بشكل جماعي يساعد على تحقيق الأهداف العامة والخاصة من خلال انعكاساته بشكل إيجابي على معدل الإنتاج والوفرة فيه وعلى معدل الربحية وكذا انخفاض مقدار التكلفة، وقد كشفنا من جراء المقابلات مع أغلب المبحوثين سواء مسئولين أو منفذين أن التعاون يعد آلية ضرورية للاستمرار في العمل وهو أمر حتمي بين جماعة العمل لما له من فائدة على معدل الأداء ورفع وتيرته، وهذا ما يتفق أيضا مع نتائج الجداول رقم (31) ورقم (34) ورقم (37) ورقم (38) ورقم (40) فكلها أشارت بشكل مباشر أو غير مباشر لعملية التعاون بين الزملاء والتي تتجلى في عدة مظاهر منها، العمل بشكل جماعي وانخفاض التكلفة وزيادة الربح والتشاور حول مشكلات العمل وتبادل المعلومات الخاصة به وما يمكن أن تسهم به في ضمان الأداء الجيد الذي يخدم المصلحة العامة للمصنع، فالتعاون يؤثر في مستوى حركية العمل ككل من تأثيره على الهدف من العمل في حد ذاته وهو إنتاج مادة الإسمنت بالكمية

الوفيرة والجودة المطلوبة والتنوع فيه، وقد كشفت المقابلات التي أجريناها في ميدان الدراسة مع رئيس دائرة الإنتاج وبعض المسؤولين هناك أن هدف الإنتاج المحدد بـ 540000 طن سنويا كما هو موضح تماما في الجدول رقم (41)، ويتم تقسيم هذه الكمية على 12 شهرا فيتم إنتاج 50000 طن في الشهر وقد تنخفض هذه القيمة في فترات التي تخضع لها أجهزة ومعدات المصنع للصيانة إلى حدود 12000 طن شهريا، وفي هذا الإطار فالقائمين بالعمل في المصنع لا يهتمهم تحقيق القيمة المحددة من الإنتاج فقط بل يطمحون إلى تحقيق فائض من خلال تعاونهم المستمر وتضامنهم عند أداء العمل كون ذلك الفائض يمكنهم من الحصول على منح المردودية والنجاعة هذا بالنسبة لعنصر وفرة الإنتاج، أما عن الجودة فقد كشفنا أن المنتج في كل مرحلة توجه المواد الأولية التي يتم جلبها من المناجم مثل الرمل والطين والكلس والمواد المضافة التي يتم شراؤها من الشركات الممولة للمصنع "شركة الحجار بعنابة، شركة بني صاف في وهران، شركات بعين مليلة بأم البواقي" وحتى المواد التي تشتري من الخارج وكل المواد التي تدخل في تركيب الإسمنت وصناعته للتحليل المخبري في مخبر دائرة الإنتاج ما يعني أن عملية التصحيح دائمة ومستمرة وهي عملية تتطلب اليقظة والانتباه وتكاثف الجهود وتضافرها بمعنى تعاون كل المخبريين في عملية التحليل، ففي كل ساعة من اليوم هناك تحاليل للمواد وهذا حتى تضمن أن تكون مادة الإسمنت المنتجة على درجة عالية من الجودة من خلال التأكد من معايير والنسب المطلوب توفرها في المواد المستعملة في الإنتاج، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال اللوحات الحائطية الخاصة بتبنيه العمال وتعاونهم حول تحقيق الجودة في المنتج والبيئة والأمن، هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن مادة الاسمنت يتم إنتاجها وفق المعايير الدولية "الإيزو" وقد نالت شركة الاسمنت بتبسة شهادة الإنتاج وفق هذه المعايير عام 2006 وحسب الإتفاقية للإنتاج بالمعايير الدولية فلا بد أن يتجدد العقد كل ثلاث سنوات مع دفع السعر المتفق عليه كثمان للشهادة والمقدر بـ 03 مليار دينار جزائري وهي لا تعنى بجودة المنتج - الأسمنت - فحسب، بل تشمل حتى احترام قانون المحيط وسلامة العمل وسيادة الأمن الوظيفي وعلى الرغم من أن المصنع من عام 2006 لم يتحصل على شهادة الإيزو إلا أنه مستمر في الإنتاج وفق معايير الإنتاج الدولية، وهناك شركة تاج تراقب نوعية المنتج وتمنح المصنع شهادة "تاج" كاعتراف منها بأن مادة الإسمنت تنتج وفق المعايير الدولية السابقة، هذا إلى جانب أن هناك تحديث على مستوى الآلات والمعدات في جميع المجالات والتي تعبر نقطة قوة يؤثر في المنتج وجودته خاصة في الأجهزة التي يتم بها تحليل المواد الأولية والمواد المضافة وكل المواد الداخلة في تركيب مادة الإسمنت، إضافة إلى هذا فقد توصلنا إلى أن التعاون يساعد على تحقيق التنوع في الإنتاج ففي السابق ومع بداية عمل المصنع عام 1994 كان يقوم بإنتاج نوع واحد من الإسمنت وهو الإسمنت العادي -CPJ- ثم بعد ذلك تم التنوع في الإنتاج نظرا لاجتهادات المسؤولين وتعاون العاملين كذلك وهو ينتج حاليا الأنواع التالية:

- CPJ42.5: الإسمنت الأسود موجه لعملية البناء وهو أكثر الأنواع مقاومة كونه يتكون من مادة الرمل والحديد أكثر من المواد الأخرى وهو يدخل ضمن استعمالات متشعبة.

- CPJ32.5: إسمنت موجه لعملية الترميم فقط وهو أقل متانة من النوع الأول ومقاومته متوسطة وفي السابق كانوا يجلبونه من ولاية المسيلة، ومنذ نوفمبر 2018 تم ادراجه من ضمن المنتجات المكلف المصنع بإنتاجها بطلب من الزبائن ومبيعاته والطلب عليه في تزايد مستمر.

- CRS: إسمنت أبيض مقاوم للأملاح والماء موجه لاستعمالات محددة وضيقة وتكون في الأماكن والمناطق التي تكثر فيها الأملاح "كمدينة الوادي".

إن نستدل من خلال هذا العرض التحليلي للشواهد الكمية والكيفية المتحصل عليها أن التعاون يسهم إسهاما فعالا في تحقيق معدلات الإنتاج العالية ويلعب دورا كبيرا في تحديد نوعيته وأنواعه.

رابعا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة

لقد شكل موضوع الرضا الوظيفي محور أساسي في الدراسات السوسولوجية كونه يمثل أحد المؤشرات الدالة على بلوغ المؤسسة لفعاليتها التنظيمية، ولقد تزايد الاهتمام العلمي للتعرف على العوامل التي تجعل من العمال راضيين وظيفيا داخل مؤسساتهم، في سبيل رسم الاستراتيجيات المحكمة التي تضمن وصول القدر الممكن من الفعالية التنظيمية كونها المبرر الواقعي الذي يسمح للمؤسسة بالإستمرار والبقاء، ومن بين هذه العوامل المتحكمة في الرضا الوظيفي للعمال عنصر إشباع حاجاتهم المعنوية، فالعمال يتمتعون بجانب اجتماعي ونفسي لا يتجزأ منهم وليسوا مجرد أدوات منفذة للمهام الوظيفية، وهذا الجانب يؤثر في اتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم في العمل ويتحكم فيها بل ويحدد مسارهم ضمنه، ولهذا فمراعاته من حيث التعرف على متطلباتهم المعنوية والسعي نحو إشباعها كفيل بأن يكون أداة فعالة لشعورهم بالرضا الوظيفي وأنهم عناصر جديرة بالثقة والاهتمام داخل المؤسسة، وسنتطرق في هذا الجزء لعرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة التي افترضنا وفقها أن إشباع الحاجات المعنوية للعمال يسهم في شعورهم بالرضا عن عملهم داخل المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم 43: الإحساس بالإرتياح في مكان العمل.

الإحساس بالارتياح	المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
نعم		46	25%
أحيانا		51	27%
لا	صعوبة العمل وخطورته	12	06.48%
	الإحساس بضغط العمل	23	12.43%
	الإحساس بإجهاد العمل	17	09.18%
	سوء المناخ الفيزيقي	26	14.05%
	بعد مكان العمل عن مكان الإقامة كثرة المناوبة، رداءة الخدمات المقدمة، عوائق البيروقراطية	10	05.40%
	المجموع الجزئي	88	47%

المجموع العام	185*	100%
---------------	------	------

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يبين الجدول رقم (43) مدى إحساس المبحوثين بالارتياح في مواقع العمل حيث جاءت نسبة 47% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يشعرون بالارتياح في مكان العمل، تليها نسبة 27% من المبحوثين أجابوا أنهم أحيانا ما يحسون بالارتياح في مكان العمل، ثم نسبة 25% من المبحوثين أجابوا أنهم يحسون بالارتياح في مكان العمل، وتفيدنا هذه النتائج بالاستدلال على عدم شعور أغلب المبحوثين بالارتياح في المصنع ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب تنظيمية حيث أوضحت نسبة 14.05% من استجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون نهائيا بالارتياح ضمن مكان العمل أن ذلك راجع إلى سوء المناخ الفيزيقي للعمل، تليها نسبة 12.43% من تلك الاستجابات التي بينت أن ذلك راجع لضغوطات العمل ثم تأتي نسبة 9.18% من الاستجابات التي أوضحت أن عدم الإحساس بالارتياح في مكان العمل راجع إلى إجهاد العمل، في حين أفادت نسبة 6.48% من استجابات المبحوثين أن ذلك يرجع إلى صعوبة العمل وخطورته، كما أفادت نسبة 5.40% من استجابات المبحوثين أن عدم إحساسهم بالارتياح في العمل ناتج عن عدة أسباب منها بعد مكان العمل عن مكان الإقامة وكثرة المناوبة "أي العمل ليلا"، ويرجع إلى رداءة الخدمات المقدمة تحديدا رداءة الوجبات الغذائية إضافة إلى عوائق البيروقراطية كعدم المساواة وسيادة المحسوبية والمحاباة وسوء المعاملة والتهميش وغياب التنظيم والتنسيق لتسهيل أداء العمل، وبقراءة كل من هذه المعطيات الكمية والتصريحات التي أفادنا بها المبحوثين خلال مقابلتهم يمكن أن نقول أن عدم إحساس أغلبيتهم بالارتياح في مكان العمل يرجع لعدة أسباب ومشكلات، كما تقدم فسوء محيط العمل ومناخه من حيث ارتفاع درجات الحرارة والبرودة والصخب وقلة التهوية والنظافة وتواجد الغبار كلها عوامل تدفع بالعامل نحو الشعور بالاستياء وقد لاحظنا مثل هذه الظروف في المصنع خاصة على مستوى دائرة الإنتاج ودائرة الصيانة ودائرة المواد الأولية التي لا يعد مكان العمل فيها مناسباً لأداء المهام إطلاقاً، وعلى الرغم من أن إدارة المصنع وفرت مكيفات لتعديل الجو من حيث درجة الحرارة والبرودة ووفرت عدد من عاملات النظافة في كل الدوائر إلا أن ذلك لم يكفي كون ذلك متوفر في المكاتب في حين أن كل الأعمال المهمة جدا يتم أداؤها خارج حيز تلك المكاتب، مثل الورشات حيث تكون الظروف جدا قاسية خاصة مع انتشار الغبار الكثيف والأحجار الناتجة عن مواد الأولية المستعملة في صناعة الإسمنت إضافة إلى الصخب والضجيج الناتج عن المعدات والأجهزة الخاصة بالانتاج، وهذا ما يجعل العمل يتسم بالصعوبة والخطورة لأن العمال يتعاملون مع أجهزة للعمل جد حساسة وخطيرة كالفرن الذي تصل درجة حرارته إلى حدود 1300 درجة -درجة حرارة-، كما أن العمل في دائرة المواد الأولية يعد عملا جد شاق ومتعب فالعمال يجلبون المواد الأولية من مناطق بعيدة نوعا ما عن مكان العمل كما يقومون بعمليات أخرى خطيرة كعمليات التفجير لإستخراج المواد الأولية، إلى جانب ما تقدم نجد الإجهاد المهني وضغط العمل من أهم الأسباب التي تمنع العامل من الشعور بالارتياح وهما راجعين على الأرجح لكثرة الأعباء والمهام وطبيعتها الإستعجالية ومستجدات والظروف الحديثة الطارئة على

العمل هذا ما لاحظناه أيضا خاصة على مستوى دائرتي الصيانة والانتاج خاصة في فترات المبرمجة آليا لضمان سلامة الأجهزة حيث تكثر الأعمال ولا يجدون فترات للراحة ويكثر جدا الاحساس بعدم الارتياح لدى عمال المناوبة الليلية بوجه الخصوص.

الجدول رقم 44: مدى تناسب المناخ الفيزيقي لأداء للعمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين تناسب المناخ الفيزيقي للعمل
29%	50	نعم
43%	72	أحيانا
28%	47	لا
100%	169	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يفيد الجدول رقم (44) مدى تناسب المناخ الفيزيقي للمصنع في أداء المهام والواجبات الوظيفية حيث توصلنا إلى أن نسبة 43% من المبحوثين أوضحوا أن المناخ الفيزيقي أحيانا ما يكون مناسب لأداء المهام، ثم نسبة 29% من المبحوثين يرون أن المناخ الفيزيقي مناسب لأداء المهام المكلفون بها تليها نسبة 28% من المبحوثين أوضحوا أن المناخ غير مناسب لأداء المهام، ومن خلال الشواهد الكمية الموضحة أعلاه نلاحظ أنها تقترب من النتائج المبينة في الجدول السابق رقم (43) حيث أشرنا أن غالبية المبحوثين يشعرون بالاستياء نتيجة سوء المناخ الفيزيقي للعمل في المصنع، وبالمقارنة فهم على الأغلب أنفسهم فئة المبحوثين التي أجابت أن ذلك المناخ غير مناسب لأداء المهام المكلفون بإنجازها وبطبيعة الحالة فإجاباتهم موضوعية جدا، فكما أوضحنا أن محيط العمل في مصنع الإسمنت يعد قاسيا جدا خاصة في فترة الشتاء وتعد دائرة المواد الأولية أكثر الدوائر التي يعاني عمالها من سوء المناخ بدرجة كبيرة لأنها غير مهيئة للعمل، وتكثر فيها الأتربة والغبار خاصة في فصل الشتاء حيث تكثر الأمطار ما يعيق حركة العمال بدرجة أولى، كما أن مكاتب هذه الدائرة قديمة وليست على درجة مقبولة من النظافة حتى أن العامل الذي يقضي فيها فترة العمل من 08 صباحا إلى 16 مساء لا بد وأن يحس بالملل من جو مكان العمل وبالضيق من انجاز المهام الوظيفية، كذلك يسوء جدا المناخ الفيزيقي في الورشات التابعة لدائرة الصيانة حيث تقل درجة الإضاءة والنظافة ويكثر الصخب والضجيج إضافة إلى كثافة الغبار المنتشر بين دائرة الصيانة والانتاج، ولقد قابلنا أحد العاملين في دائرة الأمن وذكر لنا أنه نقل لهذه الدائرة حديثا إذ كان يشتغل في الورشات التابعة لدائرة الصيانة نظرا لإصابته بميكروب في الرئة نتيجة سوء المناخ هناك وانتشار الغبار هذا إلى جانب كيميائ الإنتاج التي أثرت في صحته، وعلى الرغم مما أوضحه لنا أحد الإطارات من أن إدارة المصنع عملت على توفير مصفاة "فيلتر" لتنقية محيط العمل من الغبار إلا أن ذلك لا يعد كافيا نظرا لطبيعة العمل وطبيعة المنتج المستهدف التي تخلق كل تلك المظاهر إذن يمكننا القول أن المناخ في دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ودائرة المواد الأولية مناخا غير مناسب يعيق

أداء العمل ما يؤثر على فاعلية أدائهم لولا تكاثف جهود العمال هناك، في حين يمكن ارجاع نسبة 29% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن المناخ الفيزيقي في المصنع مناسب لأداء العمل فهم من العمال الذين يشتغلون ضمن دائرة المالية والمحاسبة أو دائرة التموين أو دائرة الموارد البشرية وهي كلها دوائر مهينة لأداء العمل، من حيث توفر المكيفات ودرجة الإضاءة المناسبة والنظافة وجميع المهام فيها لا يتطلب أدائها خارج حيز المكاتب.

الجدول رقم 45: الإحساس بالروح المعنوية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	الإحساس بالروح المعنوية
09.64%	19		انخفاض حجم الشكاوى
12.69%	25		السيطرة على مشاكل العمل
15.22%	30		توفر الجو المعنوي الملائم للأداء
02.03%	04		الإيجابية والمبادرة في العمل
40%	78		المجموع جزئي
42%	83		أحيانا
18%	36		لا
100%	197*		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يظهر الجدول رقم (45) مدى إحساس المبحوثين بالروح المعنوية في مكان العمل حيث جاءت نسبة 42% من المبحوثين صرحوا أنهم أحيانا ما يشعرون بالروح المعنوية في مكان العمل ثم نسبة 40% من المبحوثين أوضحوا أنهم يحسون بالروح المعنوية في مكان العمل في حين جاءت نسبة 18% من المبحوثين أفادوا أنهم لا يشعرون بالروح المعنوية في مكان العمل، ويفيد الجدول نفسه أن نسبة 15.22% من استجابات المبحوثين الذين يشعرون بالروح المعنوية أن ذلك يساعدهم في توفير الجو المعنوي الملائم للأداء، تليها نسبة 12.69% من تلك الاستجابات أوضحت أن ذلك يساعد في السيطرة على المشاكل التي قد تنشأ في مكان العمل وتأتي نسبة 09.64% من استجابات المبحوثين وأشاروا من خلالها إلى أن احساسهم بالروح المعنوية يخفض من حجم الشكاوى الصادرة من طرفهم حول محيط العمل، في حين تأتي نسبة قدرت بـ 02.03% من استجابات المبحوثين أفادوا فيها أن الإحساس بالروح المعنوية يجعلهم أكثر تأثرا بالروح الإيجابية على باقي العمال وتجعلهم أكثر مبادرة في العمل، ويمكن إرجاع هذه الفئة أي المبحوثين الذين يشعرون بالروح المعنوية في مكان العمل إلى جماعات العمل تحديدا فقد كشف لنا هؤلاء عند مقابلتهم أن العمل بشكل جماعي هو الذي يتيح لهم الإحساس بالروح المعنوية ويرفع من مستوى معنوياتهم، الشيء الذي يجعلهم أقل إصدارا للشكوى في مواقع العمل كما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة كل التوترات أو المشاكل التي قد تقع بينهم، أما بخصوص المبحوثين الذين بينوا أنهم أحيانا ما يشعرون بالروح المعنوية وكذا المبحوثين الذين أفادوا بأنهم لا يشعرون بالروح المعنوية في مواقع العمل، فبالمقارنة

مع نتائج الجدول رقم(43) ورقم(44) نجدهم على الأرجح من الفئة التي تشعر بالاستياء من ظروف العمل وعدم الاحساس بالارتياح خاصة أولئك الذين يؤدون الأعمال التقنية الشاقة ضمن الورشات في دائرة الصيانة ودائرة المواد الأولية وكل هذه المؤشرات تدل على قلة اهتمام الإدارة بالفئات العمالية.

الجدول رقم 46: انعكاسات القبول الاجتماعي من طرف زملاء العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين القبول الاجتماعي من طرف زملاء العمل
38%	101	انخفاض معدل الغياب في العمل
25%	66	عدم التسرب الوظيفي
34%	90	انضباط بمواعيد العمل
03%	08	الأداء المستمر في العمل والرغبة فيه
100%	*265	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يشير الجدول رقم (46) إلى الانعكاسات الإيجابية التي يخلفها القبول الاجتماعي الذي يحظى به المبحوثين من قبل زملائهم في العمل حيث أفادت نسبة 38% من استجابات المبحوثين أن شعورهم بالقبول الاجتماعي من طرف زملائهم يدفعهم نحو خفض معدل غيابهم في العمل، تليها نسبة 34% من استجابات المبحوثين دلت على أن شعورهم بالقبول الاجتماعي من طرف زملائهم يدفعهم نحو العمل بجد لأداء مهامهم وعدم تسربهم من مواقع عملهم وتأتي نسبة 25% من استجابات المبحوثين دلت على أن شعورهم بالقبول الاجتماعي من طرف زملائهم يساعدهم في الانضباط بمواعيد العمل، إضافة إلى هذا سجلنا نسبة قدرت بـ 03% من استجابات المبحوثين أوضحوا فيها أن شعورهم بالقبول الاجتماعي من قبل زملائهم في العمل يدفعهم نحو الأداء المستمر في الوظيفة حيث يتم إتمام العمل بصورة جيدة وفي الوقت المسطر وينمي لديهم الرغبة فيه أكثر، إذن تشير المضامين الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى مدى القبول الاجتماعي الذي يحظى به العمال من قبل زملائهم وقد عبر المبحوثين من خلالها عن مدى انعكاسات ذلك القبول على معدل مواظبتهم في العمل، وقد أشرنا في الجداول السابقة رقم(31) ورقم(34) ورقم(38) ورقم(40) ورقم(41) ورقم(42) على التوالي أن هناك منظومة علاقات اجتماعية إيجابية وبناءة تجمع بين زملاء العمل خاصة بين أعضاء الجماعة الواحدة حيث يكثر تفاعلهم وتواصلهم، نتيجة استغراقهم في العمل مع بعض واستمرارهم فيه الشيء الذي يسمح لهم بأداء العمل بكفاءة، حيث تعد علاقاتهم الحسنة ومدى تواصلهم الإيجابي وقبولهم لبعضهم البعض دافع ومحفز يجعلهم أكثر مواظبة وانضباط وجدية في العمل بل ويجعلهم أكثر رغبة فيه، هذا إلى جانب أن قبول أعضاء جماعة العمل لبعضها البعض يساعدهم على سد النقائص التي تخلفها الإدارة حيث يكونون جماعة متماسكة أكثر قدرة على مواجهة كل المشكلات التي قد تقوم في إطار العمل وأكثر صلابة في مواجهة أي ظرف طارئ من ظروف العمل.

الجدول رقم 47: انعكاسات الانسجام مع زملاء العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		الانسجام مع زملاء العمل
43%	117	التخفيف من الشعور بالملل
38%	103	التخفيف من الشعور بالروتين
14%	38	التخفيف من الشعور بثقل القانون
05%	13	السير الحسن للعمل، خلق جو ملائم له، رفع المعنويات
100%	*271	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يوضح الجدول رقم (47) الانعكاسات الإيجابية التي يخلفها الانسجام بين جماعة العمل على الجو العام في الأداء، حيث أظهرت أكبر نسبة من الاستجابات المقدمة وهي 43% أن الانسجام ومع زملاء العمل يقلل من الشعور بالملل في مكان العمل تليها نسبة قريبة منها قدرت بـ 38% من استجابات المبحوثين التي صرحت أن الانسجام يساعد على التخفيف من الشعور بالروتين والجمود في العمل، تتبعها نسبة 14% من تلك الاستجابات أظهرت أن الانسجام بين زملاء العمل يسهل الأداء بحيث لا يشعر العمال بجمود القانون وثقل الآليات المعتمدة في التسيير، في حين تأتي نسبة 05% من استجابات المبحوثين صرحوا من خلالها أن سيادة الانسجام بينهم كزملاء في العمل يساعدهم في خلق جو ملائم للعمل ورفع المعنويات لبذل المجهود أكبر والعمل بأقل مستوى من الضغوط المحتمل وقوعها، كما يؤدي للسير الحسن للعمل وبهدوء والزيادة في المردودية الفردية، وكل هذه الإفادات تعبر عن الانسجام بين زملاء العمل كحاجة معنوية مهمة إذا ما تم إشباعها فإنها ستؤدي دورا إيجابيا في السير الجيد للعمل وضمان أدائه، في إطار مناخ أخوي معنوي يقلل من كل المظاهر السلبية التي يخلفها الأداء المتكرر للمهام والأنشطة كالشعور بالملل منه أو الإحساس بالروتين وعدم المرونة في محيط العمل، كما يفيد الانسجام بين زملاء العمل كما تقدم على إحساس العاملين بالتكيف مع التعليمات القانونية المتبعة في تسيير شئون العمل ضمن المصنع، حيث يعمل توافقه وتكاتفهم كأعضاء جماعة عمل على التقليل من الشعور بجمود القانون وثقله ويمنحهم الفرص لخلق ثغرات يمارسون فيها اختياراتهم كما يساعدهم على أداء العمل بالشكل المطلوب مع بعضهم البعض وبالخضوع للإلزامي للقانون وفق طريقتهم الخاصة، هذا ما يقترب من نتائج الموضحة سابق إذ أظهرنا ضمن الجدول رقم (41) أن القانون يتم تكيفه من قبل الجماعة وفق ما يتناسب مع معاييرها الخاصة حتى تتاح لهم الفرصة لأداء العمل بأريحية دون المساس بمصلحة العمل بل إن مستوياته تزيد إثر ذلك، كما تقترب أيضا من نتائج الجدول رقم (46) وتدعمها حيث أوضحنا أن الإحساس بالقبول الاجتماعي من طرف الزملاء كمطلب معنوي وجب إشباعه ينعكس إيجابا على السير العام للعمل حيث يكون العمال أكثر مواظبة وانضباط في الأداء، وكل هذه المظاهر لاحظناها خلال الدراسة الميدانية بين أعضاء جماعات العمل ووجدناهم أكثر ترابط وانسجام وتوافق مع

بعضهم البعض، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج كل من الجداول رقم(34) ورقم(38) ورقم(40) ورقم(41) ورقم(42) فقد أشرنا أن أعضاء جماعات العمل تجمعهم شبكة من الروابط الاجتماعية البناءة والعميقة أو القوية بين أعضاء الجماعة الواحدة، وهذه العلاقات تسمح لهم بممارسة مهامهم الوظيفية في إطار جو معنوي يدفعهم نحو العمل ويشبع لهم حاجاتهم الشخصية.

الجدول رقم 48: انعكاسات الإنسجام مع زملاء العمل داخل المؤسسة وفق طبيعة العمل.

المجموع	السير الحسن للعمل وخلق جو ملائم له ورفع المعنويات	التخفيف من الشعور بثقل القوانين	التخفيف من الشعور بالروتين	التخفيف من الشعور بالملل	الإنسجام مع زملاء العمل طبيعة العمل	
					التكرار	النسبة
64	04	10	22	28	التكرار	عون
%100	%06	%16	%34	%44	النسبة	تنفيذ
76	02	27	21	26	التكرار	عون
%100	%03	%35	%28	%34	النسبة	تحكم
120	05	16	43	56	التكرار	إطار
%100	%04	%13	%36	%47	النسبة	
22	02	04	10	06	التكرار	إطار
%100	%09.09	%18.18	%45.45	%27.27	النسبة	سامي
267	13	37	101	116	التكرار	المجموع
%100	%05	%14	%38	%43	النسبة	

يفيد الجدول رقم (48) توزيع المبحوثين على انعكاسات انسجامهم مع زملاء العمل حسب طبيعته حيث توصلنا إلى أن نسبة 44% من استجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ يرون أن انسجامهم مع زملاء العمل يساعدهم في التخفيف من الشعور بالملل، ونسبة 35% من استجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم يرون أن انسجامهم مع زملاء العمل يساعدهم في التخفيف من الشعور بثقل القوانين ونسبة 47% من استجابات المبحوثين من فئة الإطارات يرون أن انسجامهم مع زملاء العمل يساعدهم في التخفيف من الشعور بالملل ثم نسبة 45.45% من استجابات المبحوثين من فئة الإطارات السامية يرون أن انسجامهم مع زملاء العمل يساعدهم في التخفيف من الشعور بالروتين، وبقراءة النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال في حالة انسجام مع زملائهم بغض النظر عن اختلاف فئاتهم عمالية - أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات، إطارات سامية- وبالتالي يمكن القول لأنهم متوافقون ومنسجمين الشيء الذي يظهر من خلال انخفاض شعورهم بالملل والروتين وصعوبة التعليمات الداخلية لتسيير القانون وثقلها عليهم.

الجدول رقم 49: الاعتراف بجهود العمال المبذولة من طرف المسئول المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين	الاعتراف بالجهود المبذولة
23.98%	59		التزامك بأداء العمل
20.32%	50		حماسك للعمل
17.88%	44		استعدادك للعمل
02.84%	07		اكتساب الثقة بالنفس
65%	160		المجموع جزئي
24%	60		أحيانا
11%	26		لا
100%	246*		المجموع العام

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يكشف الجدول رقم (49) مدى اعتراف المسئولين المباشر بالجهود التي يبذلها العمال حيث توصلنا إلى أن نسبة 65% من المبحوثين ما يعادل (83) مفردة يرون أن مسئولهم المباشر يعترف بجهودهم المبذولة، تليها نسبة 24% من المبحوثين ما يعادل (60) مفردة يرون أنه أحيانا ما يعترف مسئولهم المباشر بالجهود التي يبذلونها في إطار العمل وتتبعها نسبة 11% من المبحوثين ما يعادل (26) مفردة يرون أن مسئولهم المباشر لا يتعرف بالجهود المبذولة من قبلهم في إطار العمل، لقد كشفنا أثناء المقابلات الميدانية مع بعض المبحوثين بأن المسئول المباشر أو المشرف في العمل يعترف بمجهوداتهم المبذولة ويثني عليهم عندما يكون أدائهم متميز، كما يساعدهم في إطار العمل على الوصول إلى أفضل أداء هذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (15) كما يدفع بهم في إطار إقراره بانجازاتهم المبذولة نحو خلق الأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة، وهذا ما تم إيضاحه أيضا مع الجدول رقم (27) وهو الشيء الذي يترجم حسن العلاقة التي تجمع بين هذين الطرفين، ما يلتقي أيضا مع النتائج الموضحة مع الجدول رقم (36) حيث أوضحنا أن هناك علاقات إيجابية تربط بين العمال والمسئولين ولهذا فجانبا الاعتراف بمجهودات العمال وانجازاتهم المقدمة ضمن العمل من طرف المسئولين ينعكس على معنوياتهم بالإيجاب، هذا ما تعبر عنه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه حيث أشارت نسبة 23.98% من استجابات المبحوثين توضح أن اعتراف المسئول المباشر بالانجازات المقدمة في إطار العمل يدفعهم نحو الالتزام بأداء العمل أكثر أي يجعلهم محبين للعمل وملزمين بأدائه إلتزاما عاطفيا، تليها نسبة 20.32% من الاستجابات التي تظهر أن الاعتراف بالجهود المبذولة يحفزهم ويدفعهم نحو العمل أكثر بحماس ودافعية، ثم تأتي نسبة 17.88% من استجابات المبحوثين التي تشير إلى أن تقبل المسئولين للجهود المبذولة واعترافهم بها يساعدهم على الاستعداد للعمل أكثر، في حين تأتي نسبة 02.84% من استجابات المبحوثين تفيد أن الاعتراف بالجهود المقدمة والمبذولة من قبل المسئولين المباشرين يساعد في اكتساب الثقة بالنفس، وقد لاحظنا جل هذه المظاهر ضمن دائرة الإنتاج ومصصلحة المخازن على وجه الخصوص

حيث يكثر جدا تعامل المسؤولين المباشرين مع العمال بصفة جيدة وانسانية ويعملون على تقديم الشكر لهم في حال نجاحهم عن أداء العمل وتحفيزهم وتشجيعهم أكثر على تقديم الأفضل في العمل، إلى جانب هذا فمن المسؤولين من لا يعترفون بالجهود التي يبذلونها العمال إلا أحيانا وقد كشفنا في هذا المجال على وجود مثل هذه المظاهر خاصة في دائرة الموارد البشرية ودائرة المواد الأولية حيث المسئول المباشر أحيانا ما يقدر جهود مسئوليه وهذا راجع للخلل القائم في علاقاتهم ببعضهم البعض، حيث أفاد بعض العمال أن مثل هؤلاء المسؤولين يخشون على فقدان مناصبهم خاصة إذا كانوا من نفس المستوى التعليمي لمسئوليهم، بل كشفوا أيضا أن انجازاتهم تحظى بالقبول نظرا لمصلحة العمل فحسب وخدمة لمصلحتهم الخاصة -أي مصلحة المسئول- دون أن يعترف بها ولو شفويا أمامهم إلا في حالات معينة، كما أوضح آخرون أن بعض العمال أكثر جدارة واستحقاق من مسئولينهم ولولا جهودهم المبذولة لما استمر العمل ولذلك فهذه النوعية من المسؤولين يحافظون على سيرورة العمل عن طريق تشغيل مثل هؤلاء العمال والاستفادة من قدراتهم بالشكل الذي يجعلهم محافظين على مناصبهم كمسؤولين، إلى جانب هذا فقد أتت نسبة 10.56% من المبحوثين الذين يرون أن المسئول المباشر لا يعترف بجهودهم وهم فئة المسؤولين الذين يستغلون جهود العمال ومبادراتهم الجديدة وأفكارهم المقترحة، مثلما أشرنا مع الجدول رقم (27) وهذا لتحسين صورتهم أمام الإدارة في إطار سعيهم نحو التقرب منها لتحقيق أغراضهم الخاصة.

الجدول رقم 50: العلاقات الجيدة في العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين العلاقات الجيدة في العمل
51%	148	علاقات جيدة مع الزملاء
29%	83	علاقات جيدة مع المسئول المباشر
20%	58	علاقات جيدة مع الإدارة
100%	*289	المجموع

*تضخم المجموع نتيجة تعدد الإجابات

يفيد الجدول أعلاه علاقة شعور العمال بالاحترام والتقدير بمختلف العلاقات التي تنشأ داخل مكان العمل حيث جاءت نسبة 51% من استجابات المبحوثين تبين أن شعورهم بالاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة مع الزملاء في العمل ثم نسبة 29% من استجابات المبحوثين توضح أن شعورهم بالاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة مع المسئول المباشر العمل تليها نسبة 20% من استجابات المبحوثين تفيد أن شعورهم بالاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة مع الإدارة، إذن يفيدنا الجدول أعلاه في الكشف عن نوعية العلاقات السائدة داخل المصنع وحاجة العمال للاحترام والتقدير وإن كانت مشبعة بينهم وبين الإدارة أم عكس ذلك، وقد توصلنا إلى أن أهم العلاقات التي تدخل في تحقيق شعور العمال بالاحترام والتقدير هي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل حسب رأي المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق وتدعم النتائج المتحصل عليها في كثير من الجداول

ضمن الجزء السابق وتتقارب أيضا مع نتيجة الجدول السابق رقم (47) وكما أشرنا سابقا فهناك روابط اجتماعية وانسانية قوية وإيجابية تربط بين زملاء العمل خاصة على مستوى أعضاء جماعات العمل كذلك أوضحت نسبة 29% من استجابات المبحوثين أن العلاقات الاجتماعية البناءة مع المسئول المباشر تساعدهم في تحقيق الشعور بالاحترام والتقدير، وقد أشرنا في الجدول السابق رقم (13) أن هناك من المشرفين من يسعون لتحقيق روابط اجتماعية حسنة مع العمال، كما أوضحنا مع الجدول رقم (15) أن بعض المشرفين يسعون خلال تأطيرهم للعمال ضمن العمل إلى مساعدتهم في حل مشاكله كما يمنحونهم ويقدمون لهم النصح بخصوص طريقته وأساليبه المستحدثة، وهذا ما نستطيع أن نستدل من خلاله على وجود مستوى من العلاقات المقبولة والتي تربط بين هذين الطرفين، في حين تأتي نسبة 20% من استجابات المبحوثين الذين يرون أن شعورهم بالاحترام والتقدير مرتبط بعلاقاتهم مع الإدارة وفي هذا المجال فقد أوضح لنا بعض المسئولين أنهم على علاقة جيدة بإدارة المصنع وهم نسبة قليلة ولو قارنها من نتائج الجدول رقم (29) فسنجدهم من الفئة التي صرحت بأن الإدارة تعمل على تلبية مطالبهم دون استثناء والتي تكون في إطار العمل بطبيعة الحال، بالمقابل أبدى بعض المسئولين والعمال الآخرين أنهم في الحقيقة لا تربطهم أية علاقة بالإدارة فالروابط بينهم جد ضعيفة وقد عبروا عن استيائهم نتيجة المعاملة السيئة التي تتعامل بموجبها الإدارة معهم، وقد سجلنا حالات تعبر بشكل صريح عن تسلط الرؤساء على العمال خاصة الفئات الضعيفة منهم وعدم اعترافهم بإسهاماتهم المقدمة حيث هناك من الرؤساء من اتهم (03) عمال من مصلحة التوزيع في دائرة الإنتاج بالسرقة وقد تم طرد (03) عمال من دائرة الأمن وعامل من دائرة الموارد البشرية دون أخطاء تصدر منهم يستحقن بها مثل هذه العقوبات وكل هذه الشواهد والنماذج دليل على ضعف العلاقات، وهشاشتها بين الرؤساء الممثلين للإدارة والعمال سوى فئة قليلة منهم تجمعهم علاقات مع الإدارة وبعض أشخاص من هؤلاء يسعون بذلك للتقرب من السلطة ولتحقيق مصالح شخصية لا غير.

الجدول رقم 51: العلاقات الجيدة في العمل وفق طبيعته.

المجموع	علاقات جيدة مع الإدارة	علاقات جيدة مع المسئول	علاقات جيدة مع الزملاء	العلاقات الجيدة في العمل	
				طبيعة العمل	التكرار
65	13	19	33	التكرار	عون
%100	%20	%29	%51	النسبة	تنفيذ
66	11	19	36	التكرار	عون
%100	%17	%29	%54	النسبة	تحكم
127	25	35	67	التكرار	إطار
%100	%20	%27	%53	النسبة	
27	08	08	11	التكرار	إطار
%100	%30	%30	%40	النسبة	سامي

285	57	81	147	التكرار	المجموع
%100	%20	%28	%52	النسبة	

يفيد الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على نوعية العلاقات مع الزملاء والمسئول المباشر ومع الإدارة حسب طبيعة العمل حيث توصلنا إلى نسبة 51% من استجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ تبين أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة مع الزملاء تقابلها نسبة 20% من استجاباتهم تبين أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة بالإدارة، ونسبة 54% من استجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم يرون أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات الجيدة مع الزملاء تقابلها نسبة 17% من استجاباتهم تبين أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة بالإدارة، ونسبة 53% من استجابات المبحوثين من فئة الإطارات يرون أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات الجيدة مع الزملاء تقابلها نسبة 20% من استجاباتهم تبين أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة بالإدارة ونسبة 40% من استجابات المبحوثين من فئة الإطارات السامية تبين أن شعور الاحترام والتقدير يتحقق من خلال بناء علاقات الجيدة مع الزملاء تقابلها نسبة 30% من استجاباتهم تبين أن ذلك الشعور يتحقق من خلال بناء علاقات جيدة من الإدارة، ويتضح من الشواهد الكمية أن علاقات فئات أعوان التنفيذ وأعوان التحكم تقل جدا مع الإدارة بالمقارنة مع علاقاتهم بزملائهم في العمل وبالمقارنة أيضا مع علاقة فئة الإطارات السامية بالإدارة، وهذا ما يدعم كثيرا نتائج الجدول السابق رقم (50) حيث أوضحنا أن العلاقات مع الإدارة تعد علاقات هشة وغير سليمة نتيجة قلة اهتمامها بالعمال خاصة الفئات الضعيفة منها وحرصها على مصلحتها على حساب مصالحهم.

الجدول رقم 52: العلاقات الجيدة في العمل وفق الأقدمية في العمل.

المجموع	علاقات جيدة مع الإدارة	علاقات جيدة مع المسئول	علاقات جيدة مع الزملاء	العلاقات الجيدة	
				الأقدمية في العمل	التكرار
41	12	11	18	أقل من 05 سنوات	التكرار
%100	%29	%27	%44		النسبة
72	15	21	36	من 05 إلى 09 سنوات	التكرار
%100	%21	%29	%50		النسبة
34	06	07	21	من 10 إلى 14 سنة	التكرار
%100	%18	%20	%62		النسبة
27	06	07	14	من 15 إلى 19 سنة	التكرار
%100	%22	%26	%52		النسبة
114	18	37	59	من 20 سنة فأكثر	التكرار
%100	%16	%32	%52		النسبة

288	57	83	148	التكرار	المجموع
%100	%20	%29	%51	النسبة	

كذلك يظهر الجدول رقم(52) توزيع المبحوثين على نوعية العلاقات مع الزملاء والمسئول المباشر ومع الإدارة حسب متغير الأقدمية حيث يسفر عن نتائج تؤكد نتائج الجدولين السابقين رقم(50) ورقم(51) إذ أن ذوي القدمية الواسعة "من 20 سنة فأكثر" هم أقل احتكاك بالإدارة، وقد أوضحنا سابقا ضمن الجدول رقم(12) أن أصحاب الأقدمية الواسعة هم على الأغلب من فئات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هذا يعبر مرة أخرى أن لا صلة جيدة تجمع بينهما وهو ما يبرر قول الكثير منهم أنهم يعانون من التهميش والإلغاء من طرفها تماما مثلما يظهر الجدول رقم(29).

الجدول رقم 53: الشعور بالاحترام والتقدير وانخفاض منازعات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الشعور بالاحترام وانخفاض المنازعات
%28	47	نعم
%67	113	أحيانا
%05	08	لا
%100	169	المجموع

وبخصوص معرفة ما إذا كانت منازعات العمل تتخفف بين الإدارة والعمال بالاحترام والتقدير السائد بينهما كطرفي عمل جاء الجدول رقم(53) وقد تحصلنا فيه على نسبة 67% من المبحوثين يرون أنه أحيانا ما يؤدي الاحترام والتقدير القائم بينهما إلى انخفاض منازعات العمل بينهما، ونسبة 28% من المبحوثين يرون الاحترام والتقدير بين الإدارة والعمال يؤدي إلى انخفاض منازعات العمل بينهما، ثم نسبة 05% من المبحوثين يرون أن الاحترام والتقدير بين الإدارة والعمال لا يخفف من مستوى منازعات العمل بينهما، وبقراءة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المنازعات بين الإدارة والعمال تتخفف إلى حد مقبول وهذا الانخفاض راجع لثقافة العمال التي تملي عليهم الخوف من المنازعات، خاصة في ظل تسلط المسؤولين في الإدارة وعدم تقبلهم لمطالبهم وشيوع سوء العدالة التنظيمية والتهميش الشيء الذي يؤثر في معنوياتهم ومصالحهم في العمل، وهو ما أوضحناه سابقا مع نتائج الجدول رقم(50) وقد كشف لنا غالبية المبحوثين أن جل المنازعات تكون بصفة شفهية وتدور حول الترقية والنقل الوظيفي وحول قضايا الملف الطبي ويمكن ملاحظتها في المصنع وقياسها من خلال معدل الغياب عن العمل، وقد أوضح لنا بعض العمال من المشرفين والمنفذين أن هناك نقابة يتم اختيار أعضائها من العمال ضمن المصنع بواسطة الانتخاب وهي هيئة تم تشكيلها للدفاع عن حقوق العمال، في حين أن الواقع أثبت انحرافها عن مهمتها الأصلية إذ أنها تحاول تحقيق مصالحها الخاصة والتقرب من الإدارة وإن ضر ذلك مصلحة العمال الآخرين، وعليه يمكن القول أن حاجة العمال للاحترام والتقدير من قبل الإدارة حاجة معنوية غير مشبعة فكثير من الفئات العمالية والجماعات تعاني من التهميش وسوء المعاملة هذا ما يتفق

مع نتائج الجدول رقم (29) حيث اتضح أن أغلب مطالب العمال غير مجابة من قبل الإدارة ما يعني بشكل صريح عدم احترام هذه الفئة من قبل الإدارة وتقديرها.

الجدول رقم 54: الخدمات المقدمة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الخدمات المقدمة في المؤسسة
18%	153	المواصلات
15%	133	الإطعام
12%	101	القرض
16%	144	التأمين والضمان الصحي
14%	121	الوقاية والسلامة المهنية
00%	17	السكن الوظيفي
11%	99	تنظيم المخيمات الصيفية
11%	97	التكريم وتقديم الهدايا في المناسبات
01%	11	العمر، منح الضرر والتعويض
100%	*876	المجموع

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يظهر الجدول أعلاه مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة للمبحوثين داخل المصنع حيث جاءت نسبة 18% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمة المواصلات، ونسبة 16% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمة التأمين الصحي، ثم نسبة 15% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمات الإطعام، ونسبة 14% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمة الوقاية والسلامة المهنية، تليها نسبة 12% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمة القرض تتبعها نسبة 11% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من خدمة المخيمات الصيفية، ونفس النسبة من استجاباتهم أوضحوا من خلالها أنهم مستفيدين من التكريم وتقديم الهدايا في المناسبات، في حين تأتي نسبة 02% من استجابات المبحوثين أوضحوا أنهم مستفيدين من السكن الوظيفي، إلى جانب هذه المعطيات نذكر نسبة 01% من استجابات المبحوثين أفادوا فيها أنهم مستفيدون من خدمة العمره والمنح الخاصة كمنحة الضرر والتعويض عن حوادث العمل ويظهر من خلال النسب المقدمة أن هناك نوع من الإهتمام بالعمال من طرف إدارة المصنع، حيث توفر لهم حافلات النقل التي تنقلهم من مكان الإقامة لمكان العمل ذهابا وإيابا كما توفر لهم وجبات الغداء في منتصف النهار وتعمل على توفير الوجبات في شهر رمضان بالنسبة لعمال المناوبة الليلية، كما تعمل على توفير قدر من السلامة المهنية والتأمين الصحي وتقوم بحملات تكريمهم في المناسبات الخاصة كعيد العمال

وعيد المرأة وتكريم المتقاعدين منهم، وهناك لجنة خاصة تسمى لجنة الشؤون الاجتماعية ضمن دائرة الموارد البشرية يتم انتخاب أعضائها كل ثلاث سنوات تعنى بالخدمات الاجتماعية المختلفة التي يتم تقديمها للعمال، إلا أنه ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع أغلب المبحوثين سواء مسئولين أو منفذين أن الخدمات المقدمة ليست بالمستوى المطلوب، فمثلا بالنسبة للوجبات المقدمة فإنها ليست ذات نوعية جيدة كما أن نصف ثمنها مدفوع من أجور العمال وبالتالي فالإدارة تساهم بـ50% من ثمنها فقط إلا أن الفئات العمالية التي لا تستفيد من هذه الوجبات يتم تعويضهم عنها بزيادة نسبة مادية معينة في أجورهم وبالنسبة لخدمة المواصلات فقد كشفنا من خلال أداة الملاحظة أنها خدمة دون المستوى، وهو ما صرح به المبحوثين أيضا كون أن الحافلات المخصصة لنقل العمال من ولاية تبسة لمكان تواجد المصنع بالقرب من مدينة الماء الأبيض غير مناسبة إطلاقا بل هي حافلات تصلح للنقل الحضري وسط المدن وليست مهيئة للسفر على نحو 20 كلم خاصة وأن هذه المسافة ذات مسالك وعرة خاصة في فصل الشتاء حيث تكثر حوادث المرور لكونها منطقة جبلية وعرة -تتوكله- كما لاحظنا أن أغلبية العمال يتم نقلهم واقفين من المصنع حتى يصلون لأماكن إقامتهم، أما بالنسبة لخدمات الإسكان فقد ذكر لنا المبحوثين أنها نادرة جدا وأنه مع بداية العمل بالمصنع في حدود عام 1996 تم توجيه هذه الخدمة لفئات عمالية في المصنع حسب معايير غير شرعية حسبما يقولون لأنه في الأساس ينبغي أن يستفيد منها كل العمال دون تمييز ومن ثم توقفت هذه الخدمات، خاصة وأن العمال الذين استفادوا من الإسكان وعلى الرغم من تقاعد البعض منهم فلم يتم إرجاع السكنات حتى يستفيد منها غيرهم هذا في ظل امتلاكهم لسكنات خاصة، أما بالنسبة لخدمة القرض فهي خدمة متوفرة لجميع العمال طالما أنه يمكن إرجاع القيمة التي اقترضوها عن طريق الخصم من أجورهم إلى حين استيفاء القيمة المالية الإجمالية للقرض من طرف القائمين في مصلحة الشؤون الاجتماعية مثل السلف في مناسبة عيد الإضحى، وبالنسبة لخدمات التأمين الصحي والسلامة المهنية فهي مقبولة نوعا ما حيث أوضح لنا رئيس أحد المصالح في دائرة الأمن أنهم يعملون على توفير الألبسة الخاصة و-الحذاء والخوذة- وهناك ألبسة خاصة بالفرن وهي ألبسة مانعة وواقية ضد الحرارة تبلغ قيمة اللباس الواحد منها 10 مليون دينار جزائري، إلى جانب توفير قاعات المراقبة التي تراقب كل مواقع العمل في المصنع ما عدا المكاتب ومع توفر صفرات الإنذار وأجهزة أخرى خاصة بمحيط العمل كجهاز مخفض الصخب وتوفر المصفاة لامتناس الغبار والنظارات الخاصة بالأعمال التقنية في الورشات التابعة لدائرة الصيانة، وعلى الرغم من هذا فقد سجلنا بعض الظواهر التي تعبر عن أن هذه الحاجات غير كاملة فكاميرا المراقبة لا تشتغل ليلا أي أنه لم يتم توفير الكاميرات الخاصة بالمراقبة الليلية وفي هذا السياق فقد ذكر لنا أن هناك من العمال من تعرضوا لحوادث عمل أدت بوفاتهم -07 أشخاص على الأقل- منهم عامل فقد حياته لأنه كان يقوم بتنظيف الفرن والأماكن المخصصة لتخزين الإسمنت النصف نهائي، وقد التقينا أحد العمال في دائرة التسويق أفاد أنه كان يشتغل بدائرة الصيانة وجراء تعرضه لحادث عمل بترت ساقه إلى غير ذلك من الشواهد التي سجلناها والتي تترجم أن خدمات السلامة المهنية خدمات في حدود المستوى المتوسط، وبالنسبة لخدمة التأمين أو الضمان الصحي فقد أوضح لنا

المبحوثين خلال مقابلتهم أن هناك مجمع صحي تابع للمجمع الصناعي لصناعة الإسمنت "الجيكا" بثلاث فروع في كل من قسنطينة والعاصمة ووهران مجهزة بجميع الأجهزة الطبية ولكل عامل منتمي للتعاضدية العامة لمواد البناء الحق في تشخيص حالته الصحية ولكن لمرة واحدة في السنة، إلى جانب هذا هناك طبيب العمل الذي يشخص الحالة الصحية لكل العمال ولكن مرة واحدة في السنة هو الآخر إلا أن الشركة توفر بالمقابل سيارات الإسعاف المخصصة لنقل العمال للمستشفى في حال وقوع أي حادث عمل كما لهم الحق في خدمة الضمان الصحي وبطاقات الشفاء، وعموما فقد أبدى أغلبهم أن الخدمات في هذا المجال خدمات متوسطة وقد التقينا بأحد العمال الذي ذكر لنا أنه أصيب بميكروب في الرئة نتيجة عمله في ورشات الصيانة والتي لا تعد بيئة عمل مناسبة كما تقدم في الجدولين السابقين رقم (43) ورقم (44) والشركة لم تتكفل به واكتفت فقط بنقله إلى دائرة الأمن كحل في نظرها لمشكلته الصحية ما يعني أن الخدمات التأمين الصحي ليست على النحو المطلوب، وبالنسبة لخدمات تنظيم المخيمات الصيفية فقد ذكر لنا العاملين أنها خدمات مقبولة إلى حد ما من طرفهم حيث يوفر المجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت لكل العاملين المشتغلين بفروعه في كامل التراب الوطني ثلاث إقامات خاصة في كل من زيرالدة والطارف وبوزفيل وبوهران، ولكل عامل حق المبيت فيها لمدة أقصاها 12 ليلة يدفع خلالها مبلغ رمزي فقط إضافة إلى تكفل الشركة بدفع 50% من سعر المبيت بالإقامة المتواجدة بتونس والباقي يدفعه العامل كذلك خدمات العمرة يتم تقسيمها بين الإدارة والعمال المعني بهذه الخدمة إذ هو يتكفل بـ 50% من الثمن الإجمالي للرحلة و 50% تدفعها الإدارة، وعموما يمكن القول حول هذه الخدمات أنها ليست في المستوى المطلوب حسب نظرة أغلبية المبحوثين من مسؤولين ومشرفين وعمال بسبب عدة عوامل منها تجاوزات القائمين بتنظيمها فقد ذكر لنا أنه في إحدى دورات السحب -القرعة- للعمال الذين سيستفيدون من العمرة تم سحب أسماء كل أعضاء الفرع النقابي في المصنع دون استثناء ما يعني أن هؤلاء الأعضاء قد احتكروا عملية القرعة ووجهوها لصالحهم، كذلك في عملية التكريم بالهدايا فتمن هذه الهدايا مسحوب من أجور العمال في إطار الخدمات التي تقدمها لجنة الشؤون الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية بالمصنع، هذا مع استغلال الرؤساء في الإدارة للإقامات والمخيمات خدمة لأغراضهم الخاصة، إضافة إلى عدة تجاوزات أكثر من هذا الحد كشفنا عنها جراء المقابلات الميدانية مع أغلب المبحوثين، وإلى جانب تجاوزات الإدارة في كل الجوانب المذكورة فهناك سبب رئيسي وهام نرجع له سوء الخدمات وهو سياسة النقشف التي انتهجتها الدولة مع عام 2016 والتي طبقتها في مؤسسات القطاع الصناعي بشكل مفاجئ دون تدرج ما أثر على نوعية الخدمات المقدمة في مصنع الإسمنت، وحافلات النقل خير دليل على ذلك إذ أفادنا أحد الإطارات في دائرة التسويق أنه في السابق كانت هناك حافلات مهيئة ومكيفة ومناسبة للنقل وبعد ذلك تم استبدالها بالحافلات الجديدة التي لا تعد مناسبة للنقل إطلاقا ما يعني أن سياسة النقشف مست أصغر الحثيات في العمل ضمن المصنع وكل مؤسسات القطاع الصناعي.

الجدول رقم 55: الخدمات المقدمة والاستقرار في العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين الخدمات المقدمة والاستقرار في العمل
40%	66	نعم
34%	56	أحيانا
26%	42	لا
100%	164	المجموع

وبغرض معرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة تمثل أحد أسباب استقرار المبحوثين في العمل داخل المصنع أتى الجدول رقم (57) والذي توصلنا فيه إلى أن نسبة 40% من المبحوثين ما يعادل (66) مفردة أوضحوا أن الخدمات المقدمة أحد أسباب استقرارهم بالعمل تقترب من نسبة 34% من المبحوثين ما يعادل (56) مفردة بينوا أنه أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة أحد أسباب استقرارهم بالعمل، تليهما نسبة 26% من المبحوثين أقرروا أن الخدمات المقدمة في العمل ليست أحد أسباب استقرارهم بالعمل وانطلاقا من تقارب النسبتين 40% و 34% لدى فئة المبحوثين الذين يرون أن تلك الخدمات المقدمة أحيانا ما تمثل أحد أسباب وشروط استقرارهم في العمل وفئة المبحوثين الذين يرون أن الخدمات المقدمة تمثل أحد أسباب استقرارهم بالعمل على التوالي، نستطيع القول أن ذلك راجع لمستوى الخدمات المقدمة فقد أوضحنا في الجدول السابق رقم (54) أنها في المستوى المتوسط وهذه النتيجة راجعة لمسألة قناعات العمال بهذه الخدمات ويعملهم وظروفه على العموم، وبالتالي فمنهم من هو راض عنها إلى حد ما ولهذا أحيانا ما تلعب الخدمات دور الشرط الذي يجعلهم مستقرين بالعمل وقد أوضح لنا بعض المبحوثين من هذه الفئة خلال مقابلتهم أنهم لو تتاح لهم الفرصة للعمل في مؤسسة تهتم بعاملها أكثر من المصنع فإنهم لن يترددوا في الالتحاق بها، إذ هم يتطلعون لفرص عمل بظروف أفضل خارج محيط المصنع وهم على الأغلب من فئة الشباب خريجي الجامعة حديثي العمل بالمصنع ولهذا على الأغلب فالتزامهم اضطراريا نظرا لحاجتهم للأجر والمزايا الأخرى التي يقدمها المصنع لهم، في حين أن الفئة التي أفادت أن الخدمات المقدمة ليست شرط لاستقرارهم بالعمل ما يعني أنهم مستقرين به لأسباب أخرى، وقد عبروا لنا خلال مقابلتهم أنهم ألفوا العمل مع زملائهم وبالتالي فإستقرارهم في العمل راجع لروابط الصداقة والارتباط القوية فيما بينهم، وهذا ما يقترب ويدعم نتائج أغلب الجداول كالجدول رقم (27) وهم من فئة العمال ذوي الأقدمية فوق المتوسط والكبيرة.

الجدول رقم 56: إنعكاسات الإحساس بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
		إنعكاسات الأمن الوظيفي
17%	54	تنمية ولائك للمؤسسة
34%	104	زيادة حرصك على المصلحة العامة للمؤسسة
26%	80	زيادة استقرارك بالعمل
21%	60	تحقيق رضاك الوظيفي
02%	06	تحقيق أهداف المصنع، تطوير الإنتاج، تقديم المبادرات الفردية
100%	*310	المجموع

*تضخم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

لمعرفة الإنعكاسات الإيجابية التي تنتج عن حصول العمال للسلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل فقد جاءت نسبة 34% من استجابات المبحوثين توضح أن حصولهم على الأمن الوظيفي يزيد من حرصهم على المصلحة العامة لمؤسستهم، ونسبة 26% من استجابات المبحوثين توضح أن حصولهم على الأمن الوظيفي يزيد من استقرارهم بالعمل، ثم نسبة 21% من استجابات المبحوثين توضح أن حصولهم على الأمن الوظيفي يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، في حين أفادت نسبة 17% من استجابات المبحوثين أن حصولهم على الأمن الوظيفي يساعد في تنمية ولائهم لمؤسستهم، كما تبين المضامين الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 02% من استجابات المبحوثين صرحوا فيها أن حصولهم على الأمن الوظيفي والوقاية المهنية من حوادث العمل يدفعهم نحو تحقيق أهداف المصنع وتطوير الإنتاج وتقديم المبادرات الفردية لصالحه أولاً، ويمكن أن نستدل من خلال هذه النتائج على أهمية الأمن الوظيفي والوقاية المهنية فهي حاجة جد مهمة إذا ما تم إشباعها انعكست آثارها إيجابياً على العمل، وقد وضحنا ضمن الجدول رقم (54) أن الخدمات المقدمة في إطار الوقاية المهنية مقبولة إلى حد ما وبالتالي هي تدفعهم نحو تحقيق العمل بالمستوى المطلوب في المصنع، وبالطبع فكلما تحسنت خدمات السلامة المهنية كلما دفعت بالعمال نحو التفكير بإيجابية في شركتهم حيث يزيد حرصهم على المصلحة العامة وينمي من ولائهم العاطفي لها ويجعلهم أكثر رضا واستقراراً بالمصنع، وقد أوضحنا في الجدول رقم (55) أن هناك من المبحوثين من يرون أن الخدمات المقدمة في المصنع شروط استقرارهم بالعمل وهم راضين عن مستواها، وبالتالي هم على الأغلب من الفئة التي ترى أن حصولهم وإشباعهم لحاجتهم للأمن والسلامة المهنية يجعلهم أكثر استقراراً في العمل.

الجدول رقم 57: ترتيب العوامل التي تؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي.

العوامل الرتبة	التفاهم مع الإدارة	التوافق مع الزملاء	القبول الإجتماعي من طرف الزملاء	الخدمات المقدمة	الظروف الجيدة في العمل	الحصول على الأمن الوظيفي	الاستفادة من الأرباح	الإحساس بالروح المعنوية	الاعتراف بالجهود المبذولة		
										تكرار	نسبة
1	14	38	12	04	06	14	33	11	14	تكرار	نسبة
2	08	32	23	14	07	09	10	17	19	تكرار	نسبة
3	13	13	17	23	10	16	21	20	11	تكرار	نسبة
4	06	20	14	14	14	22	22	19	15	تكرار	نسبة
5	11	12	26	11	12	16	20	17	22	تكرار	نسبة
6	07	14	11	16	25	18	12	28	11	تكرار	نسبة
7	16	06	09	20	23	28	10	14	18	تكرار	نسبة
8	19	07	11	30	24	19	05	10	23	تكرار	نسبة
9	52	04	14	14	25	04	13	10	13	تكرار	نسبة
الم جم وع	146	146	137	146	146	146	146	146	146	تكرار	نسبة

ولمعرفة العوامل التي تشعر العامل بالرضا الوظيفي حسب أولوياتها لديه فقد أتى الجدول رقم (59) ليسفر عن أن عامل الأرباح وعامل التوافق والانسجام مع زملاء العمل اشتركا في المرتبة الأولى بنسبة 23% و 26% على التوالي، واحتل عامل القبول الاجتماعي من قبل الزملاء المرتبة الثانية بنسبة 22%، وإشترك كل من عامل الظروف الجيدة في العمل "المناخ الفيزيقي للعمل" وعامل الإحساس بالروح المعنوية المرتبة السادسة بنسبة 19% و 17% على التوالي، واحتل عامل الحصول على الأمن المرتبة السابعة بنسبة 19%، وإشترك عامل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وعامل الاعتراف

بالجهود المبذولة المرتبة الثامنة بنسبة 21% و 16% على التوالي، وأخيرا احتل عامل التفاهم مع الإدارة المرتبة التاسعة بنسبة قدرت بـ 36%، وبقراءة المضامين الإحصائية المبينة أعلاه نستنتج أن هناك تدرج على مستوى المتطلبات التي تشعر العامل بالرضا في عمله حيث نلاحظ أن الحاجة المادية والمتمثلة في عامل الحصول على الأرباح في المؤسسة احتلت المرتبة الأولى، وتشترك معها الحاجة الاجتماعية المتمثلة في التوافق والانسجام مع الزملاء في العمل في نفس المرتبة، تليهما مباشرة مطلب اجتماعي آخر من مطالب العمال والمتمثل في الشعور بالقبول الاجتماعي من قبل الزملاء الذي احتل المرتبة الثانية في حين لم نسجل أي عامل من العوامل التسع المذكورة في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة، ثم يأتي عاملين آخرين يدخلان ضمن الحاجات النفسية للعامل وهما الإحساس بالروح المعنوية والظروف الجيدة في العمل اللذان اشتركا في المرتبة السادسة، يليهما مباشرة مطلب آخر من المطالب النفسية للعامل وهو حاجته للحصول على الأمن الوظيفي والسلامة المهنية الذي احتل المرتبة السابعة، يأتي بعده مباشرة عاملين آخرين يمسان الجانب النفسي في الفرد العامل وهما الخدمات المقدمة له من طرف المؤسسة واعتراف المسئول بجهوده المبذولة للذين احتلوا المرتبة الثامنة، ويأتي عامل التفاهم مع الإدارة كآخر عامل ضمن قائمة العوامل التي تشعر العامل بالرضا الوظيفي في مؤسسته ليأخذ آخر مرتبة والمتمثلة في المرتبة التاسعة، ويلتقي هذا العرض ويتفق كثيرا مع ما صرح به الكثير من العمال أثناء مقابلتهم حيث أوضحوا أن أكثر عامل يشعرون بالرضا في عملهم ويجعلهم أكثر استقرارا فيه هو حصولهم على الأرباح والمكافآت والمنح، وهذا نظرا لحاجتهم للمادة خاصة مع أن أغلبهم متزوجون كما يظهر الجدول رقم (09)، وبالتالي فمتطلبات الحياة الأسرية تجعل من كل حاجة ذات قيمة مادية أهم الحاجات التي تحتل الأولوية لدى العامل من بين كل الحاجات الأخرى المتنوعة، إلى جانب هذا فقد اتضح لدينا أن الحاجات الاجتماعية لدى العامل ودورها في شعوره بالرضا الوظيفي في عمله لا تقل أهمية عن الحاجة المادية فقد سجلنا اشتراك عامل التوافق والانسجام مع الزملاء في العمل مع الحاجة المادية في المرتبة الأولى، تليه مباشرة عامل القبول الاجتماعي من طرف الزملاء الذي احتل المرتبة الثانية ما يعكس حقيقة هامة وهي أن الحاجات الاجتماعية للعامل من حيث القدرة على بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع زملاء العمل والتواصل والتفاعل معهم بكل روح جماعية، وأداء العمل بطريقة شمولية تعبر عن مدى تعاونهم وتضامنهم وتكاتف جهودهم المبذولة وتحقيق عنصر الانسجام والتوافق فيما بينهم، وشعور كل فرد منهم بمكانته الاجتماعية الهامة وأهمية وجوده في جماعة عمله وإحساسه بالقبول الاجتماعي من طرف كل عضو فيها كلها جوانب مهمة وذات تأثيرات عميقة على أدائه، إذ تنعكس على معدل كفاءته بالإيجاب وقد كشفنا ذلك من خلال المقابلات الميدانية مع أغلب المبحوثين الذين أوضحوا مدى أهمية تلك الجوانب الاجتماعية بالنسبة لهم ودورها في إحساسهم بالرضا في مؤسستهم، فبناء علاقات اجتماعية مع زملائهم وخلق روابط التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض يجعل منهم أفراد متماسكين ومتعاونين على العمل الذي ينعكس على معنوياتهم فيجعلهم أكثر شعورا بالرضا على ظروف عملهم، وتتفق النتيجة المتحصل عليها مع نتائج الجدول رقم (46) ورقم (47) ورقم (50) إذن تلعب المتطلبات الاجتماعية دورا بارزا في

العمل فحتى في حالات عدم حصول العاملين على مختلف المكافآت المادية كالمنح والأرباح يبرز دور تلك العلاقات في التقليل من شعورهم بالاستياء في ظل هذه الظروف والتخفيف من الشعور بالملل في مكان عملهم، ثم تأتي المتطلبات النفسية حسب رأي الباحثين ووفقا لترتيب العوامل المذكورة أعلاه والتمثلة في عامل الإحساس بالروح المعنوية وعامل المناخ والظروف الجيدة في العمل حيث الإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء ودرجات الحرارة والبرودة المناسبة، وقد تم تصنيف هذا العامل ضمن المتطلبات النفسية على ضوء الدراسة الميدانية كونه يمس الجانب النفسي للعمال، فكلما كان مناخ العمل جيد ومناسب لأداء المهام المنوطة بهم كلما أدى ذلك إلى إحساسهم بالارتياح أكثر في مواقع العمل، كذلك نجد عامل الاعتراف بالجهود المبذولة وعامل الخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسة كالمواصلات والإطعام والضمان الصحي من أهم العوامل التي تمس الجانب النفسي للفرد فكلاهما يعبران عن اهتمام أحد طرفي السلطة -المسئول، الإدارة- بالعاملين فإعتراف المسئول المباشر بالجهود التي يبذلها العامل الخاضع لإشرافه يدفع به نحو العمل أكثر وينمي لديه الإحساس بالقيمة والمكانة في العمل وبالتالي تتحسن معنوياته ومشاعره، كذلك تدل الخدمات المقدمة على اهتمام الإدارة بالعاملين واعترافها بإنسانيتهم وأنهم أفراد مهمين في العمل وليسوا مجرد أدوات ميكانيكية للأداء والإنجاز، وبالتالي فمراعاة المسئول لهم واهتمام الإدارة بهم يؤدي إلى خلق روح معنوية عالية وشعور بالإيجابية الشيء الذي ينعكس على معدل شعورهم بالرضا الوظيفي في إطار العمل، هذا ما يلتقي مع نتائج الجدول رقم (45) حيث أوضحنا أن شعور العمال بالروح المعنوية وإن كان شعورا متوسطا يساعدهم على السيطرة على كل المشكلات والتوترات التي قد تطرأ في العمل، ويخفض من حجم الشكاوى التي يصدرونها حول ظروفه ومحيطه ويوفر مناخ معنوي يتوافق ومتطلباته وشروطه، في حين أن عامل التفاهم مع الإدارة قد أخذ آخر مرتبة ضمن المراتب التسعة ما يعني أنه يحتل أقل مرتبة ضمن الأولويات لدى العاملين هذا ما صرح به الكثير أثناء مقابلاتهم وما لاحظناه أيضا أثناء إجابتهم على هذا السؤال -رقم (36)- فأغلبهم عبروا على أن الإدارة لا تهمهم إطلاقا كما أن علاقاتهم مع بعض ليست على النحو الجيد، مثلما أظهرنا سابقا في الجدول رقم (29) ورقم (50) ورقم (53) وهذا ما يبرر أخذ عامل التفاهم مع الإدارة آخر مرتبة من بين العوامل التي تدخل في الشعور بالرضا في العمل.

وإنطلاقا من هذا العرض التفسيري وبالنظر للمعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هناك تدرج في العوامل التي تدخل في إحساس العمال بالرضا الوظيفي، فتأتي العوامل الخاصة بمتطلباتهم المادية في قمة الترتيب وتقترب منها أو تشترك معها العوامل الخاصة بالحاجات الاجتماعية للعمال في نفس المرتبة، ثم تليها العوامل التي تخص متطلباتهم وحاجاتهم النفسية والتي تأتي في قاعدة الترتيب، ويمكننا أن نعلل حصولنا على هذا الشكل في التدرج بما عبر عنه أغلبية الباحثين حيث أشاروا أن أولى أولوياتهم من العمل هو الحصول على الأجر وإشباع حاجاتهم المادية بالحصول على مختلف المكافآت المادية كالأرباح والمنح الفردية والجماعية إلى غير ذلك، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية المتمثلة في روابط الصداقة والتضامن والتماسك مع زملائهم التي تتجلى أهميتها خاصة في ظل الظروف التي لا

يتيح لهم إشباع حاجاتهم النفسية، فحصلهم على الأجر ووجود فرص متاحة للتفاعل والتواصل مع بعضهم البعض يعوض النقص الذي يتركه عدم إشباعهم للمتطلبات النفسية بل إن علاقاتهم بزملائهم تضمن مستوى مقبول من إحساسهم بالروح المعنوية وبالتالي رضاهم عن عملهم والظروف المحيطة عند أدائه.

الجدول رقم 58: إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المبحوثين
09%	17	الحاجات المتنوعة
28%	56	الحاجات النفسية
21%	41	الحاجات المادية
39%	78	الحاجات الاجتماعية
03%	07	كل الحاجات المذكورة
03%	07	الحاجات الفكرية وتطوير الذات، الحقوق المهنية
100%	*199	المجموع

*تضم المجموع العام نتيجة تعدد الإجابات

يكشف الجدول رقم (58) عن مدى ارتباط رضاهم الوظيفي بالحاجات المتنوعة للعمال وقد توصلنا إلى أن نسبة 39% من استجابات المبحوثين توضح أن رضاهم الوظيفي مرتبط بإشباع حاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية على حد سواء، ثم نسبة 28% من استجابات المبحوثين تفيد أن درجة رضاهم الوظيفي مرتبطة بمدى إشباع حاجاتهم المادية تليها نسبة 21% من استجابات المبحوثين تشير أن درجة رضاهم الوظيفي مرتبطة بدرجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، في حين تأتي نسبة 09% من استجابات المبحوثين تبين أن درجة رضاهم الوظيفي مرتبطة بدرجة إشباع حاجاتهم النفسية، وإلى جانب النسب المذكورة تأتي نسبة 03% من استجابات المبحوثين تشير إلى أن الرضا الوظيفي للمبحوثين مرتبط بدرجة إشباع حاجاتهم الفكرية وتطوير الذات وزيادة الخبرة وتجنب الأخطاء وتطوير أساليب العمل، فيما أشار آخرون ضمن هذه الفئة أن رضاهم الوظيفي متعلق بدرجة حصولهم على حقوقهم المهنية وعدم التهميش وإقصاءهم أو إلغاء وجودهم في العمل وتقبل آرائهم والتعامل معهم بلغة الحوار، وعموما تشير هذه النتائج إلى أهمية كل الحاجات المتنوعة "المادية، الاجتماعية، النفسية" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتترجم الدور الذي تلعبه عند إشباعه في استقرارهم وارتياحهم في العمل، وتفيدنا نتائج هذا الجدول أيضا في التعرف على تدرج الحاجات بالنسبة لهم في المصنع وترتيب الأولويات ضمن هذه الحاجات لديهم حيث نجد أهم حاجة هي الحاجة المادية ثم تليها الاجتماعية وأخيرا الحاجة المعنوية النفسية، ونفسر ذلك بالقول أن ذلك راجع لأهمية الأجر وكل القيم المادية كالأرباح والمنح في تسهيل الحياة الشخصية خاصة وقد ذكرنا في الجدول رقم (09) أن غالبية المبحوثين متزوجين ما يعني أن هناك توسع على مستوى مسؤولياتهم الاجتماعية الأسرية، وبالتالي فهي تمثل أهم الحاجات التي يسعون لتحقيقها والتي تشعرهم

بالرضا في عملهم وهذا ما يلتقي مع نتائج الجدول السابق رقم (57) تليها مباشرة الحاجات الاجتماعية كبناء روابط اجتماعية سليمة وإيجابية وتقوية كعلاقات الصداقة بين زملاء العمل وقد لاحظنا أن لهذه الحاجة أهمية كبيرة لديهم ما يتفق مع نتائج كثير من الجداول السابقة مثل الجدول رقم (34)، ثم تأتي الحاجات النفسية كأخر حاجة يتطلعون إلى إشباعها كحاجتهم للروح المعنوية العالية والارتياح في المواقع العمل دون أن نغفل حاجاتهم لتحقيق الذات عن طريق الإبداع وإنجاز الأعمال المميزة وتدعيم خبراتهم ومهاراتهم المهنية في العمل.

الجدول رقم 59: إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي حسب الجنس.

المجموع	الحاجات الفكرية وتطوير الذات، الحقوق المهنية	كل الحاجات المذكورة	الحاجات الاجتماعية	الحاجات المادية	الحاجات النفسية	إشباع الحاجات والرضا	
						التكرار	النسبة
190	06	72	40	56	16	التكرار	ذكر
%100	%03	%38	%22	%29	%08	النسبة	
09	01	06	01	00	01	التكرار	أنثى
%100	%11	%66	%11	%00	%11	النسبة	
199	07	78	41	56	17	التكرار	المجموع
%100	%03	%39	%21	%28	%09	النسبة	

يكشف الجدول رقم (59) توزيع المبحوثين على الحاجات المتنوعة التي تلعب دورا في تحديد درجة رضاهم الوظيفي حسب الجنس حيث تظهر نتائج هذا الجدول على أن الذكور تهتمهم الحاجات المادية بالمقارنة مع فئة الإناث التي يهتمها إشباع كل الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية على حد سواء، بل قد يطغى ميلهن لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية على إشباع الحاجات والمتطلبات المادية، ويمكن القول أن احتلال الحاجات المادية للمرتبة الأولى لدى فئة الذكور من بين الحاجات الأخرى أن ذلك راجع لمسئولياتهم الأسرية المتعددة التي تلعب فيها المادة دورا أساسيا في أدائها، وقد أوضحنا سابقا أن أغلبية المبحوثين ذكور متزوجين ضمن الجدول رقم (07) والجدول رقم (09) وبالتالي هم يتحملون مسئوليات عائلية جسيمة تجعل من هدفهم وراء العمل الحصول على الأجر والمكافآت والأرباح ومختلف المنح والعلاوات وكل المزايا المادية الأخرى، ما يسفر عن حقيقة هامة مفادها أن الارتباط الأسري يدفعهم نحو زيادة ارتباطهم بمؤسستهم.

الجدول رقم 60: إشباع الحاجات المتنوعة والرضا الوظيفي حسب الأقدمية.

المجموع	الحاجات الفكرية وتطوير الذات، الحقوق المهنية	كل الحاجات المذكورة	الحاجات الاجتماعية	الحاجات المادية	الحاجات النفسية	إشباع والرضا الأقدمية في العمل	
						التكرار	النسبة
31	03	11	06	10	01	أقل من 05 سنوات	التكرار
%100	%09.67	%35.48	%19.35	%32.25	%03.22	النسبة	
49	01	25	07	12	04	من 05 إلى 09 سنوات	التكرار
%100	%02.04	%51.02	%14.28	%24.48	%08.16	النسبة	
25	00	11	04	05	05	من 10 إلى 14 سنة	التكرار
%100	%00	%44	%16	%20	%20	النسبة	
14	00	07	03	02	02	من 15 إلى 19 سنة	التكرار
%100	%00	%50	%21.42	%14.28	%14.28	النسبة	
79	03	24	21	26	05	من 20 سنة فأكثر	التكرار
%100	%04	%30	%27	%33	%06	النسبة	
198	07	78	41	55	17	المجموع	التكرار
%100	%03	%39	%21	%28	%09	النسبة	

تظهر المضامين الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن ذوي الأقدمية الواسعة "من 15 إلى 19 سنة" و"من 20 سنة فأكثر" اختاروا إشباع حاجاتهم الاجتماعية، بالمقارنة مع ذوي الأقدمية الضيقة "أقل من 05 سنوات" والأقدمية المتوسطة "من 05 إلى 09 سنوات" الذين كان اختيارهم للحاجات المادية بشكل أكبر وهنا نلاحظ أن أصحاب الأقدمية والخبرة الواسعة يسعون لإشباع حاجاتهم الاجتماعية تقريبا بنفس القدر الذي يسعون فيه لإشباع حاجاتهم المادية، وهذا على الأرجح لأن لهم علاقات اجتماعية إيجابية تربطهم بزملائهم في العمل تشكلت نتيجة استغراقهم فيه لفترات طويلة، وهذا ما يلتقي مع نتائج الجدول رقم (39) فكلاهما يترجمان قوة العلاقات الاجتماعية بين فرق العمل إذ كلما طالت فترة العمل للعمال كلما زادت قوة العلاقات والروابط الاجتماعية بينهم.

خلاصة الفصل

إلى هنا نكون قد أنهينا تقديم هذا الفصل والذي قمنا خلاله بإجراء مسح كمي وكيفي لجميع البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية، والتي تم عرضها وقراءتها وتحليلها وتفسيرها بمراعاة الواقع الميداني الخاص بالمشكلة البحثية، وتكمن الإستفادة من هذه العملية في أنها تقدم لنا جملة الحقائق والبراهين والأدلة التي ستساعدنا في المرحلة اللاحقة وهي مرحلة مناقشة النتائج والتي تعد بمثابة المرحلة المكملة لهذا الفصل وهي بالنسبة للدراسة الراهنة ككل بمثابة المرحلة النهائية.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
 - ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
 - ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية والاطلاع على التراث النظري الذي اهتم بهذا الموضوع وبعد ترتيب وتصنيف وتكميم وعرض البيانات والمعطيات الميدانية وتفسيرها ومعالجتها كميًا وكيفيًا، ومن أجل الكشف عن صحة فرضيات الدراسة وإضفاء الصفة الواقعية على نتائج الدراسة نشرع في عملية مناقشتها والتي يتم بمقتضاها تسجيل كل الملاحظات والتعليقات على تلك النتائج والتي ينبغي أن تكون ملاحظات ذات الأهمية والدلالة العلمية نسبة للمشكلة البحثية، وتمثل المناقشة مرحلة لاحقة بعملية التحليل والتفسير ومرتبطة بها ارتباطًا وثيقًا، بل وتسهم في تكامل أجزاء البحث ككل وعناصره فيكون البحث وفقها عملية مستمرة من جمع البيانات وتسجيلها وتفسيرها، واستخلاص نتائجها ومقارنتها بغيرها من نتائج الدراسات الأخرى النظرية والإمبريقية ذات الصلة بموضوعه المدروس وسنحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وذلك على ضوء فرضياتها وعلى ضوء الدراسات السابقة وعلى ضوء نظريات التنظيم.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

ننطلق في هذا الجزء لعرض النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة واستخلاص البيانات والشواهد التي تخص فرضيات الدراسة ومناقشتها.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها "تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء المورد البشري بالمؤسسة الصناعية" والتي تم اختبارها من خلال مجموعة من الأبعاد هي "الإشراف والقيادة الديمقراطية ولا مركزية اتخاذ القرار والمساهمة في تحديد إجراءات العمل ومناقشة العمال للأهداف الخاصة به والاتصال الصاعد، في علاقتها بأبعاد أخرى كنمو المهارات الوظيفية وارتفاع معدل الانجاز وتحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل والقدرة في التعرف على التغييرات المستهدفة في مجال العمل والدقة في أداءه"، وسنحاول من خلال مناقشة نتائجها الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يساهم الإشراف الموجه نحو العامل في نمو مستوى مهاراته الوظيفية داخل المؤسسة؟
- هل للقيادة الديمقراطية دور في ارتفاع معدل الإنجاز لدى العمال؟
- هل يؤدي إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار إلى زيادة فرصهم في تحمل مسؤولية أعمالهم داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي مشاركة العمال في تحديد إجراءات العمل إلى زيادة قدرة العامل على مواجهة مشكلات العمل ضمن المؤسسة؟
- هل تساعد عملية مناقشة العمال للأهداف الخاصة بالعمل في تحقيق القدرة على التعامل مع أساليب العمل الجديدة؟

- هل يساهم تدعيم الاتصال الصاعد في تحقيق الدقة على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة؟
وانطلاقاً من التحليل والاختبار الميداني لأبعاد هذه الفرضية بمؤشراتنا خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ أشارت نسبة 57% من المبحوثين أن الإشراف الذي يتلقونه موجه نحو تنمية انتاجيتهم ضمن وظائفهم هذا وتشير نسبة 40% منهم أن الإشراف موجه نحو تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مشرفيهم في إطار العمل، ما يجعلنا نقول أن أساليب الإشراف في مصنع الإسمنت متنوعة وهي تهدف لتحقيق كلا الغايتين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل أيضا.

✓ أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) نسبة 37% من استجابات المبحوثين أن مشرفهم في العمل يعمل على مراقبة أدائهم تقابلها نسبة 53% من استجاباتهم تبين أن مشرفيهم في العمل يعمل على مساعدتهم في حل مشكلات العمل، كما تظهر نسبة 26% من استجابات المبحوثين ضمن الجدول نفسه أن مشرفيهم في العمل يقدمون لهم النصح بخصوص طريقة الأداء، ما يحيلنا إلى القول بتعدد أساليب الإشراف وتغطيتها لجميع الأهداف منه ما يؤكد ويدعم الحقيقة الموضحة سابقا في الجدول رقم (13) أن الإشراف موجه نحو العامل والعمل.

✓ في هذا السياق أفادت نسبة 47% من المبحوثين أن الإشراف الذي يتلقونه يساعدهم في نمو مهاراتهم الوظيفية وذلك راجع لعدة عوامل أهمها خبرة المشرفين وحسن تعاملهم مع مرؤوسيتهم، ما يعني أن الإشراف الوظيفي موجه للعاملين في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض يساعد على تحسين قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم في مجال العمل.

01- النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الأولى: أكدت الشواهد الإحصائية الواردة ضمن الجداول رقم (13) و (14) و (15) و (16) و (17) أن الإشراف الوظيفي في مصنع الإسمنت موجه نحو العمل -أي يهتم بالانتاج- وموجه أيضا نحو العامل -أي يهتم بنوعية العلاقات السائدة بين الطرفين "المشرف، العامل"- ما يعني أنه يهتم بكل جوانب الفنية والاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ما أظهرته الشواهد الواردة في الجدول رقم (17) أن هذا الإشراف يساعد على نمو مهاراتهم في العمل، وهي نتيجة منطقية جدا حيث أن أساليب الإشراف متفرعة ومتنوعة وهي موجهة للاهتمام بكل الجوانب في العمل ما يؤدي في الأخير إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

✓ بخصوص أساليب القيادة المتبعة في العمل يظهر أن الأسلوب الغالب في ممارستها هو الأسلوب الديمقراطي هذا ما أكدته نسبة 56% من جملة استجابات المبحوثين حول الأساليب المتنوعة للقيادة وبالتالي نستدل من هنا على المرونة في التعامل مع العاملين من حيث قيادتهم والتأثير فيهم وإقناعهم بالعمل.

✓ أما عن الكيفية التي يتم بموجبها تعامل القادة مع مرؤوسيتهم أثناء وقوعهم في الأخطاء المهنية فقد أشارت القيمة الأكبر من استجابات المبحوثين بقيمة 63% ما يعادل (113) مفردة أنه يتم مساعدتهم على تصحيح تلك الأخطاء وتداركها والاستفادة منها لتجنبها في المواقف القادمة.

✓ أكدت البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) أن عملية القيادة تساعد على تطوير أساليب العمل بدرجة أولى وتدعيم القدرات الوظيفية بدرجة ثانية وارتفاع في معدل الأداء بدرجة ثالثة، ما يحيلنا إلى

القول بأن القيادة في مصنع الإسمنت تؤدي إلى تطوير من معدل الانجاز لدى الفرد العامل نتيجة نمو قدراته ومهاراته في إطار العمل وتعرفه على الأساليب الجديدة والأسهل فيه.

02- النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الأولى: يتضح من خلال الشواهد المستقاة من ميدان الدراسة أن القيادة تقوم على الأسلوب التشاركي الديمقراطي حيث يعمل القائد على توجيه مرؤوسيه بطريقة مرنة مراعية لمعنوياتهم ومتطلباتهم في العمل، فيساعدهم عند الضرورة ويقدم لهم النصح والارشاد والدعم عند وقوعهم في الأخطاء المهنية الشيء الذي يحسن أدائهم ويطور قدراتهم ويدفعهم نحو استحداث الأساليب الأكفء في العمل، وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن عملية القيادة في مصنع الإسمنت تؤدي إلى تطوير من معدل الإنجاز لدى الفرد نتيجة نمو قدراته ومهاراته في إطار العمل وتعرفه على الأساليب الجديدة والأسهل في العمل.

✓ يظهر من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(22) أن مصنع الإسمنت يقوم على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار هذا ما تؤكدته نسبة 64.28% من المبحوثين(99) الذين أشاروا أنهم يشاركون في عملية صياغة القرارات التي تهتم عملهم، وإلى جانب هذا فنسبة 74% من المبحوثين ما يعادل(106) مفردة أشارت إلى أنهم يساهمون في تحديد إجراءات الخاصة بعملهم مثل ما هو موضح في الجدول رقم(26) كما أن نسبة 72% من المبحوثين ما يعادل(103) مفردة تشير إلى أنهم يتناقشون مع مسؤوليهم المباشرين حول الأهداف التي تخص عملهم، ويتبين من خلال الواقع الميداني أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ومساهماتهم في تحديد اجراءات عملهم ومناقشتهم للأهداف التي تخص عملهم راجعة لطبيعة العمل والتي تفرض وجود مثل هذه الأساليب عند أدائه، حيث يعمل أغلبية العمال على المشاركة في اتخاذ القرار وصياغتها وتحديد اجراءات العمل والمناقشة في أهداف العمل نظرا لكون العمل في المصنع يتم أدائه في إطار الجماعة وهو يستدعي الدقة والسرعة وتضافر كل جهود العمال في أدائه، وقد اتضح أيضا ضمن الجداول السالفة الذكر أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تدفع بهم نحو زيادة فرصهم في تحمل المسؤولية حيث أنه كلما تم العمل بموجب بدائلهم المقترحة للقرارات كلما تحملوا مسؤولية ذلك، كما تزيد من خبرتهم وكم معارفهم مدركين بذلك أهمية الأنشطة والمهام المكلفون بها كما تبين أن مساهمة العمال في تحديد إجراءات العمل تفيد جدا في الرفع من معدل أدائهم واكتشافهم للثغرات والأخطاء التي يقعون فيها عند أداء العمل، والاستفادة منها من حيث تجنبها في مواقف العمل المشابهة والقدرة على مواجهتها بكفاءة أكبر، في حين تفيد البيانات الكمية المقدمة في الجدول رقم(25) أن مناقشة العمال للأهداف الخاصة بأعمالهم مع المسئول سواء كانت بصفة رسمية أو غير رسمية تنعكس إيجابا على حيثيات العمل إذ تفيدهم في القدرة على التكيف مع الأساليب المستحدثة لأداء العمل وكذا المقدرة على التعامل مع جميع التغييرات المستهدفة في إطاره.

03- النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الأولى: تفيد المضامين الإحصائية المقدمة في الجداول رقم(22) و(24) و(25) أن أغلبية المبحوثين تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ وصياغة القرارات التي تخص عملهم والمساهمة في تحديد اجراءات ومناقشات الأهداف المرجوة تحقيقها جراء أدائه، ولهم الحق

في ذلك كما تفيد في أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساعدهم للرفع من خبراتهم الوظيفية وتحملهم لمسئولية عملهم، كما أن مساهمتهم في تحديد اجراءات العمل تساعد في اكتشاف الطريقة المثلى في الأداء والقدرة على مواجهة مشكلات العمل بكل كفاءة ومعرفة فنية عالية في حين أنهم يكونون أكثر دراية بظروف العمل ومتطلباته، حيث تنشأ لديهم القدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة والإحاطة بكل التغييرات المستهدفة في إطاره والتعامل معها بكل كفاءة وفاعلية إثر مناقشتهم للأهداف الخاصة بأعمالهم.

✓ يظهر الجدول رقم(27) أن نسبة69% من المبحوثين ما يعادل(98) مفردة تفيد أن اقتراحاتهم المقدمة في مجال العمل تلقى القبول من طرف المسئول هذا ويظهر الجدول نفسه أن ذلك القبول يزيد من اتقانهم في العمل ويرفع من وتيرة أدائهم، بالمقابل أفادت الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم(28) أن أغلبية الشكاوى التي يصدر في إطار العمل عن العمال يتم قبولها من طرف المسئول هذا ما تعبر عنه نسبة56% ما يعادل(82) مفردة الذين يتم قبول شكاوهم المقدمة من طرف مسئولهم في العمل، وقد أظهرت البيانات الواردة ضمن نفس الجدول أن تلقي الشكاوى الصادرة عن العمال للترحيب والاهتمام من طرف المسئول ينعكس على معدل أدائهم فيجعلهم أكثر مبادرة للقيام به وأكثر تركيزا ومتابعة والتزام بأدائه، وكل هذه المضامين تدفعنا إلى استخلاص نتيجة مفادها وجود اتصال صاعد بين الطرفين- العامل، المسئول- حيث يقدم المسئول بتقبل مبادرات وأفكار العمال الجديدة ويسعى لحل مشاكلهم والرد على شكاوهم وانشغالاتهم المقدمة في العمل الشيء الذي يجعلهم أكثر حرصا على مصلحة العمل والقيام به بكل دقة واتقان.

✓ بخصوص تلبية مطالب العمل من قبل الإدارة فقد كشفنا من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم(29) أنه أحيانا ما تستجيب الهيئة الإدارية المتمثلة في مدير المصنع ومجلس الإدارة والمدير العام للشركة ككل لمطالب العمال، ما يعني قلة الاهتمام بإنشغالاتهم وعدم الاستماع والانصات لهم وهو الشيء الذي يعبر عن هشاشة العلاقات بين هذين الطرفين وسوء الاتصال وعدم فعاليته بينهما.

04- النتيجة الجزئية الرابعة للفرضية الأولى: من البيانات والشواهد الإحصائية المتحصل عليها ضمن الجداول رقم(27) و(28) و(29) يظهر أن هناك اتصال صاعد بين كل من -العمال، المسئول المباشر- وهذا راجع للعمل داخل إطار الجماعة حيث يعد المسئول نفسه ضمن جماعة عمله عضو وشريك في العمل وليس الطرف المتحكم أو المسيطر فيها، ولهذا يهتم بكل ما يبذلونه من مقترحات وأفكار جديدة فيعمل على تقبلها إن كانت في المستوى المطلوب كما يستمع لشكاوهم الصادرة حول العمل وظروفه ويسعى لحلها، وعلى عكس من هذا سجلنا ضعف على مستوى اتصال العمال بالإدارة حيث هذه الأخيرة تعمل على إهمالهم وتجاهل مطالبهم ما يعني أن الاتصال الصاعد في مصنع الإسمنت يبرز بمظهرين أحدهما إيجابي، وهو الذي يجمع بين العمال والمسئول المباشر للعمل والآخر سلبي وهو الذي يجمع بين أعمال والإدارة.

ومن خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى نستخلص ما يلي:

- الاشراف الوظيفي في مصنع الإسمنت موجه للاهتمام بكلا من العامل والعمل حيث يعمل المشرفين على مراقبة الأداء والمساعدة على حل مشكلات العمل وتقديم النصح والتوجيه اللازمين في إطار العمل ما يؤدي في الأخير إلى نمو المهارات الوظيفية للعمال.
- تقوم القيادة على أسس ديمقراطية مرنة وهذا راجع بالأساس لمن يقوم بهذه العملية حيث اتضح أن مسؤولية هذه العملية تقع على عاتق المسؤولين المباشرين طالما أن العمال يعتبرونهم قادتهم ضمن جماعات عملهم بدل المدير، ولهذا نجد القيادة قائمة كما تقدم بأسلوب ديمقراطي مرن الشيء الذي يجعل العمال في تطور مستمر من حيث معدل الانجاز والأداء.
- يقوم العمل في مصنع الإسمنت على مبدأ المشاركة في كل من اتخاذ القرارات واجراءات العمل ومناقشة أهدافه وتنعكس كل هذه السياسات على أداء العاملين، حيث أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تجعلهم أكثر تحملا للمسئولية كما أن مساهمتهم في تحديد إجراءات عملهم تجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل وصعوباته، في حين أن اشتراكهم في مناقشة الأهداف الخاصة بعملهم يجعلهم أكثر دراية بمستجدات العمل وأكثر قدرة على التعامل معها بكل كفاءة.
- أما عن خطوط الاتصال المساعد فقد كشفنا أن الاتصال ناجح بين المسئول المباشر والعمال ويتدعم إيجابا عندما يقوم المسئول بقبول مبادراتهم والاهتمام بهم والسعي لحل مشاكلهم وشكاويهم في العمل في حين أن الاتصال بين العمال والإدارة غير ناجح لعدم استجابة هذه الأخيرة لمطالبهم وعدم الاهتمام بإنشغالهم المقدمة، ونكون من خلال عرض هذه النتائج قد تحصلنا على إجابة للأسئلة الخاصة بهذه الفرضية.

➤ **النتيجة العامة للفرضية الأولى:** من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج الجزئية المستقاة حول الفرضية الأولى نتوصل إلى تأكيد الصدق الامبريقي لهذه الأخيرة ما يعني أن ممارسات السلطة تساهم في تحقيق كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة العمومية الصناعية، حيث اتضح لدينا أن الإشراف الموجه نحو العامل يؤدي إلى نمو مستوى مهاراته الوظيفية كما أن القيادة الديمقراطية التي يخضع لها العامل تؤدي إلى ارتفاع معدل أدائه وانجازه، في حين أن مشاركة العامل في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحديد اجراءات العمل ومناقشة الأهداف يساعده على زيادة فرصه لتحمل المسؤولية والاستعداد لمواجهة كل مشاكل وصعوبات العمل والمقدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة والتعامل مع كل المستجدات والتغيرات المستهدفة في العمل، هذا وقد سجلنا اتصال بين الإدارة والعاملين وعدم فعاليته في أداء العمل يظهر هذا من خلال أنها أحيانا ما تستجيب لمطالبهم في مجال العمل إلا أن هذا الأمر لا يؤثر سلبا على أدائهم كون أن اتصالهم بالمسؤولين جد ناجح الشيء الذي يجعلهم أكثر دقة ومواظبة.

II. **مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** والتي مفادها "يساهم التعاون بين العمال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية" والتي تم اختبارها من خلال مجموعة من الأبعاد، هي "الرغبة في بذل الجهد والرغبة في التفاعل تبادل المعلومات وروح العمل الجماعي في تجاذبها مع مجموعة الأبعاد التالية وهي الانتاجية

العالية على مستوى الوظائف وتكامل الجهود وتحقيق التكيف في العمل وتحقيق الأرباح والوفرة والجودة والتنوع في المنتج" وسنحاول من خلال مناقشة نتائجها الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تساهم الدافعية نحو العمل في تحقيق الإنتاجية العالية على مستوى الوظيفة داخل المؤسسة؟
 - هل للريفة في التفاعل دور في تكامل الجهود المبذولة داخل المؤسسة؟
 - هل يؤدي تبادل المعلومات مع زملاء العمل إلى تحقيق التكيف في العمل داخل المؤسسة؟
 - هل لتماسك واندماج العمال دور في تحقيق الأرباح داخل المؤسسة؟
 - هل لروح العمل الجماعي دور في تحقيق الوفرة والجودة والتنوع في الإنتاج داخل المؤسسة؟
- وانطلاقاً من التحليل والاختبار الميداني لأبعاد هذه الفرضية بمؤشراتنا خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ بخصوص الريفة في بذل الجهد يظهر الجدول رقم(30) أن أغلبية المبحوثين لديهم الريفة في ذلك حوالي نسبة 92% ما يقابل(157) مفردة كما يتضح من خلال الجدول نفسه أن اتجاهاتهم حول اسهام رغبتهم في بذل الجهد في تحقيق انتاجية عالية تسلك الاتجاه الموجب بقيمة معتبرة بلغت(224+) وبالتالي نستطيع القول أن هذه الريفة والدافعية تجاه العمل تساهم في أدائه أكمل وجه.

01- النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الثانية: الشواهد الكمية الموضحة ضمن الجدول رقم(30) تفسر أن الدافعية نحو العمل والريفة في بذل الجهد تؤدي للوصول نحو الأداء الأمثل في العمل ومنه تحقيق الإنتاجية العالية على مستوى الوظائف.

✓ تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم(31) أن أغلبية المبحوثين يفضلون أداء العمل بشكل جماعي بغض النظر عن الطريقة التي يفرضها في أدائه وهذا ما تم ملاحظته في الميدان حيث يعمل أغلبية المبحوثين وفق جماعات وفرق متعاونة على الأداء، على الرغم من اختلافهم من حيث الجنس وطبيعة العمل ومناصبهم كما هو موضح في الجدولين رقم(32) و(33) على التوالي، وهو ما يفسر النتيجة المستخلصة من الجدول رقم(30) حيث يظهر أن غالبية المبحوثين لهم الريفة في بذل الجهد تلك الريفة الناتجة عن العمل الجماعي والتي تؤدي بهم لتحقيق انتاجية عالية في إطار وظائفهم.

✓ يأتي الجدول رقم(34) ليوضح مدى رغبة العمال داخل مصنع الإسمنت في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملاء العمل حيث يتضح أن أغلبهم لديهم الريفة في ذلك، هذا ما تأكده نسبة 66% من المبحوثين أي ما يعادل(111) مفردة وقد تبين أن لهذه العلاقات عدة فوائد تطرأ على مجال العمل حيث تساعدهم في تبادل الآراء واكتساب المهارات وتطوير الخبرات، كما تعمل على ضمان السير الجيد للعمل ضمن جو أخوي مشجع على الاستمرار والتقدم في الأداء هذا وقد اتضح أيضاً من خلال الجدولين رقم(35) و(36) أن كلا المتغيرين الجنس والأقدمية في العمل لا يؤثران في مدى رغبتهم في بناء هذه العلاقات حيث يتضح أن كل العمال من نفس الجنسين وبإختلاف فترات عملهم داخل المصنع، لديهم كل الريفة في التفاعل والتواصل مع زملائهم وهذا ما تمت ملاحظته فعلا خلال جولاتنا الميدانية هناك.

✓ وعن دور العلاقات الاجتماعية بين العمال في تكامل جهودهم فقد كشف الجدول رقم(37) أن العلاقات الاجتماعية بين العمال تلعب دورا كبيرا في تضافر جهودهم، هذا ما أوضحته نسبة 69% من

المبحوثين ما يعادل (117) مفردة وهذا لكون العمل يتم في إطار الجماعة، ولهذا كلما كانت العلاقات التي تربط بين العمال إيجابية وطيبة كلما تضافرت جهودهم وتكاملت ما يعني أن التفاعل والتواصل الإيجابي بين أعضاء جماعات العمل التي تؤدي كل نشاطاتها ومهامها في شكل جماعي يساعد على اتحاد تلك النشاطات وتكاملها.

02- النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الثانية: من الشواهد الإحصائية المستقاة من ميدان الدراسة والموضحة من الجدول رقم (31) إلى غاية الجدول رقم (37) يتضح أن أغلبية لأغلبية المبحوثين الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية الحسنة مع غيرهم من العمال والتواصل والتفاعل معهم والسعي نحو أداء أعمالهم بطريقة جماعية، وقد خلصنا إلى أن العمل الجماعي وتكوين العلاقات والتفاعل بين زملاء العمل المتمثلين في أعضاء جماعات العمل يؤدي تكامل الجهود المبذولة واتحادها.

✓ تفيد نسبة 42% من استجابات المبحوثين أنهم يرغبون في حل مشكلات العمل بالتشاور مع زملائهم كما تفيد نسبة 35% من استجاباتهم أنهم يعملون على حل تلك المشكلات بمشاركة المسئول في العمل، ما نستدل من خلاله على العلاقة الإيجابية التي تجمع بين زملاء العمل وبينهم وبين المسئولين والتي تنعكس على أدائهم حيث يكونون في تضامن وتعاون مستمر خاصة عندما تعترضهم مشاكل في العمل فيقومون بحلها سوية كما أنها تدل على حسن تعامل المسئولين مع بقية العمال، وفي هذا السياق يظهر الجدول رقم (39) أنه كلما كانت فترة الأقدمية طويلة في العمل كلما كانت العلاقات بين زملاء العمل أقوى وكل هذا ينعكس على معدل أدائهم وكل الاجراءات الخاصة به.

✓ تفيد البيانات الكمية المبينة ضمن الجدول رقم (40) أن نسبة 81% من المبحوثين ما يعادل (112) مفردة أنهم يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم كما يفيد نفس الجدول أن ذلك التبادل يدفعهم نحو الاستخدام الكفاء للمعدات والأجهزة في العمل بدرجة أولى، وتساعدتهم على التعرف على مستجدات البيئة الخارجية بمؤسستهم بالمصنع وكذا تساعدهم في التوسع على مستوى مهام وأنشطة المؤسسة وأخيرا يتيح لهم تبادل المعلومات مع زملائهم في معرفة ظروف العمل الداخلية بالمصنع.

03- النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الثانية: يظهر من خلال النتائج المقدمة في كل من الجداول رقم (38) و (39) و (40) أن العمل داخل المصنع يقوم على تبادل المعلومات الخاصة به بين العمال كما يقوم على تشاورهم فيما بينهم وبينهم وبين المسئولين عند مواجهتهم للمشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم للمهام المكلفون بإنجازها، ولهذه الإجراءات انعكاسات إيجابية على العمل حيث يكون العمال أكثر موائمة وتكيفاً يظهر ذلك في قدرتهم على الاستعمال الجيد للأجهزة المعدات وكل الموارد المتاحة في العمل، وكذا قدرتهم على التوسع في المهام والزيادة في الأنشطة التي تساهم في تحقيق المصالح العليا للمصنع وكذا الإحاطة بكل ظروف العمل سواء كانت داخلية خاصة بالأحوال التنظيمية للمصنع أو خارجية تعنى بتغيرات البيئة المحيطة بالمصنع وظروف البيع وسوق العمل والتسويق.

✓ تفيد نسبة 82% من المبحوثين ما يعادل (124) مبحوث أن هناك تماسك بين جماعات عملهم داخل المصنع وأن هذا التماسك الاجتماعي بينهم يساعدهم في تحقيق الإنتاج والربحية العالية والتكاليف

المنخفضة، هذا ما يظهر من خلال الشواهد الكمية المبينة ضمن الجدول حيث تظهر نسبة 29.38% من استجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك تماسك على مستوى جماعات عملهم وهو الشيء الذي يحقق إنتاج عالي، كما تظهر نسبة 25.57% من تلك الاستجابات أن ذلك التماسك يساعد في تحقيق معدل من الأرباح العالية، تليها نسبة 24.42% من استجاباتهم تبين أن تماسكهم يساهم في التقليل من معدل التكاليف وترشيدها.

04- النتيجة الجزئية الرابعة للفرضية الثانية: انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (41) يتضح أنه كلما كان هناك تماسك واندماج على مستوى جماعات العمل كلما يساعد ذلك في الوصول إلى تحقيق معدل ربحية عالية من خلال تحقيق إنتاج كثيف والتخفيض من معدل التكاليف، ذلك أن كلا هذين العنصرين يساهمان في تحديد معدل الأرباح ضمن المصنع، وهذه النتيجة تعكس حقيقة هامة هي أن العمل الجماعي دور كبير في تحقيق الأهداف الخاصة للعمال والأهداف العليا لمؤسستهم وهو ما يتفق مع نتائج عدة جداول منها (31) و (34) وأيضاً (38) و (40) وهو ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية.

✓ وبأتي الجدول رقم (42) ليكشف عن الانعكاسات الإيجابية للتعاون وروح العمل الجماعي بين العمال حيث تشير المضامين الكمية الواردة في الجدول أن التعاون يساعد على تحقيق الوفرة في الإنتاج والجودة في تصميمه والتنوع فيه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الجدول السابق رقم (41) حيث اتضح معه أن الاندماج وتماسك العمال ببعضهم البعض وانتمائهم لجماعة عمل موحدة يساعدهم في تحقيق الأهداف الخاصة والغايات العليا، انطلاقاً من انعكاساتها الإيجابية على كل من معدل الإنتاج والتكاليف وبالتالي على معدل الأرباح.

05- النتيجة الجزئية الخامسة للفرضية الثانية: تكشف البيانات الكمية المستقاة من ميدان الدراسة والموضحة ضمن الجدول رقم (42) أن التعاون بين العمال وروح العمل الجماعي بينهم يساهم في تحقيق معدلات عالية من الإنتاج، كما يلعب دوراً كبيراً في تحديد جودته ونوعيته المطلوبة وكذا التنوع في إنتاجه.

ومن خلال مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية نستخلص التالي:

- أغلبية العمال لديهم الإحساس بالدافعية والرغبة في بذل الجهد وأن تلك الرغبة تنعكس إيجاباً على معدل أدائهم من زيادة في معدل إنتاجيتهم على مستوى الوظائف.
- يعد العمل وفق الشكل الجماعي الطريقة المفضلة لدى أغلبية المبحوثين ما يمثل مؤشراً إيجابياً لصالح العمل بمصنع الإسمنت.
- للعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين زملاء العمل انعكاس إيجابي على عملهم حيث تساهم في تحقيق التكامل والتضافر بين جهودهم المبدولة واتحادها.
- يفضل أغلبية المبحوثين التشاور مع زملائهم من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل بدرجة أولى كذلك يفضلون مشاوره مسؤوليهم في العمل بدرجة ثانية على أن يسعون لحلها بطريقة فردية ما يعني تسجيل حالة من التواصل مع العمال وبينهم وبين المسؤولين، إلى جانب هذا اتضح أنهم يسعون

نحو تبادل المعلومات الخاصة بالعمل وهي الآليات التي تعبر عن قوة الروابط التي تجمع بينهم وحسن معاملاتهم لبعضهم البعض.

- اتضح من خلال الشواهد الرقمية السابقة أن تشاور زملاء العمل وتبادلهم الخاصة بعملهم يساعد في تحقيق التكيف مع ظروف العمل الداخلية للمصنع وكذا الخارجية الخاصة بالبيئة المحيطة به، كما تزيد من كفاءتهم في استخدام كل الموارد المتاحة للعمل وزيادة المهام والأنشطة التي تخدم مصلحته العامة.
- وانطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول رقم (41) تبين أن هناك حالة من التماسك والاندماج بين جماعات العمل وأن هذه الحالة تساهم إسهاماً كبيراً في تحقيق معدلات كبيرة من الأرباح.
- كذلك تؤكد الشواهد المستقاة من ميدان الدراسة أن أداء العمال لمهامهم بروح العمل الجماعي والتعاون مع بعضهم البعض يؤدي لتحقيق كل من الوفرة في الانتاج والجودة والتنوع.

➤ **النتيجة العامة للفرضية الثانية:** انطلاقاً من التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج الجزئية المستقاة حول الفرضية الثانية نتوصل إلى تأكيد صدقها الامبريقي ما يعني أن التعاون بين العمال داخل مصنع الإسمنت يساهم في تحقيق أهدافه العليا، حيث كشفنا من خلال الملاحظات والمقابلات الميدانية مع كثير من العمال داخل مصنع الإسمنت أنهم يعملون جاهدين بشكل متضامن على تحقيق مصالحه العليا من خلال رغبتهم الأكيدة في بذل الجهد والعمل وفق الشكل الجماعي الذي يضمن تضافر جهودهم وتكاملها كما أن سعيهم نحو التشاور وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض، يضمن قدر كافي من تكيفهم مع ظروف العمل كما أن انتمائهم لجماعة عمل واحدة وتماسكهم واندماجهم أثناء العمل يساعدهم أكثر على تحقيق الانتاج الجيد والوفير والمتنوع، إضافة إلى ترشيد التكاليف الداخلة في عملية الإنتاج ومن ثم الوصول إلى معدلات الأرباح الكثيفة وبالتالي تحقيق الغايات العليا للمصنع.

III. **مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها "يؤدي إشباع حاجات المعنوية العمال في تحقيق رضاهم الوظيفي بالمؤسسة العمومية الصناعية" والتي تم اختبارها من خلال مجموعة من المؤشرات التابعة لبعد إشباع الحاجات المعنوية هي، ارتياح العمال والروح المعنوية العالية للعامل والقبول الاجتماعي للعامل من قبل زملائه في العمل والانسجام مع زملاء العمل والاعتراف المسؤولين بالجهود المبذولة من طرف العمال، والتفاهم بين الإدارة والعاملين وتوفر الحاجات الاجتماعية للعامل في تجاذبها مع مجموعة المؤشرات التابعة لبعد الرضا الوظيفي وهي، فاعلية الأداء وانخفاض حجم الشكاوى وضمان المواظبة والانضباط، والتقليل من الملل والروتين والاستعداد والجاهزية للعمل وانخفاض منازعات العمل والاستقرار في العمل.

وسنحاول من خلال مناقشة نتائجها الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يساهم ارتياح العمال ضمن المؤسسة في تحقيق فاعلية أدائهم؟
- هل للروح المعنوية العالية للعامل دور في التقليل من حجم الشكاوى داخل المؤسسة؟
- هل يساهم القبول الاجتماعي للعامل من قبل زملائه في العمل في تحقيق المواظبة والانضباط؟
- هل يساهم الانسجام مع زملاء العمل القضاء على الملل والروتين داخل المؤسسة؟

- هل يساعد الاعتراف بالجهود المبذولة في تحقيق الاستعداد والجاهزية للعمل داخل المؤسسة؟
 - هل يؤدي الاحترام بين الإدارة والعمال إلى انخفاض منازعات العمل داخل المؤسسة؟
 - هل يساهم توفر الحاجات الاجتماعية للعامل في تحقيق استقراره في العمل داخل المؤسسة؟
- وانطلاقاً من التحليل والاختبار الميداني لأبعاد هذه الفرضية بمؤشراتنا خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت البيانات الكمية الواردة ضمن الجدول رقم (43) أن نسبة 47% من المبحوثين لا يشعرون بالارتياح في مكان عملهم وأن ذلك الإحساس يرجع بالأساس وبدرجة أولى لسوء المناخ الفيزيقي داخل مصنع الاسمنت من حيث درجة الحرارة والبرودة والرطوبة، والإضاءة إلى غير ذلك من المتغيرات الخاصة بمحيط العمل والتي تتحكم في معنويات العمال وتحدد مشاعرهم تجاه العمال، كما يرجع إحساس أولئك بالاستياء وعدم الارتياح لعدة عوامل أخرى كإحساس بإجهاد العمل وتحمل مصاعب العمل وخطورته وضغوطه.

✓ من الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (44) يتضح أن المناخ الفيزيقي في مصنع الإسمنت غير مناسب لأداء مختلف المهام والأنشطة وهو ما يلتقي مع نتائج الجدول رقم (43) حيث يتضح أن أغلبهم يشعرون بالاستياء بسبب سوء المحيط ما يعني تأثير هذا الشعور على معدلات الأداء.

01- النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الثالثة: انطلاقاً من المضامين الإحصائية الموضحة في الجدولين رقم (43) و (44) يظهر أن شعور العمال بالارتياح حاجة معنوية غير مشبعة بمصنع الاسمنت تتأثر بظروف العمل وعدة عوامل تنظيمية وهي بدورها تؤثر تأثيراً سلبياً على فاعلية الأداء.

✓ يبين الجدول رقم (45) أن أغلبية المبحوثين أحياناً ما يحسون بالروح المعنوية في مصنع الاسمنت - نسبة 42% من المبحوثين وتقابلها نسبة 40% من المبحوثين الذين بينوا أنهم يشعرون بالروح المعنوية ما يجعلنا نقول أن إحساس العمال بالروح المعنوية والإيجابية في حدود المتوسط وإن كان هذا الإحساس عند هذه القيمة، إلا أن له انعكاسات إيجابية تظراً على العمل ومحيطه هذا ما تعبر عنه الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول نفسه، حيث الإحساس بالروح المعنوية يؤدي إلى توفر الجو المعنوي الملائم للأداء والسيطرة على التوترات التي تنشأ بين العمال في مكان العمل والتقليل من حجم الشكاوى الصادرة عنهم في إطار العمل.

02- النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الثالثة: الإحساس بالروح المعنوية حاجة معنوية مشبعة وهي ناتجة عن الروابط الإيجابية بين أعضاء جماعات العمل مثلما اتضح لنا من المقابلات الميدانية مع المبحوثين وإن كان أغلب العمال لا يحسون بالارتياح نتيجة ظروف العمل القاسية، إلا أنهم يشعرون بمعدل مقبول من الروح المعنوية ذلك الشعور الذي يعمل على توفير جو ومناخ عمل معنوي ملائم للأداء ما يعني انخفاض حجم الشكاوى التي يصدرونها في مواقع العمل.

✓ وعن الانعكاسات الإيجابية للقبول الاجتماعي بين العمال تظهر نسبة 38% من استجابات المبحوثين أن شعورهم بالقبول من طرف زملائهم يؤدي لانخفاض معدل غيابهم عن العمل كما يؤدي إلى عدم تسربهم الوظيفي وانضباطهم بمواعيد العمل بدرجات متفاوتة، ويرجع اشباعهم لهذه الحاجة المعنوية أي

الاحساس بالقبول والتوافق مع الزملاء وعدم التهميش وإلغاء الآخر لهم إلى التواصل الإيجابي القائم فيما بينهم واندماجهم ببعضهم البعض كجماعة عمل موحدة، ما يعني أن القبول الاجتماعي بين زملاء العمل يساعد على خلق حالة من المواظبة والانضباط في العمل.

03- النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الثالثة: كلما كان إحساس العمال بالقبول والتوافق مع الزملاء عاليا كلما زاد معدل مواظبتهم وانضباطهم في العمل.

✓ تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(45) أن الانسجام مع زملاء العمل يساهم في ضمان السير الحسن للعمل وخلق الجو الملائم له من حيث أن شعور العمال داخل مصنع الاسمنت بالملل والروتين ينخفض كلما كانوا على انسجام وتفاهم مع بعضهم البعض، كما يؤدي إلى تسهيل العمل من خلال التخفيف من الشعور بثقل القوانين وكل التعليمات الداخلية المعتمدة في التسيير الإداري، وتقترب هذه النتيجة كثيرا مع نتائج الجدول السابق رقم(46) حيث كل العمال باختلاف الطبقات العمالية على حالة من الانسجام والتوافق، بغض النظر عن الاختلاف القائم بينهم من حيث طبيعة العمل مثلما يظهر الجدول رقم(48) توافق زملاء العمل وتكاتفهم كأعضاء جماعة عمل واحدة يؤدي إلى أداء العمل بالشكل الأمثل.

04- النتيجة الجزئية الرابعة للفرضية الثالثة: إن إشباع العمال بمصنع الإسمنت لحاجتهم للانسجام فيما بينهم كزملاء عمل وسيادة هذا الشعور الإيجابي لديهم، يسهم إسهاما فعالا في التقليل من المظاهر السلبية للأداء المتكرر للمهام والأنشطة المنوطة بهم فيكونون أكثر مرونة في التعامل معها وأكثر تكيف وملائمة لقوانين العمل.

✓ تفيد البيانات المستقاة من ميدان الدراسة حول اعتراف المسئول بالجهود المبذولة من طرف العمال أن أكبر نسبة مسجلة في هذا المجال بلغت 65% تفيد أن المسئولين يعترفون بكل مجهوداتهم التي يبذلونها في إطار العمل، مقابل نسبة 11% من المبحوثين الذين صرحوا بعكس ذلك أي أن مسئوليتهم في العمل لا يعترفون بالجهود التي يبذلونها كما تفيد البيانات الكمية الموضحة في الجدول نفسه، أن ذلك الاعتراف له انعكاسات إيجابية على السير العام للعمل حيث يؤدي إلى التزام العمال بأدائهم للعمل بدرجة أولى وضمن حماسهم فيه بدرجة ثانية، وأخيرا استعدادهم لانجازه ما يجعلنا نسجل مؤشر إيجابي لصالح هذه الحاجة المعنوية حيث يتضح هنا حسن العلاقة القائمة بين العمال ومسئوليتهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم الأفضل في إطار العمل ومساعدتهم على صناعة الأفكار وخلق المبادرات والاقتراحات الجديدة.

05- النتيجة الجزئية الخامسة للفرضية الثالثة: البيانات المستقاة من ميدان الدراسة تفسر عن حقيقة هامة هي أن اعتراف المسئول بالجهود التي يبذلها العمال في إطار العمل تساهم إسهاما فعالا في ضمان استعدادهم وجاهزيتهم للعمل، ذلك أن إشباع هذه الحاجة تعبر عن وجود رابطة إيجابية بين كلا الطرفين تلك الرابطة التي تدفع بهم نحو معدلات عالية من الإنجاز.

✓ يظهر الجدول رقم(50) ترتيب العلاقات الي تنشأ في إطار العمل والتي تتدخل في شعور العمال بالاحترام والتقدير حيث يتضح أن أفضل العلاقات الناشئة في العمل هي تلك العلاقات التي تجمع بين زملاء العمل، تليها العلاقات التي تربط بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين في العمل بمرتبة ثانية وأخيرا تأتي علاقاتهم مع الإدارة، هذه النتيجة تدعم كثيرا النتائج المتحصل عليها سابقا حيث أن زملاء العمل تربطهم علاقات اجتماعية جيدة ملؤها التوافق والانسجام كونهم يعملون على أداء العمل وفق الشكل الجماعي كجماعة عمل متماسكة ومتضامنة الشيء الذي يعبر عن تفاهمهم مع بعضهم البعض، وبالتالي شعورهم بالاحترام نتيجة ذلك، كذلك نسجل فيما يخص علاقة العمال بالمسؤولين في أنها علاقات جيدة ومقبولة وهو ما يدعم نتائج الجدول رقم(49) حيث يعمل المسئول على تشجيع العمال ودفعهم نحو العمل وهو ينظر لنفسه على أنه عضو في جماعة وليس المتميز عن بقيةهم بصلاحيات السلطة، هذا ونسجل أن علاقة العمال بالإدارة تحتل المرتبة الثالثة من بين العلاقات التي تدخل في تحقيق شعورهم بالاحترام والتقدير ما يحيلنا إلى القول أنها علاقات هشة وغير سليمة، وهو الأمر الذي كشفنا عنه خلال المقابلات الميدانية حيث تمتاز علاقاتهم بالظلم والتسلط والتهميش الواقع من طرف الإدارة على الآخرين خاصة مع الفئات الضعيفة منهم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ تماما مثلما هو موضح مع الجدول رقم(51) و(52).

✓ ويأتي الجدول رقم(53) لبيّن ما إذا كانت منازعات العمل تتخفف بين الإدارة والعمال بالاحترام والتقدير السائد بينهما كطرفين في العمل -رؤساء، منفذين- حيث تبين من خلال أكبر نسبة مسجلة والمقدرة بـ67% من المبحوثين يرون أن شعورهم بالاحترام والتقدير أحيانا ما يؤدي إلى انخفاض حجم منازعاتهم مع الإدارة، وهي نتيجة منطقية جدا إذا ما قرناها مع نتائج الجدول رقم(50) فالعلاقات بينهم جد سيئة ولهذا لن تقل المنازعات بينهما كنتيجة للاحترام والتقدير لأن هذه الحاجة بالأساس غير مشبعة وبالتالي فإن كان هناك انخفاض لمنازعات العمل بمصنع الإسمنت بين العمال والإدارة فهو يرجع لأسباب أخرى.

06- النتيجة الجزئية السادسة للفرضية الثالثة: حاجة العمال للاحترام والتقدير مطلب معنوي على الرغم من أهميته داخل مصنع الإسمنت، إلا أنه غير مشبع نهائيا نتيجة لسوء العلاقات الاجتماعية بينهما بسبب التهميش وسوء معاملة الرؤساء للعمال الآخرين الشيء الذي لا يساهم في تخفيض منازعاتهم واصطدامهم ببعضهم البعض.

✓ يفيد الجدول رقم(54) في التعريف بمختلف الخدمات المقدمة للعمال بمصنع الإسمنت وقد تعددت لتشمل المواصلات والإطعام والقروض والتأمين والضمان الصحي والوقاية والسلامة المهنية والسكن الوظيفي وتنظيم المخيمات الصيفية والتكريم في المناسبات الخاصة وكذا العمرة وتقديم منح الضرر والتعويض، وقد كشفنا من خلال الملاحظات والمقابلات الميدانية التي أجريناها مع أغلبية المبحوثين أن هذه الخدمات متوسطة نوعا من حيث جودتها.

✓ أتى الجدول رقم(55) لمعرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة أحد أسباب استقرار العمال في العمل داخل المصنع حيث أوضحت نسبة 40% من المبحوثين ما يعادل(66) مفردة أن الخدمات المقدمة في

مصنع الاسمنت أحد أسباب استقرارهم بالعمل، وعليه يمكن القول أن أغلبية المبحوثين فالمصنع يعتبرون الخدمات المقدمة في مصنع الإسمنت شرط أساسي لاستقرارهم العمل وهم على الأغلب مقتنعين بها ويعملهم وبظروفه.

✓ ومن الشواهد الإحصائية المقدمة ضمن الجدول رقم(56) يتضح أن الخدمات المقدمة في إطار الأمن الوظيفي والسلامة المهنية تساهم في دفع العمال نحو تحقيق العمل بإخلاص حيث يكونون حريصين على المصالح العامة للمصنع وزيادة استقرارهم بالعمل وتحقيق رضاهم الوظيفي عن عملهم داخله، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج الموضحة في الجدول رقم(55) حيث أشرنا إلى أن الخدمات المقدمة للعمال تؤدي لضمان استقرارهم بالمصنع وخدمة الأمن الوظيفي والسلامة المهنية هي أحد أنواع تلك الخدمات.

07- النتيجة الجزئية السابعة للفرضية الثالثة: الخدمات المقدمة للعمال بمصنع الإسمنت تعد حاجة مشبعة ولهذا هي تساهم في تحقيق استقرار العمال داخله والحرص على مصلحته.

✓ انطلاقاً من الجدول رقم(57) وهو السؤال الذي طرحنا فيه(09) تدخل في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي تبين أن المبحوثين رتبوا تلك العوامل وهي التفاهم مع الإدارة والتوافق مع الزملاء والقبول الاجتماعي من طرف الزملاء والخدمات المقدمة والظروف الجيدة في العمل والحصول على الأمن الوظيفي والاستفادة من الأرباح والإحساس بالروح المعنوية والاعتراف بالجهود المبذولة، بطريقة تثبت وجود تدرج في المتطلبات التي تؤدي لشعور العمال بالرضا حيث تعد الحاجات المادية أهم حاجة على الإطلاق وتقترب منها كثيرا الحاجات الاجتماعية وأخيراً تأتي الحاجات النفسية.

✓ يفيد الجدول رقم(58) أن هناك تدرج على مستوى الحاجات التي تلعب دوراً في تحقيق رضا العمال حيث سجلنا أن أهم الحاجات لديهم هي الحاجات المادية المتمثلة في الحصول على الأرباح ومختلف المنح والمكافآت المادية تليها، والحاجات الاجتماعية والمتمثلة في روابط الصداقة والعلاقات الاجتماعية ومختلف الروابط الإيجابية بينهم كالصداقة والتماسك الاجتماعي القائم بينهم كأعضاء في جماعات عمل موحدة، ثم تأتي الحاجات النفسية التي جاءت في آخر المراتب من بين الحاجات المذكورة وتتمثل في الروح المعنوية إلى غير ذلك، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الجدول رقم(57) في حين أن الجدولين رقم (58) و(59) يبين أن هناك اختلاف في ترتيب الحاجات حسب متغير الجنس، حيث يفضل الذكور الحاجات المادية على كل الحاجات المذكورة ويعزى هذا للحالة المدنية حيث أغلبيتهم متزوجون فالمسئولية الأسرية تدفع بهم السعي أكثر نحو الماديات، أما بالنسبة للأقدمية يظهر كلما كانت فترات العمل طويلة كلما ارتبط رضاهم الوظيفي بالحاجات الاجتماعية كثيراً هذا ما يفسر قوة الروابط الاجتماعية الإيجابية بين جماعات العمل.

08- النتيجة الجزئية الثامنة للفرضية الثالثة: انطلاقاً من الشواهد الإحصائية الموضحة في الجداول رقم(57) و(58) و(59) و(60) يتبين حول إشباع الحاجات المختلفة للعامل وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي في العمل أن هناك تدرج يكشف عن مدى أهمية كل حاجة من هذه الحاجات بالنسبة للعامل

ودورها في تحقيق رضاه الوظيفي حيث يظهر أن أهم الحاجات لديهم هي المادية ثم الاجتماعية وأخيرا النفسية.

ومن خلال مناقشة النتائج الجزئية للفرضية الثانية نستخلص التالي:

- أغلبية المبحوثين يشعرون بالاستياء وعدم الارتياح وهذا راجع لعدة أسباب أهمها سوء المناخ الفيزيقي داخل مصنع الإسمنت إضافة إلى صعوبة العمل ومشاقه وكثرة أعبائه وضغوطاته، إلى جانب هذا فقد اتضح أن عدم ارتياحهم بمواقع العمل يؤثر في فاعلية أدائهم لولا تضامنهم مع بعض كونهم جماعات عمل الشيء الذي يضمن تكاثف جهودهم ووصولها إلى المستوى المطلوب.

- الإحساس بالروح المعنوية وإن كان في المستوى المتوسط يلعب دورا كبيرا في توفير الجو المعنوي الملائم للأداء حيث تتخفف معدل شكاوهم الصادرة حول العمل والظروف المحيطة به.

- القبول الاجتماعي بين زملاء العمل في مصنع الإسمنت حاججة معنوية مشبعة تساهم إسهاما فعالا في ضمان مواظبتهم وانضباطهم في العمل.

- كذلك يعد الانسجام والتوافق بين العمال في مصنع الإسمنت جانب اجتماعي مهم ينعكس إيجابا على معنوياتهم في العمل حيث يقلل من الشعور بالملل والروتين والجمود داخل المصنع.

- أغلبية المبحوثين عبروا على أن مسئوليتهم في العمل يعترفون بجهودهم المبذولة في إطار العمل الشيء الذي يجعلهم أكثر استعدادا وجاهزية للقيام به وهذا الاعتراف يعبر على أن العلاقات بين هذين الطرفين جد حسنة.

- اتضح أن أقوى العلاقات الاجتماعية في مصنع الإسمنت هي تلك التي تربط بين زملاء العمل تليها العلاقات التي تجمع بين العمال ومسئوليتهم في حين أن العلاقات بين العمال والإدارة تعد أضعف الروابط الاجتماعية داخل المصنع إلى جانب هذا فقد تبين أن منازعات العمل بين العمال والإدارة لا تتخفف للاحترام والتقدير القائم بينهم كون هذا المطلب المعنوي غير مشبع بالأساس.

- تعد الخدمات المقدمة للعمال في مصنع الإسمنت شرط من شروط استقرارهم واستمرارهم بالعمل داخله.

- وأخيرا تعد الحاجات المادية أهم الحاجات التي تلعب دورا في تحقيق رضاهم الوظيفي تليها الحاجات الاجتماعية وأخيرا الحاجات النفسية.

➤ **النتيجة العامة للفرضية الثالثة:** من خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج المستقاة حول الفرضية نصل إلى تأكيد صدقها الإمبريقي فإشباع الحاجات المعنوية يؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الصناعية من خلال تحقيق عدة إشباعات مختلفة فإحساس العمال بالروح المعنوية يقلل من حجم شكاوهم الصادرة حول ظروف العمل، كما أن شعورهم بالقبول والانسجام مع بعضهم البعض يساعد في زيادة التزامهم ومواظبتهم على العمل في ظل جو معنوي محفز على الأداء الناجح دونما إحساس بالملل أو الضغط، إلى جانب أن اعتراف مسئوليتهم بالجهود التي يبذلونها يقلل مبادراتهم حول العمل يزيد من استعدادهم وحماسهم له كما أن الخدمات المقدمة لهم داخل المصنع تزيد من احتمال استقرارهم بالعمل وزيادة حرصهم على مصلحته العامة، غير أننا سجلنا في هذا المجال

حاجتين معنويتين غير مشبعتين للعمال وهما أن إحساسهم بالارتياح داخل المصنع غير مشبع ما يؤثر في فاعلية أدائهم، كما أن حاجتهم للاحترام والتقدير والتفاهم مع الإدارة غير مشبعة إطلاقاً وهو الأمر الذي لا يعمل على التخفيض من حجم منازعاتهم وإن قلت فذلك يرجع لأسباب أخرى.

❖ النتيجة العامة للدراسة

في ضوء البرهنة على الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة استطعنا من خلالها تقديم تفسيرات محددة لدور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الصناعية، لقد كشفنا من خلال اختبار أبعاد الفرضيات الثلاث ومؤشراتها في تجاذبها ببعضها البعض في مصنع الإسمنت بالماء الأبيض -تيسة- أن معاملة العمال وفق ممارسات السلطة المتمثلة في القيادة الديمقراطية واللامركزية في اتخاذ القرار والإشراف الموجه نحو العامل ومشاركة العمال في تحديد إجراءات العمل ومناقشتهم لأهداف العمل تنعكس على معدل كفاءتهم، ولقد أوضح لنا العمال في هذا السياق أن أغلبية مشرفيهم في العمل يسعون لتغطية كل جوانب العمل الفنية والاجتماعية ويكثر جدا هذا الأسلوب في دائرة الإنتاج ودائرة المالية والمحاسبة، كما أشاروا إلى أن ذلك الإشراف يساعد على نمو مهاراتهم في الوظيفة طالما أنه موجه نحو العامل والعمل في نفس الوقت ومبني على علاقات التعاون والاحترام، أما عن القيادة فقد أوضحوا أنها قائمة على نزعة ديمقراطية حيث تستند في التأثير إلى فن الإقناع وحرية الاختيار، كما أوضح جميعهم أن هذه العملية ذات طبيعة خاصة في مصنع الإسمنت من حيث أنهم لا يعتبرون المدير قائد لهم بل يتجهون نحو اعتبار مسؤوليهم المباشرين في العمل هم قادتهم، إذن فعليهم تقع مسؤوليات القيادة والإشراف والتوجيه ما يعني أن مصدر هذه العمليات كلها واحد، كما أن انتهاج أسلوب المشاركة في صياغة القرارات أو تحديد إجراءات العمل أو حتى في مناقشة الأهداف الخاصة بالعمل يساعد في دفعهم نحو تحمل المسؤولية والاستعداد لمواجهة مشكلات العمل وكل المواقف الحادة التي قد تقع ضمنه وهذا الأسلوب من ممارسات السلطة يرجع لطبيعة العمل التي تفرض مشاركة غالبية الفئات العمالية، ذلك أنها طبيعة تتسم بالاستعجال ولا تحتمل التأجيل وتتطلب الدقة والسرعة والتكاتف ما يعني ضرورة المشاركة لإنجاز مهام العمل، إلى جانب من أسفرت عنه نتائج الدراسة حول مشاركة العاملين في الإجراءات السابقة وما تنعكس به إيجاباً على كفاءتهم في العمل من حيث زيادة خبرتهم وتحملهم للمسؤولية في ذلك، وقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن مناقشة الأهداف الجزئية تسمح للعمال بالتعرف على كل ما هو جديد في إطار العمل حيث يكن بإمكانهم تطوير أساليب عملهم والتعرف على المستحدثة فيها وكذا التعرف على كل التغييرات المستهدفة، إضافة إلى هذا فقد أسفرت نتائج الدراسة في هذه النقطة عن وجود تنظيمات غير رسمية مشكلة من طرف جماعات العمل التي تقوم بمناقشات مستمرة وبصفة غير رسمية حول أهداف العمل، ما يعني أن هذه التنظيمات داخل مصنع الإسمنت تساعد في تنمية قدرات أعضائها ومهاراتهم في العمل وتسعى في سبيل ذلك نحو كفاءتهم كموارد بشرية مهمة خدمة لمصلحته العليا، أما عن فاعلية الاتصال الصاعد فقد كشفنا أن الاتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال اتصال ناجح يعبر عن الرابطة الإيجابية القائمة بينهما وهو الأمر الذي يحقق نجاحهم في العمل

من حيث حرصهم على القيام بالعمل وفق معدل المبادرة والدقة المطلوبة لأدائه، غير أن الاتصال بين الإدارة والعمال غير ناجح وغير فاعل نتيجة سوء تعامل الرؤساء وشيوع مظاهر التسلط والتهميش المسلط على الفئات العمالية الضعيفة، والجدير بالذكر أننا حاولنا خلال الفرضية الأولى التعرف على نوعية العلاقات السائدة بين المسئول والعامل بينه وبين الهيئة الإدارية داخل المصنع الاسمنت وانعكاسات نوعية تلك العلاقات وكيفية تعامل كل من الإدارة والمسؤولين مع بقية العمال على معدل كفاءتهم في العمل، أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد حاولنا من خلالها تغطية العلاقات الاجتماعية التي تربط بين العمال كزملاء عمل وأعضاء ضمن جماعات موجودة في المصنع والكشف عن مختلف تفاعلاتهم ببعضهم البعض وتحديد طبيعتها، فلقد تبين حول الواقع الميداني لظاهرة التعاون أن أغلبية العمال يفضلون أداء العمل وفق الشكل الجماعي على أدائه بطريقة فردية، وأن غالبيتهم يسعون نحو بناء علاقات اجتماعية ايجابية مع بعضهم البعض، هذا ما لاحظناه على مستوى كثير من الدوائر داخل المصنع حيث العمل يتم أدائه على مستوى جماعات العمل التي تربط أعضائها روابط التضامن والتعاون المستمر، كما اتضح أيضا في هذا السياق أن تلك الروابط الإيجابية والرغبة في التفاعل وعلاقات التواصل المتينة تساهم إلى حد كبير في تكامل أعمالهم ومهامهم الوظيفية وقد لاحظنا هذا الأمر فكل العمال يسعون نحو التفاعل مع غيرهم خدمة لمصلحة العمل، إلى جانب هذا يعد التشاور وتبادل معلومات العمل من أهم المظاهر الدالة على التعاون القائم بين العمال وتعمل هذه الآليات أي التشاور وتبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع الزملاء على تبادل الخبرات والآراء والمقترحات الهامة الخادمة لمصلحة العمل، من حيث تعرفهم على التشغيل الصحيح للمعدات والأجهزة ومختلف الموارد المطلوبة لقيام العمل إضافة إلى هذا فهي تعرفهم بكل الظروف الداخلية للعمل بمصنع الاسمنت وكل مستجدات بيئته الخارجية تساهم في تحقيق التوسع على مهامه وأنشطته، وقد تبين لنا هذا من خلال المقابلات التي أجريت مع أحد الإطارات بالمصلحة الإعلامية وبالإضافة لعنصري التشاور والتبادل اتضح أن التماسك الاجتماعي القائم بين جماعات العمل والانتماء والإيمان بقيادتها، يفيد في كثير من الجوانب ذات العلاقة بالغايات والمصالح العليا للمصنع حيث تعمل كل تلك العوامل على تحقيق معدلات عالية من الإنتاج -مادة الاسمنت- والتقليل من التكاليف وترشيدها -تقليل الوقت المستعمل على العملية الإنتاجية مثلا- ومن ثم الوصول إلى معدل ربحية كثيفة وعالية هذا ما أعرب عنه الكثير من العمال بدائرة الصيانة ودائرة الإنتاج، كما أضافوا أن تعاونهم في الأداء يساعدهم في تحقيق كثير من الجوانب المفيدة حول الإنتاج فتضافر جهودهم داخل المخبر بدائرة الإنتاج يضمن تأكدهم من المواد المستعملة بدقة، وهذا للوصول إلى أقصى درجات الجودة في تصميم المنتج -الاسمنت- إضافة إلى تكاتفهم وتضامنهم حول العمل يساعدهم في تحقيق الوفرة فيه بمعدلات عالية إلى جانب إنتاج أكثر من نوع من مادة الاسمنت ما يعني التنوع فيه وبالتالي فالعلاقات القائمة بين العمال داخل مصنع الاسمنت وما يجمعهم وفقها من روابط التعاون والتضامن والانتماء تخدم كثيرا للمصلحة العليا له، ما يعني أن التنظيمات غير الرسمية لا تعتبر تنظيمات مضرّة بمصلحة العمل بل على العكس من ذلك حيث أفاد الكثير ممن قابلتهم داخل المصنع أن المعايير التي تحكم جماعات

علمهم غير متعارضة مع القانون الداخلي لتسييره، بل هي تسيير معه ضمن نفس المسار حيث تهدف إلى تنظيم الجماعة وتسيير شئون العمل بين أعضائها بالشكل الذي يضمن بلوغ الغايات المسطرة وفق الطريقة التي يفضلونها في العمل ويحققون بها نواتهم ما يعني تحقيق لأغراضهم الخاصة إلى جانب تحقيق الأهداف العليا، أما بالنسبة للفرضية الثالثة فقد أردنا من خلالها الكشف عن مختلف الإشباعات المحققة للعامل عمله داخل محيط عمل معين انطلاقاً من تفاعله مع الزملاء والمسئول والهيئة الإدارية أيضاً وعلاقتها بتحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي داخل المصنع، وبإختبار مؤشرات هذه الفرضية واقعيًا اتضح لدينا أن غالبية العمال لا يشعرون بالارتياح في مكان العمل، ويرجع هذا الشعور لعدة أسباب منها تردي الأوضاع الفيزيائية للمصنع حيث تسوء كثيرًا خاصة في أهم الدوائر التي يقوم فيها العمل هي كل من دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج ودائرة المواد الأولية وقد كشفنا من خلال المقابلات أن شعور بالاستياء من محيط يؤثر في فاعلية الأداء هذا لولا أن عامل التعاون يظهر دوره هنا حيث يغطي على هذه الجوانب السلبية ويسير بالأداء نحو المستوى والشكل المطلوب، وبالتالي هنا نجد الشعور بالارتياح حاجة معنوية غير مشبعة للعمال خاصة بمحيط هذا ما عبرت عنه بعض فرق المناوبة الليلية في حين توصلنا إلى أنهم يشعرون بالروح المعنوية وأن ذلك الشعور يقلل من حجم الشكاوى التي يصدرونها حول العمل كما أن شعورهم بالقبول والتوافق والانسجام مع زملاء العمل تعد مطالب معنوية مشبعة ومحققة تساعدهم في الالتزام بالعمل داخل المصنع وتدفع بهم نحو الانضباط أكثر دون الشعور بالمشاعر السلبية كالممل والروتين، وهذا ما لاحظناه مع بعض جماعات العمل ذلك أن علاقاتهم الإيجابية ببعضهم البعض تغطي على كل الجوانب السلبية كالروتين والجمود في العمل، ويعد الشعور بالقبول والانسجام حاجات معنوية محققة من خلال علاقات وتفاعل زملاء العمل ببعضهم البعض، وبالنسبة للاعتراف بالجهود المبذولة فقد اتضح لدينا من خلال الاختبار الميداني لهذه الجزئية أن أغلبية المسؤولين يعترفون بما يبذله العمال من جهود في إطار العمل وهو ما يجعلهم على استعداد للبدل أكثر، وتعتبر حاجة العمال لإعتراف مسؤوليهم بجهودهم وتقديرها ومكافئتهم ولو شفويًا إثر ذلك مطلب معنوي مشبع نتيجة سيادة الروابط الإيجابية بين طرفي العمل -المسئول، العامل- أما بالنسبة لحاجة العمال للاعتراف والتقدير مع الإدارة حاجة غير مشبعة لضعف الروابط المشتركة بينهما، وقد اتضح لنا ضمن هذا السياق أن منازعات العمل لا تقل بينهما نتيجة ذلك الاحترام وإن قلت فهي لأسباب أخرى منها خوف العمال وترددهم وتجنبهم للاصطدام مع الرؤساء، كما أسفرت نتائج الدراسة على أن الخدمات المقدمة بالمصنع تعد شرطًا لاستقرار العمال بالعمل داخله وأن الاهتمام بهم من حيث توفير خدمة الأمن الوظيفي والسلامة المهنية يجعلهم أكثر ولاء وحرصًا على مصلحته العامة وأكثر استقرارًا وشعورًا بالرضا الوظيفي في عملهم، إلى جانب هذا فقد توصلنا إلى أن شعور العمال بالرضا الوظيفي لا يرتبط بالعوامل المعنوية فقط بل هو متعلق أيضًا بحصولهم على متطلباتهم المادية في إطار العمل، ذلك أن حصولهم على هذه الأخيرة يخدم معنوياتهم ويعدل من مزاجهم إذ للماديات قيمة نفسية وصدى معنوي مهم جدًا لديهم، وبالتالي انعكاسها على معدل إشباعهم للحاجات النفسية ويتوافق هذا التحليل مع ما عبر عنه أغلب العمال أثناء حديثهم عن أهمية

المطالب المادية والدور الذي تلعبه في تحقيق رضاهم الوظيفي، كما سجلنا في هذا المجال تدرج هرمي خاص بهذه الحاجات حيث تأتي الحاجات المادية في قمة هرم الحاجات التي تلعب دورا في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي، وتكون الحاجات النفسية في القاعدة تتوسطها الحاجات والمتطلبات الاجتماعية في ذلك، وعليه تعد العلاقات الإنسانية المبنية على الممارسات السلطة والتعاون وإشباع حاجات العمال والاهتمام بهم آلية فعالة لتقدم المؤسسة العمومية الصناعية وبلوغها لفعاليتها التنظيمية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يتم في هذا الجزء مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة التي تلتقي مع الدراسة الراهنة في معالجة موضوعها المدروس سواء جزئيا أو كليا، ويتم القيام بهذه المناقشة قصد رفع مستوى البحث العلمي إثراء نتائجه من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات توصلت إليها تلك الدراسات، فهي ليست مجرد عنصر يتم الإشارة إليه ضمن الفصل الأول من الدراسة إنما هي تمثل أبعد من ذلك حيث تساعد في تفسير النتائج وإيضاحها أكثر وتناقشها فيما إذا كانت تلتقي أو تختلف معها في سبيل التعرف على حقيقة الظاهرة المدروسة من عدة زوايا من خلال اختلاف المتغيرات المتداخلة حولها، وكذا اختلاف مجالات البحث وأدواته المستعملة في ذلك، وأيضا انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها إذ هي تقدم للباحث حقائق واقعية وملموسة يستدل بها على البحث الراهن ويدعمه من خلالها في هذا المجال سيتم مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة بالشكل التالي:

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: قد خلصنا حول هذه الفرضية إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي كفاءة العامل وتجعله أكثر تحملا للمسئولية وهو ما يتفق إلى حد بعيد مع نتائج دراسة التون مايو ضمن تجربة أو اختبار حجرة التجميع تحديدا التي ركز فيها على أهمية مشاركة الفئات العاملة في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتحديد أهداف المؤسسة، وفيها هذا السياق تلتقي أيضا بنتائج دراسة صالح بن نوار في الذي أشار ضمنها أن مشاركة العاملين في القرارات التي تعني أعمالهم تجعلهم أكثر سعادة ويدفعهم هذا الأمر إلى أداء العمل بكفاءة، وتأتي دراسة نادية سماش حول مفهوم السلطة التي تقترب نتائجها مع هذه النتيجة ولو جزئيا إذ أوضحت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تلعب دورا رئيسيا في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسئولية، فمشاركة العامل في اتخاذ القرارات وصنعها يعطيه الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، وضمن نفس المجال كما صبرينة ميلاط في دراستها حول التكوين والفعالية التنظيمية أن العلاقات الإنسانية تساعد على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والنجاحة، إذن فتعامل الرئيس مع مرؤوسيه بمرونة وفسح المجال أمامهم للمشاركة يسهم في ضمان المستوى المطلوب من الكفاءة في أدائهم، وعن الإشراف فقد أوضح فريق أبحاث هاوثورن تجربة ملاحظة السلوك الجماعي أن الإشراف يعد من أهم المحفزات المعنوية التي تدفع بالعامل نحو العمل، هذا ما يلتقي مع نتائج دراستنا التي خلصت إلى أن الإشراف الإدراي يساعد على نمو مهارات العاملين وقدراتهم الوظيفية، نفس الأم

وينطبق مع ما توصلت إليه دراسة صبرينة ميلاط حيث أظهرت أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والعمال تعتبر تشجيعاً معنوياً للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم، وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر وكلما كانت العلاقات جيدة معهم كانت طريقة الأداء واضحة وجيدة، فنوعية معاملة السلطة الرسمية "الإشراف" من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ويجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل، كما بينت في هذا الصدد أن هذا النوع من الإشراف يعمل على التأثير في السلوكات والاتجاهات والميولات من أجل تعلم الطرق الصحيحة للأداء وتحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية، وأن المعاملة الحسنة تؤدي إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة والطمأنينة، وضمن هذا المحور -أي محور السلطة وكفاءة أداء الموارد البشرية- خلصت الدراسة الراهنة إلى أن اعتماد الأسلوب القيادي المرن يزيد من انجاز العامل وأدائه في العمل وأن الاتصال الصاعد بين العمال والمسؤولين يساهم في تحقيق الدقة على مستوى الأنشطة، وهذا ما يقترب بشكل جزئي من دراسة مايو الذي دعى لضرورة توفر القيادة الديمقراطية التي تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس، وتماها هي نفس النتيجة التي خلصت إليها دراسة صبرينة ميلاط فالقيادة الديمقراطية أحد العوامل الهامة التي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث دعت لخلق الثقة بين العمال وبينهم وبين الإدارة وتدعيم الاتصال بأنواعه الأفقية والعمودية، وتأتي دراسة محمد العيفة حول العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي التي أظهرت من خلالها أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، تقريبا نفس النتيجة التي أوضحتها الدراسة الراهنة بطريقة ضمنية حول ممارسات السلطة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية فالتعامل بمرونة وإنسانية مع المرؤوسين يزيد من فرص تطورهم ونجاحهم في العمل.

II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: بخصوص هذه الفرضية فهي تلتقي مع كثير من نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدها في هذه الدراسة حيث أشارت دراسة التون مايو في تجارب هاوثرن لأهمية عنصر التعاون وتأثيره على معدل الإنتاجية، إذ أوضح في تجربة حجرة التجميع أن العلاقات الحسنة بين الأفراد الذين كونوا جماعة منسجمة ومتعاونة ومتفاهمة تطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي الأسباب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية وتحسن الإنتاج، فالتوافق والانسجام والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، هذا ما يشترك مع ما أوضحتها الدراسة الراهنة حيث كشفت أن التعاون بين العمال وأدائهم للعمل وفق الشكل الجماعي هو الآلية التي تضمن لهم الحصول على الأرباح العالية من خلال تحقيق للإنتاج الوفير بالمعايير المطلوبة في ظل ترشيد التكاليف وحسن استخدام الموارد المتاحة في ذلك، وعن الدراسة التي أجرتها صبرينة ميلاط فقد خلصت إلى ما يتفق كثيرا بشكل غير مباشر من نتائج دراستنا حول قضية التعاون والأهداف العليا فقد أظهرت أن للعلاقات الإنسانية في دور تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تضافر الجهود للسير الحسن للعمل حيث تؤثر العلاقات الحسنة بين الزملاء في اندماج الفرد مع العمال الآخرين وتبادل الأفكار والآراء وتطويرها وبث روح الحماس للعمل أكثر، كما تساعد على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب الذي

يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والنجاعة، فالعلاقات الإنسانية الجيدة المتمثلة في التعاون بين الزملاء تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات وتنمية المهارات في جو تنافسي مبني على التعاون والانسجام بالشكل الذي يحقق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة ، هذا وقد أظهرت دراسة بن زاف جميلة في هذا السياق وإن كان ميدان دراستها يختلف مع ميدان الدراسة الراهنة وهو المؤسسات التعليمية إلا أنها تلتقي معها بشكل ضمني فالعامل حسب ما توصلت له هو أساس نجاح أي مؤسسة، فمن خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ومنه تستطيع أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة التي أنشئت من أجلها، كما أوضحت أن الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته يمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي، وتمكنها من منافسة نظيراتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العامل، وهو ما يشترك مع نتائج الدراسة الراهنة التي أشارت إلى أن التفاعل وشبكة التواصل بين العاملين التي تظهر في شكل تبادلهم للمعلومات الخاصة بالعمل، وتشاورهم حول مشكلاته الخاصة من أهم الإجراءات التي تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل ومستجداته سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك تلتقي مع نتائج دراسة علي بونوة فقد توصل إلى أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلاً للمشاعر الطيبة مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء والذي يوحى بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل، كما أنهم على الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين وكل هذه العوامل تساعد على انجاز المهام، وضمن هذا السياق بحث صالح بن نوار في دراسته على تأثير العلاقات الإنسانية المتجسدة في الاطمئنان والانسجام وقد خلص إلى نتائج تتوافق كثيراً مع نتائج دراستنا فقد بين أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وأن الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، هذا إلى جانب ما أوضحه حول الإجراءات الواجب توفرها حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها المسيطرة وهي توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة والاتصال الهادف والاستماع إلى انشغالات العمال وتوفير الحوافز المناسبة والعلاقات الإنسانية الطيبة.

III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: حاولنا من خلال الفرضية الثالثة معالجة دور إشباع حاجات المعنوية للعمال في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي، وقد خلصنا فيها أن إشباع متطلباتهم المعنوية المختلفة في مجال العمل نفسية كانت أم اجتماعية يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي انطلاقاً من استقرارهم بمؤسستهم وتنمية حرصهم على مصلحتها العامة وولائهم تجاهها، هذا ما يتفق مع بعض الدراسات السابقة التي أوضحناها في الفصل الأول، فقد أظهر التون مايو في تجربة الأجور أهمية

الظواهر النفسية والاجتماعية في استمرار العامل بالعمل وشعوره بالرضا، نفس الأمر أشارت إليه دراسة طلاب الفرقة الرابعة في بني سويف حيث تؤكد أن شعور العمال بالأمن الوظيفي وتكوين علاقات الصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يساعد في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي ما يعني أن هذا الشعور مرتبط بإشباع كل الحاجات ذات الطبيعة الاجتماعية، كذلك تلقت نتائج دراستنا ضمن هذه القضية مع نتائج دراسة نورالدين تاوريريت ولو بشكل جزئي حيث بين أنه بالإمكان قياس الفعالية التنظيمية من الروح المعنوية وعلاقات التفاعل والتعاون وتماسك الجماعة والولاء والانتماء لإرتباطهم ببعض، فكلما توفرت تلك العناصر داخل التنظيم كلما ساعد ذلك في بلوغ الفعالية من خلال تحقيقها للرضا الوظيفي والأداء والمردود المهني وقد ركزت الدراسة الراهنة على جملة هذه الأبعاد كالانسجام والقبول والتوافق الاجتماعي وتأثيرهم في معدل شعور العمال بالرضا الوظيفي، وفي هذا السياق قدمت دراسة صبرينة ميلاط مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية وهي تقريبا نفس جملة العوامل التي أشارت إليها الدراسة الراهنة ومدى أهميتها في تحقيق شعور العمال بالرضا الوظيفي كإعتراف المسؤولين بجهودهم المبذولة وتوفير الروح المعنوية وإشعارهم بقيمتهم كأفراد وليسوا مجرد آلات لأداء العمل، فقد دعت دراسته لضرورة خلق جو تنافسي بين العمال لمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وأن يكون هناك اعتراف شفهي بالجهود المبذولة من طرف العمال، ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم ويعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة ما يعني أن توفر كل من العوامل النفسية وإشباعها لدى العامل يدفعه نحو الاستقرار والارتباط بالمؤسسة، وتأتي دراسة حنان تيغزة التي تتفق نتائجها كليا مع ما أظهرته الدراسة الراهنة من نتائج إذ بينت أن الانسجام بين جماعات العمل كفيل بإيجاد نوع من الرضا في العمل إلى جانب الأجر الكافي وظروف العمل الجيدة، وحول هذا العامل -أي ظروف العمل- وقد أظهرت الدراسة الراهنة ما يلتقي مع دراستها ولو بشكل عكسي حيث خلصت إلى أن عدم توفر المناخ الفيزيقي المناسب للعمل ومتطلباته من حيث درجات الحرارة والبرودة والرطوبة والإضاءة والنظافة والتهوية من أكثر مسببات عدم ارتياح العمال الشهي الذي يؤثر في فاعليته أدائهم، وضمن نفس السياق أظهر عبد العزيز شنيق من خلال دراسته حول الحوافز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية أن توفر المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية تدفع الفرد نحو تحقيق فعالية التنظيم، وهذا من خلال شعوره بالروح المعنوية والاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وارتباطه بها وعدم التفكير في مغادرتها، وقد التقت هذه النتيجة مع النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية حيث أوضحت أن الحوافز المادية كالمكافآت التي تقدمها المؤسسة للأفراد المتمثلة في الأرباح والمنح، وكذا الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في تحديد متطلبات العمل عوامل تدفعهم نحو العمل قصد تحقيق فعاليتها، كما أن ارتباطهم بها وبقائهم للعمل ضمنها ورجبتهم في العمل داخلها وعدم تفكيرهم في مغادرتها، مؤشرات ايجابية لصالحها تساعدها في بلوغ وتحقيق المستوى الأمثل من الفعالية التنظيمية.

إلى هنا نكون قد ناقشنا نتائج الدراسة الراهنة على ضوء الدراسات السابقة حيث اتضح لدينا من خلال هذا العرض أن هناك من الدراسات ما تلتقي نتائجها كلياً مع نتائج الدراسة الراهنة، ومنها ما يلتقي بطريقة جزئية ومنها أيضاً ما يتفق معها في نتائجها بشكل عكسي، وهذا راجع طبعاً للقضايا الأساسية التي تناولتها تلك الدراسات بالدراسة العلمية حيث أن أغلبهم ركزوا على أحد متغيرات الدراسة الراهنة في علاقاتهم بمتغيرات أخرى ولم تتناول موضوع الدراسة الراهنة بشكل مباشر، وسنعرض في ما يلي مناقشة نتائج وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء نظريات التنظيم.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء نظريات التنظيم

تناولت الدراسة الراهنة جملة من نظريات التنظيم ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوعها وسنقوم من هذا الجزء بمناقشة نتائجها في ضوء هذه النظريات، وهذا بغرض تقديم تفسيرات نظرية لظاهرة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية ترفع من القيمة العلمية للدراسة الراهنة وتثريها وستتم عملية مناقشة نتائجها على ضوء نظريات التنظيم وفق التصميم الآتي:

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: تناولنا ضمن المدخل الكلاسيكي نظرية الإدارة العلمية لتايلور الذي أكد على الجوانب الرسمية في التنظيم كونها الاستراتيجية التي بها يمكن تحقيق أهدافه وبلوغ فعاليته التنظيمية حسب توجهه العلمي، واستهدف بذلك المركزية في اتخاذ القرار حيث أن على الإدارة وحدها داخل التنظيم الاضطلاع بالمسئولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، هذه القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً حولها وتعلم فنونها ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى تركيزه على الإشراف الدقيق العمال وهو ما يتعارض بشكل كامل مع نتائج الدراسة الراهنة إذ أظهرت على عكس من ذلك، فمشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم ومساهماتهم في تحديد إجراءاته كلها آليات تنظيمية تساعد على زيادة كفاءته، كما أن خضوعه للإشراف الموجه نحوه كعامل بعيداً عن الأسلوب المتشدد في ذلك يزيد من مهاراته في الأداء، في حين أن فايول كان أكثر مرونة في تعامله مع الفرد العامل من زعيم الإدارة العلمية حيث اهتم بمبدأ المبادرة كقاعدة مهمة في التسيير الإداري، ومفاد هذا المبدأ هو طرح أفكار العاملين ومن ثم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه الذي يحقق رضاهم، وهذا في إطار تأكيده على ضرورة الاتصال ودوره في ضمان الوصول لكفاءة العامل، هذا ما يلتقي مع نتائج دراستنا التي أشارت إلى أن تدعيم الاتصال يساعد من العمال إلى المسؤولين من خلال تشجيع مبادراتهم حول العمل والاهتمام بإنشغالهم والاستماع إليهم لها عوامل تحقق كفاءتهم في الأداء والدقة المطلوبة، كما استعرضت الدراسة الراهنة ضمن المدخل الكلاسيكي نظرية ماكس فيبر ونموذجه المثالي البيروقراطي والذي نادى بتجنب الاعتبارات الشخصية والعواطف وعدم المحاباة لزيادة الفاعلية والإنتاجية، في نفس الوقت الذي أهمل فيه جانب العلاقات الإنسانية في التسيير الإداري وقد هدف من خلال نموذجه لتحقيق الكفاءة والاتساق في العمل من خلال التركيز على الجوانب الآلية والرسمية في التنظيم، فالإشراف وفق هذا النموذج موجه نحو الإنتاج من خلال تأكيده على الرقابة والأداء بشكل رسمي مبني على أساس التدرج الهرمي للسلطة

الرسمية، وعلى عكس من هذا الطرح اهتمت الدراسة الراهنة بمتغير العلاقات الإنسانية وأبرزت دوره في بلوغ التنظيم لفعاليتها التنظيمية والإنتاجية المنشودة كما أوضحت في هذا الصدد، أن الأسلوب الإشرافي الذي يزيد من مهارات العامل هو الإشراف المرن الموجه نحوه كعناصر إنسانية عكس ما أفاد به فيبر في أن أسلوب الإشراف لا بد أن يكون رقابي ودقيقا بالضرورة، وكمرحلة ثانية تناولنا المدخل السلوكي ومنه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقترب نتائجها من نتائج هذه الدراسة حول مفهوم السلطة وكل ممارستها في التنظيم حيث أشار التون إلى أن الإشراف الذي يتلقاه العامل في عمله له أثر كبير على معنوياته وإنتاجيته، وأكد على ضرورة تدريب المشرفين وإكسابهم مهارات اجتماعية وإنسانية بجانب المهارات الفنية لتحسين أدائهم في التعامل مع العاملين، وفي هذا السياق أكد أوليفر شيلدون على ضرورة خلق التوازن بين التنظيم المادي والتنظيم الاجتماعي والاعتراف بالعوامل الإنسانية في الانتاج طالما أنه يعتمد على الطاقة البشرية في ذلك، ما يتوافق بشكل كبير مع ما أوضحتها الدراسة الراهنة في أن مراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية في ممارسة السلطة كفيل بأن يدعم العامل في أدائه ويجعله أكثر كفاءة فيه، وهو أيضا ما يتوافق ما مع أشارت إليه ماري باركر فوليت حيث دعت نحو عدم تركيز السلطة في الإدارة وانتهاج الأساليب الديمقراطية في ممارستها، ومنها ما أوضحتها الدراسة الراهنة من أساليب كاللامركزية في اتخاذ القرار والقيادة الديمقراطية، وضمن هذا السياق أشار شستر برنارد أن على المدير في ممارسته للسلطة أن يسهل عملية الاتصالات وأن يحفز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية، كما دعى نحو تنمية شعور العمال بالارتباط لدى العمال عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات ومناقشة أهداف المنظمة في سبيل أن تكون خطوط السلطة واضحة وسهلة ومعروفة، وأكد ماسلو على روح الحوار بين الرئيس والمرؤوس، أما ماكريغور فقد دعى نحو ممارسة السلطة وبين أن المرؤوسين يفضلون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم مع رئيسهم كما أكد على الأساليب الديمقراطية في ممارسة القيادة، ضمن مبدأ تفويض العاملين حسب مفهوم نظرية (Y) وضرورة المشاورة وتشجيع المبادرات والإشراك في صنع القرار، وهو ما يتطبق بشكل كامل مع ما خلصت إليه الدراسة الراهنة من نتائج، وتأتي دراسة ماكلياند في الحاجات أوضح خلالها أن الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الكفاءة والتفوق من قبل الأفراد تجعل منه فرد مهم داخل التنظيم والشيء نفسه الذي أظهرته الدراسة الراهنة، فمشاركتهم ومنحهم الفرصة والانجاز تزيد من معدل مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية وكما أوضحت الدراسة الراهنة أن للقيادة الديمقراطية ودوره في ارتفاع معدل الانجاز فقد بين رئيس ليكرت في نفس الصدد أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالموظفين، كما أن الإشراف يجب أن يوجه نحو الاهتمام بمشاعرهم وأن تكون العلاقات حسنة بين المشرفين والرؤساء والعمال بدرجة واحدة، وفي هذا المجال أتى ارجريس الذي دعى نحو المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية والتطور وعارض الممارسات البيروقراطية التي تشد على الرقابة، فممارسة السلطة والرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يترك نوعا من الجمود والاتكالية لدى العاملين ويشعر العامل حينها أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل حماسه

واندفاعه، وهذا في إطار تأكيده على توسيع صلاحيات الأفراد ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ما يلتقي مع نتائج هذه الدراسة بشكل عكسي فممارسة السلطة وفق الأسس الديمقراطية المرنة ورغبة العامل في العمل والانجاز تساعده في الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة، وعن وايت باك الذي اعتبر العلاقات الإنسانية من أهم عناصر التنظيم فهي الركيزة الأساسية لقيامه واستمراره وفي هذا الإطار أكد على أن القيادة المرنة تسهل تحقيق حاجات العمال والتي من بينها حاجتهم للتطور والنجاح، ما ينطبق كلياً مع نتائج الدراسة الراهنة حول القيادة الديمقراطية ودورها في تطوير أداء العاملين وتقديمهم وظيفياً، وننتقل الآن إلى المدخل الحديث حيث تقترب افتراضات نظرية ميرتون من نتائج الدراسة الحالية ولو بشكل عكسي، حيث ناقض البيروقراطية وممارساتها في السلطة التي تفضي للجمود فالتخصص الوظيفي يؤدي إلى تنميط العمل وعدم استغلال القدرات ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء، كما ناقض استخدام مقولات محددة في اتخاذ القرارات وبين أن الضبط يؤدي إلى جمود السلوك وأن الكفاية الإدارية لا تتحدد وفقاً للطريقة التي حددها فيبر، وفي هذا المدخل توصل جولدنر إلى أن تطبيق البيروقراطية التمثيلية في التنظيم هو الذي يحقق الكفاية الانتاجية لأنها تدعم الطابع الاجتماعي أي المشاركة، هذا ما أوضحت الدراسة الراهنة التي بينت أن عنصر المشاركة إجراء هام ينعكس إيجاباً على معدل الكفاية، نفس الأمر ينطبق من نتائج دراسة فيليب سلزنيك في منظمة التنس فالي إذ كشف أن توفر الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير المناخ الديمقراطي للعمل يثير الحماس لدى العمال ويساعد على تطوير كفاءة التنظيم وزيادة الخبرة الوظيفية لدى العمال، ولقد أوضح وليام أوشي في هذا السياق أن القرارات الجماعية وفتح المجال للمشاركة فيها أكثر كفاءة وأكد على تطوير خبرات وقدرات العاملين من خلال دمجهم في التخطيط للعمل والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية الجماعية، هذا ما ينطبق من نتائج الدراسة الراهنة التي أوضحت أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات الخاصة بالعمل يساعدهم في تنمية كثير من جوانب الأداء الوظيفي لديهم حيث يكونون أكثر تحملاً للمسؤولية فيه وعلى استعداد لمواجهة مشكلات العمل وأكثر قدرة على حلها كما يرتفع معدل خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية إثر ذلك.

II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: بالرجوع إلى موقع النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من نظرية التنظيم نجد أن هناك اختلاف راجع لتعدد المداخل وتمايزها في الطرح النظري حول إسهام التعاون بين العمال في تحقيق أهداف المؤسسة، فافتراضات تايلور تختلف جزئياً مع ما توصلت إليه دراستنا إذ أن هذه الأخيرة بينت أن التعاون بين العمال الناشئ من خلال الترابط الإيجابي بينهم يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، في حين أن تايلور ركز على مبدأ التعاون بين الإدارة والعاملين حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي وهو ليس تعاون مبني على أساس الروابط الإيجابية إنما مبني على أساس فكرة -أمر، نفذ- إذن فهو لم يهتم بمفهوم جماعات العمل وتكاثف جهودهم واتحادها، وهذا لتركيزه على مبدأ تقسيم العمل فكل فرد يؤدي عمله دون تواصل مع الآخرين وهذا ما لا يلتقي مع نتائج دراستنا مطلقاً، وضمن نفس المدخل ركز فايول على العمل الجماعي من حيث سيادة روح التعاون بين العاملين وهو ما يلتقي بشكل كامل مع

الدراسة الراهنة، أما عن طرح فيبر فهو يتناقض مع ما أشارت إليه هذه الأخيرة من نتائج حول التعاون والروابط الاجتماعية بين العمال، فقد تجاهل فيبر العلاقات الإنسانية والجماعات الصغيرة والروابط غير الرسمية والجوانب الاجتماعية في التنظيم، وكمرحلة ثانية تأتي مدرسة العلاقات الإنسانية التي تشترك معها الدراسة الراهنة في نتائج فرضيتها الثانية، فقد أوضح مايو أن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى تقليل الروابط الاجتماعية بين العمال ويسودهم الشعور بالانعزالية والوحدة مما يقوي فيهم الشعور بالملل والاستياء، من جهة أخرى خلص في دراسته أن شبكة الاتصالات غير الرسمية تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين وأن الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم، وأكد في هذا المجال على أهمية التعاون من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أشارت الدراسة الراهنة لضرورة اندماج العمال وتماسكهم الاجتماعي ورغبتهم الأكيدة في العمل وأدائه بالشكل الجماعي ودورها في تكامل جهودهم واتحادها وبلوغهم للغايات الخاصة والعامة، نفس الأمر يتفق إلى حد بعيد مع أعمال أوليفر شيلدون الذي أشار لأهمية جماعات العمل وأهميتها بالنسبة لقضية الفعالية حيث قال "أن الصناعة ليست مجرد كتلة من الآلات والمعدات والعمليات الفنية إنما هي جسم نابض بحياة الرجال"، وتتطبق هذا النتائج كليا مع ما أوضحته ماري باركر فوليت فقد دعت نحو التنسيق بين أعضاء المجموعة واعتبرته جوهر العمل الجماعي، وضرورة توفر قنوات اتصال فعالة وأحسن الظروف لأداء العمل أن يتم ضمن الجماعة وبالتعاون بين كل أعضائها في سبيل تحقيق ما يعرف بالأداء الجماعي إضافة إلى هذا نجد أن ما أوضحه شستر برنارد وسيمون يتفق بشكل كامل مع ما خلصت إليه الدراسة الراهنة من نتائج فقد ربط شستر برنارد بين التعاون وتحقيق الأهداف، بل حث المديرين على إيجاد السبل الكفيلة لدفع الأفراد على التعاون وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها، وأكد سيمون على أن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ضروري لاستمرار العمل، وعن نظرية ماسلو في الحاجات فقد بين تقريبا نفس النتائج التي أشارت إليها الدراسة الراهنة حول تعاون العمال، حيث أوضح أهمية تعاون العاملين مع بعضهم البعض والتفاعل الإيجابي القائم بينهم لما له من تأثير على القضايا الأساسية للمنظمة، كما بين في إطار حديثه عن الإدارة المستتيرة أن التكامل في جهود العاملين بفضل علاقاتهم الاجتماعية الإيجابية وهو ما بينته هذه الدراسة، فعندما يتفاعل العمال فيما بينهم ويستغرقون في العمل تتشكل بينهم روابط اجتماعية إيجابية هي التي تلعب دورا في تكامل جهودهم وتضافرها، وضمن هذا الإطار قدم دوغلاس ماكريغور في نظريته المسماة بـ(Y) أن الفرد يرغب في العمل ويعتبره جزء لا يتجزأ من حياته وأن تلك الرغبة تخدم صالح المؤسسة، وقد أوضحنا في الدراسة الراهنة أن أغلبية المبحوثين لديهم الدافعية في العمل والرغبة في بذل الجهد تساعدهم في تطوير معدل إنتاجيتهم في إطار العمل الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على الغايات العليا لمؤسستهم ويخدم مصالحها العامة، وهو أيضا ما يلتقي مع مضمون نظرية ماكلياند في الحاجات فلقد أظهر ماكلياند أن الحاجة إلى الانتماء من العوامل الأساسية التي تجعل سلوك العامل فعالا، وتتمثل هذه الحاجة في رغبة الأفراد في تكوين علاقات اجتماعية والانضمام إلى جماعة العمل والانخراط فيها وإيمانه بقيمتها والبحث عن أفضل مناخ يسوده روح

التعاون والانسجام، من جهة أخرى بين ارجريس ضرورة بناء فريق عمل متماسكة يؤدون العمل فيها بتعاون مستمر يساعد على تحقيق مصلحة المنظمة في نفس الوقت الذي يلبون فيه متطلباتهم، والدراسة الراهنة بدورها أشارت إلى ما يشترك مع ما توصل إليه ارجريس في نظريته، فالتماسك الاجتماعي بين جماعات العمل في المصنع يساعد في انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاج وتحقيق معدل عالي من الأرباح وإن تحقيق كل من هذه العناصر إنما هو تحقيق لمصلحة المؤسسة وإشباع لأغراضهم ورغباتهم الخاصة بدرجة أولى، وفي هذا الصدد أتى وايت باك الذي عبر عن مفهوم التعاون بمفاهيم خاصة كمصطلح الانصهار والتلاحم وأكد على أهميته في تحديد العمل بالمنظمة، أما نظرية هيزنبارغ فتقرب افتراضاتها نتائج هذه الدراسة بشكل ضمني فقد أوضح أنه من العوامل المتحكمة في الإنتاجية هو وجود أثر نفسي إيجابي من قبل الإدارة يزيد من دافعية العاملين، وكما أشارت الدراسة الراهنة إلى العمل الصناعي على أنه ظاهرة اجتماعية بالضرورة، فإن بارسونز قد أوضح في معرض حديثه عن بنى التنظيم أن هذا الأخير يعد نسق اجتماعي يتألف من عدة أنساق فرعية وأكد على القيم السائدة بين أعضاء التنظيم ونسق القيم والثقافة التنظيمية المشتركة بينهم تجعل منهم جماعة ذات تساند وتكامل، وقد كشفنا في هذه الدراسة أن العمال بمصنع الإسمنت تحكمهم معايير مشتركة خاصة وهي لا تسير ضد القانون إنما هي تسير معه خدمة للغايات العليا، والتكامل عند بارسونز مشكلة أو مطلب تنظيمي وجب على التنظيم توفيرها إذا ما أراد الاستمرار وهو يعنى بالعلاقات بين الوحدات خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية والاستمرار هو شكل من أشكال بلوغ الفعالية التنظيمية، إذن فبارسونز أوضح كما أوضحت الدراسة الراهنة أن التكامل أي الاتصال الناجح والعلاقات الاجتماعية شرط للفعالية، وفي هذا الصدد بين بارسونز أن على التنظيم إلى جانب تحقيقه لمطلب التكامل احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وبطريقة عكسية تلتقي الدراسة مع ما توصل إليه ميرتون حول جمود السلوك وعدم المرونة وانغلاق العاملين وعزلتهم وتأثير كل من هذه المظاهر السلبية في أهداف التنظيم، فالدراسة الراهنة بينت أن اندماج العمال وتفاعلهم في محيط العمل آليات فعالة لخدمة أهداف المؤسسة وهو ما بحث فيه أيضا جولندر الذي أفاد بأن وسيلة تحقيق الأهداف العامة تتمثل في الاعتماد على الطابع الاجتماعي للمؤسسة والتعاون والانتماء والولاء. أما عن فيليب فالنتظيم عنده نسق تعاوني وبناء تكيفي من حاجاته التكامل وهذا التكامل هو شرط لاستمرار النسق وبقاءه ولقد أوضح في هذا الصدد أن العلاقات غير الرسمية من متطلبات تحقيق هذه الحاجة، فالنتظيم بناء اجتماعي وبناء متكيف يواجه عدة مشاكل وهنا يظهر بناء غير رسمي يعكس جهود أوجه النشاطات التلقائية للأفراد والجماعات تجمعهم روابط الصداقة، ما يشترك مع الدراسة الراهنة التي بينت أن العلاقات الإنسانية المشتركة بين العمال والانسجام آلية لتحقيق التكامل وعنصر مهم لإستمرار العمل، أما عن نظرية وليام أوشي في الإدارة فهي تلتقي مع الدراسة الراهنة في كثير من النتائج المتوصل إليها، حيث ركز أوشي على العمل الجماعي الذي يتم ضمن إطار الجماعة وفرق العمل، وفي هذا الإطار طرح عدة مفاهيم ترجع بالأساس لمفهوم الجماعة منها الإنتاج الجماعي التوجه وتقييم الأداء الجماعي والمشاركة

الجماعية وروح الفريق، إلى جانب هذا فقد بين أن أسس العلاقات هي التناغم والتقارب والثقة والمودة والألفة وقد أوضح وليام أن العمل الجماعي هو سر تفوق المنظمات اليابانية.

III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: كشفت الدراسة الراهنة أن إشباع الحاجات المعنوية للعمال يسهم إسهاما فعالا ومؤكدا في تحقيق رضاهم الوظيفي أما عند مقارنة هذه النتيجة بغيرها من النتائج ضمن نظريات التنظيم، نجد اختلاف في درجة تقاربها أو تباعدها حسب اختلاف النظريات وتتنوع المداخل المنتمية إليها، فتايلور ضمن المدخل الكلاسيكي قد دعى نحو وضع نظم لمكافأة وحفز العاملين بما يساعد على رفع انتاجيتهم، وقد عد الفعالية التنظيمية مطلب هام يمكن تحقيقه باستعمال المداخل الفنية والاعتماد على الرسمية في تسيير شئون العمل، في حين أن الدراسة الراهنة قد خلصت إلى ما يتعارض مع افتراضات تايلور، فقد أكدت على الجوانب المعنوية "النفسية- الاجتماعية" في التنظيم واعتبرتها وسيلة فعالة لتحقيق رضا الأفراد ذلك الرضا الذي يعد هو الآخر أحد الأبعاد الهامة التي نستدل بها على بلوغ التنظيم لفعالته التنظيمية، بالمقابل نجد فايول قد اهتم بالعمال أكثر من نظيره تايلور ومنحه أهمية كونه عنصر بشري نلتمس هذا من خلال عدة مبادئ طرحها فايول والتي اعتبرها بمثابة قواعد هامة مرشدة للسلوك التنظيمي، ومنها مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ تثبيت العاملين وهي مبادئ تساهم في تعريفهم بقيمتهم في التنظيم ورفع الروح المعنوية وهو ما التقى مع الدراسة الراهنة بخصوص معنويات العاملين ورضاهم الوظيفي، عكس دراسة قيبر التي تناقضت معها شأنها شأن المدرسة العلمية لتايلور إذ أن قيبر تجاهل الدوافع النفسية والاجتماعية للفرد والمحفزات غير المادية وركز على الأجر كحافز مادي فقط ما يعني أنه أهمل الجوانب النفسية للفرد ولم يعر لها أي اهتمام، إلى جانب هذا فقد أكد على الالتزام بالتطبيق الحرفي للقواعد الموضحة كتابة متجاهلا ما ينتج عن هذا التطبيق من شعور العامل بالملل والروتين والاعتزاز الذي يفقده الرغبة بالعمل، في حين أن الدراسة الراهنة بينت أن ممارسة العامل لعمله وفق الجماعة ومنحهم الفرصة للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم لا يتعارض مع القانون إنما هو يؤدي دوره في ضمان الأهداف العليا، كما أن العمل الجماعي هو سر الدافعية والرغبة في العمل ذلك الشكل من الأداء الذي يقلل الإحساس بالجمود والممل هذا بالنسبة للمدخل الكلاسيكي، أما المدخل السلوكي فقد التقى مع نتائج الدراسة الراهنة حول إشباع الحاجات المعنوية للعمال وقضية رضاهم الوظيفي، فمابو أوضح أن معاملة الفرد وفق الأسس الإنسانية وتلبية احتياجاتهم المعنوية هو ما يحقق رضاه الوظيفي، إلى جانب ضرورة إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز المعنوية وليس بفعل الحوافز الاقتصادية، كما أكد على الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وأكد أيضا على عنصرى الروح المعنوية والانسجام، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز من وراء هذه المشاركة ودعى نحو ضرورة توفير مناخ عمل سليم وملائم للأداء، في هذا السياق أوضحت الدراسة الراهنة أن انسجام العمال وتوافقهم الاجتماعي فيما بينهم من أهم المتطلبات المعنوية التي تساعدهم على الأداء والاستمرار في ظل توفر جو معنوي مشجع على ذلك، وأن توفر الظروف الجيدة للعمل من أهم الدوافع التي تخدم صالحه بالشكل الذي يضمن راحتهم وارتياحهم، أما عن أوليفر

شيلدون فقد دعى نحو ضرورة إشراك العمال في الأرباح طبقا لاسهاماتهم في العمل وهو نفس الأمر الذي أوضحتها الدراسة الراهنة، فلقد أوضحت أن الأرباح عامل مهم يؤثر في معدل رضا العمال الوظيفي وإن بدا هذا العامل ذا طبيعة مادية إلا أنه يخدم الجوانب المعنوية للعمال ويؤثر فيها، ولهذا فمشاركتهم في الأرباح والمكافآت المادية سبيل لتحقيق رضاهم، وفي السياق نفسه دعت ماري باركر فوليت نحو إشباع حاجات العمال وتحقيق التكامل فيما بينها وبين المصالح العليا للإدارة وهذا للقضاء على كل النزاعات المحتمل وقوعها بين طرفي التنظيم -الإدارة، العمال-، وقد طرح سيمون ما يقترب مع نتائج دراستنا الحالية حيث رأى أن العامل يحتاج لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه الخاصة ومن بينها المشاركة والانتماء والتعاون لأن العمل في حد ذاته ذو طابع اجتماعي فلا يتم إلا بإدماج الفريق، فيما اتفقت نظرية ماسلو مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حيث ركز على أهمية إشباع الحاجات ورتبها حسب الحاجة الأكثر إلحاحا ومطالبة بالإشباع وهي الحاجات المادية ثم الاجتماعية ثم النفسية وربط بينها وبين الرضا الوظيفي، قد أشارت الدراسة الراهنة لنفس هذا الترتيب من الحاجات المذكورة حسب أولويتها لدى العمال فقد تبين ميدانيا أن إشباعهم لحاجاتهم المادية يساهم في تحقيق شعورهم بالرضا تليها في ذلك الحاجات الاجتماعية ثم وأخيرا النفسية، كذلك بين ماكريغور ضرورة تحفيز الأفراد وأكد على حب التقدير والثناء والذي يجعل من المنظمة قادرة على تحفيزهم، كذا المعاملة الحسنة والاقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة لوجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط، وضرورة الاعتراف بالعمل الجيد وتقييمه وقد بينت الدراسة الراهنة في هذا السياق أن الاعتراف بجهود العمال أمر مهم لخلق حالة الاستقرار بالمؤسسة والحرص على مصلحتها العامة وتنمية الشعور بالولاء تجاهها ومن ثم تحقيق الرضا، أيضا نجد أن وايت باك الذي ركز على العلاقات الإنسانية من خلال عنصر إشباع الحاجات وتحقيق التوافق بين غايات التنظيم والأهداف الشخصية كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، كما دعى نحو توفير العوامل النفسية المساعدة للعمال على مزاوله أعمالهم بأفضل السبل المتوفرة، وبخصوص نظرية هيزنبارغ فقد أكد على تأثير العوامل النفسية على الأفراد ورضاهم الوظيفي فالرضا عنده شعور مرتبط بعدة عوامل يصب أغلبها في المفهوم التكاملي للعلاقات الإنسانية مثل، الاستقرار في العمل وظروف العمل المادية وغير المادية والعلاقات مع الرئيس الأعلى المباشر، والطبيعة المريحة للعمل والحفاظ على أهمية الفرد وشعوره ببلوغ مستويات أعلى من الانجاز والاعتراف بها، والإحساس بتحقيق الذات وتوفير مناخ إيجابي سليم للعمل يتلقى فيه العامل الدعم النفسي من قبل الإدارة، ومن خلال بحثه في العوامل التي تشعر العامل بالرضا فقد توصل إلى ما يتقارب جدا وبشكل كلي من نتائج هذه الدراسة، فقد بينت هذه الأخيرة أن الاعتراف بجهود العمال المبدولة يزيد في مستوى التزامهم واستعدادهم بالعمل حماسهم تجاهه وهو عنصر يعبر عن حسن العلاقة القائمة بين العمال ومسئوليتهم في العمل، كما أن الاهتمام بهم وتوفير الخدمات الاجتماعية اللائقة بإنسانيتهم تزيد من احتمال استمرارهم بالعمل واستقرارهم داخل مؤسساتهم وعدم مغادرتها، في حين أن توافقتهم وانسجامهم كجماعات عمل ومنحهم الفرصة للتواصل وممارسة التفاعل الاجتماعي ويخفف عنهم الاحساس بالملل من جو العمل والروتين ويخفض من حدة

القوانين المستعملة في تسييرهم وجمودها، وكمرحلة أخيرة نجد نظرية وليام أوشي تتفق جدا مع نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال حيث دمج وليام بين العمل والحياة الخاصة ودعى بضرورة توفير احتياجات الموظف وتقديم الخدمات الاجتماعية كالسكن والقروض لتنمية ولاء الأفراد، كما أكد على تحقيق الأمان الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية على حد سواء ودعى نحو معاملة العامل بطريقة سوية إنسانية وتوفير كل احتياجاته والعمل على تحقيق الألفة والمودة والاعتراف بجماعات العمل والزامية تشكلها داخل المؤسسات.

على هذا الأساس فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج تصب في المضمون التكاملي لهذه النظريات يمكن تلخيصها في الآتي:

- الإشراف الوظيفي موجه بالعامل في يؤدي إلى نمو مهاراته الوظيفية، كما أن القيادة القائمة على أسس ديمقراطية مرنة تزيد من معدلات الانجاز والأداء، هذا أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل مباشر.

- اللامركزية في اتخاذ القرار ودورها في اكتساب الأفراد خبرات وظيفية مهمة تجعلهم أكثر تحملا للمسئولية وأكثر دراية بمستجدات العمل وأكثر قدرة على التعامل معها بكل كفاءة، واعتراف المسؤولين بجهودهم المبذولة في إطار العمل الشيء الذي يجعلهم أكثر استعداد وجاهزية للقيام به نظرا للعلاقات السليمة بينهما، وهو ما اتفق مع كل من نظرية الإدارة اليابانية لوليام أوشي وفيليب سلزنيك في كتاباته حول تفويض السلطة وألفن جولدنر الذي ركز على الطابع التمثيلي الاجتماعي في ممارسة السلطة.

- الاتصال بين المسئول والعمال يتدعم إيجابا وينجح عندما يقوم المسئول بقبول مبادراتهم والاهتمام بهم والسعي لحل مشاكلهم وشكاويهم في العمل، وأن هذا الإتصال يساهم في تحقيق الأهداف إنطلاقا من زيادة مستويات الدقة في العمل ما يلتقي مع افتراضات شستر برنارد في معرض حديثه عن الأنساق التعاونية.

- الإحساس بالدافعية والرغبة في بذل الجهد تتعكس إيجابا على معدلات الأداء لدى العمال من حيث زيادة في معدل إنتاجيتهم، هذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

- للعلاقات الاجتماعية الإيجابية وتعاون زملاء العمل وتماسكهم الاجتماعي انعكاس إيجابي على عملهم حيث تساهم في تحقيق التكامل والتضافر بين جهودهم المبذولة واتحادها ومن ثم تحقيق الإنتاج المطلوب، هذا ما أوضحتها المدرسة السلوكية عموما في كثيرا من نظرياتها كما أشار إليها وليام أوشي في كتاباته حول الإدارة اليابانية.

- تشاور زملاء العمل وتبادلهم للمعلومات الخاصة بعملهم آليات تعبر عن نسق القيم الجماعية وثقافتهم التنظيمية المشتركة، الشيء الذي يساعد في تحقيق التكيف مع ظروف العمل الداخلية وكذا الخارجية الخاصة بالبيئة المحيطة به، كما تزيد من كفاءتهم في استخدام كل الموارد المتاحة للعمل وزيادة المهام والأنشطة التي تخدم مصلحته العامة، وهو الأمر الذي وضحته البنائية الوظيفية مع تالكوت بارسونز الذي بين أن توازن الأنساق الفرعية للنسق الكلي وانسجامها، من شأنه أن يساعد على تحقيق أحد

المتطلبات التي على النسق الكلي مواجهتها إذا ما أراد البقاء والاستمرار وهو الموائمة وتحقيق الهدف الذي يعني التكيف مع البيئة الخارجية ومواجهة تغيراتها واستيعابها.

- القبول الاجتماعي بين زملاء العمل الانسجام والتوافق القائم بينهم جوانب اجتماعية مهمة تنعكس إيجابا على معنوياتهم في العمل، وأن الانتماء والارتباط كلها مؤشرات سلوكية تشعرهم بالارتياح وتخفف من معدل غيابهم في العمل وتجعلهم أكثر رضا وأكثر استقرار واستمرار، كما أن تقدير المؤسسة للعمال يسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي من خلال منحهم حوافز مادية ومعنوية كالخدمات الاجتماعية المقدمة بالعمل هذا ما يتفق بشكل كبير مع افتراضات وليام أوشي.

وعموما فجملة افتراضات هذه النظريات منها ما يقترب من نتائج الدراسة الراهنة ومنها ما يختلف عنها ومنها أيضا ما يشترك معها كثيرا وبشكل كبير، ويرد هذا الأمر للاختلاف القائم في التوجهات والرؤى التصورية والمداخل والمقاربات السوسيولوجية وكذا تعدد مصادر البحث وتنوع المناهج والتباين في سياقاتها الظرفية ومجالات الدراسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل ربط الجوانب التصورية والنظرية بالجوانب المنهجية والتطبيقية وهذا بغرض التأكد من صدق الفرضيات التي قمنا بصياغتها من قبل، بعد أن تم تفكيك عناصرها لتفسير معطياتها وفهمها ثم تجميع الحقائق المستخلصة منها في نسق مترابط هو النتيجة العامة، التي عمدنا إلى مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وأغلب افتراضات التي جاءت بها نظريات التنظيم وذلك من أجل إثراء الدراسة وتدعيمها علميا.

خاتمة

يعد البحث السوسولوجي الأداة الفاعلة التي تربط بين العلم والواقع الاجتماعي المعاش وهو أحد مصادر المعرفة الواقعية التي يمكن من خلالها ترقية ذلك الواقع، ومعالجة مشكلاته وكل التوترات التي تظهر على مستواه معالجة دقيقة محكمة، ولقد عمدنا في هذا العمل العلمي للاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي وإن ظهر أنها أخذت حضاها ضمن الدراسات السوسولوجية وبعده مداخل وأدوات منهجية متنوعة إلا أن العلاقات الإنسانية تبقى مشكلة مستمرة في التنظيم كغيرها من المشكلات التي تتطلب الفحص والتقصي العلمي المتجدد حتى يتسنى معالجتها والإحاطة بحقيقتها، وعليه فقد حاولنا دراسة العلاقات الإنسانية ومناقشة الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الصناعية لتحقيق فعاليتها التنظيمية، وفي إطار ذلك قمنا بإتباع تصميم علمي منهجي معين يتفق ومتطلبات الدراسة، وهذا استنادا لكون المعرفة العلمية تخضع لضوابط منهجية ولا يمكن أن نصل إليها دون التقيد بهذه الضوابط وتطبيقها، حيث قمنا بإعداد البناء النظري والمعرفي للدراسة الراهنة والذي شمل الإطار التصوري والمفاهيمي والذي تناولنا في التعريف بمشكلة البحث والتصور النظري الذي افترضنا فيه وجود دور تلعبه العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا على اعتبار أن كل مكونات التنظيم تؤثر ببعضها البعض، وقدمنا أهدافها وأهميتها على الصعيدين العلمي والعملية، ثم عرضنا جملة الدراسات الإمبريقية التي اشتركت معها في الموضوع المدروس سواء كان ذلك بشكل مباشر أو ضمني، كما قمنا ضمن هذا البناء بالتعريف بأدبيات الموضوع والتعرض لتأسيسه النظري، وللتأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة قمنا بدراسة ميدانية داخل مصنع الإسمنت بالماء الأبيض -ولاية تبسة- وقد عرضنا مختلف الخطوات المنهجية التي اتبعناها ضمن فصل الإجراءات المنهجية بالدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وكل من الملاحظة والمقابلة بنوعيهما والاستمارة كأدوات لجمع البيانات من الميدان، والتي تم تحليلها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي ومنه الوصول لنتائج الدراسة واستخلاصها ثم مقارنتها على ضوء ما جاء في نظريات التنظيم والدراسات السابقة من افتراضات ونتائج، وبناء على هذا فقد تمكنا قدر ما أتيج لنا من ربط الأجزاء التصورية والنظرية بالجوانب المنهجية والتحليلية للدراسة الراهنة، بطريقة سمحت لنا بالكشف عن العلاقة القائمة بين متغيرات الموضوع، وبطبيعة الحال كأى دراسة علمية وصفية تمثل امتدادا لدراسات جديدة فنقطة نهايتها تعد بداية لدراسات أخرى، فمن خلال تعرضنا لموضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية وتقصيه ميدانيا داخل مصنع الإسمنت بالماء الأبيض -تبسة-، وانطلاقا من ملاحظتنا التي لاحظناها ضمنه حول أسس التفاعل بين أطراف العمل واتصالنا بالكثير منهم هناك، وكذا الكشف عن طبيعة الفعالية التنظيمية في هذا الميدان، خلصنا إلى عدة إشكاليات وقضايا سوسولوجية مهمة تستدعي تغطيتها والإجابة عنها بالدراسة العلمية الممنهجة في سبيل تحقيق التكامل بين الدراسات السوسولوجية التي تلتقي مع الدراسة الراهنة في الموضوع المدروس أو أحد محاوره وحتى يمكن معالجته بطريقة شمولية مفيدة وهذه القضايا تتمثل في:

01- كيف يمكن إدارة العمل داخل المؤسسات الصناعية وفق أخلاقيات العمل الوظيفي والأسس التي تفرضها المسؤولية الاجتماعية وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف العليا؟

02- كيف يمكن الحكم على فعالية مؤسساتنا خاصة في ظل غياب شبه كلي لإهتمام الرؤساء بالجوانب السلوكية لدى بقية الفئات العمالية فيها؟

03- ضرورة البحث الجاد والدراسة المعمقة في مفهوم العلاقات الإنسانية وتجسدها الواقعية في المؤسسة، كمحاولة لإزالة اللبس بينه وبين مصطلح العلاقات الشخصية والتفريق بينهما وحل أزمة العلاقات الإنسانية مفهوما وتطبيقا.

وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حول واقع الظاهرة البحثية في الميدان قدمنا عدة توصيات من شأنها أن تساهم في معالجة مواطن الخلل حول هذه الظاهرة واقعيا، تأتي هذه التوصيات بناء على متغيراتها وهما:

01- بالنسبة للعلاقات الإنسانية فقد خلصنا إلى وجود انحراف عن المستوى الجيد منها بين الإدارة والعمال ولهذا على الرؤساء الاهتمام بالعمال، من حيث بناء علاقات اجتماعية معهم والتقرب منهم والسعي نحو إشباع حاجاتهم وهذا كله خدمة لمصلحة العمل، إلى جانب ضرورة تجنبهم للممارسات السيئة في التعامل كالتهميش ولغة الإقصاء وإلغاء الآخر والاعتماد على التحوار الموضوعي السليم وعدم التمييز غير الشرعي بينهم، كذلك سجلنا وجود حالات وشاية تقع بين العمال في إطار خدمتهم لمصالحهم الشخصية وسعيهم للتقرب من الإدارة، ولهذا نوصي هذه الفئات بالالتزام بأسس التفاعل الاجتماعي الصحيحة والسعي لتحقيق مصالحهم الشخصية بالطرق المشروعة ودون أن تحدث تعارض أو ضرر بمصالح غيرهم من العمال والحرص على أداء العمل وفق أخلاقيات العمل الوظيفي.

02- بالنسبة للفعالية يجب الاهتمام أكثر بعملية التوظيف وإسنادها للمعايير الموضوعية فيها والاهتمام بعملية التكوين والتدريب وتقييم العملية التدريبية ومتابعتها لما لها من تأثير على متغير الفعالية، وضرورة توجيه الرؤساء نحو الحرص على المصالح العليا للمؤسسة وتنمية جوانب الولاء والمواطنة التنظيمية في ممارسة نشاطهم الإداري وترشيد النفقات وتوجيهها خدمة لمصلحة العمل لا غير، وكذا العمل على الاهتمام بالعمال والتوجه نحو إشباع حاجاتهم وتلبية مطالبهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، وهذا بالنظر إلى أن كل هذه المتغيرات السلوكية تؤثر في درجة الفعالية التنظيمية بل وتعد من أهم معايير في قياسها.

وإلى غاية هنا نتمنى أن نكون بذلك قد توصلنا إلى تفسير هذه الظاهرة تفسيراً علمياً دقيقاً استناداً للواقع والأدلة والمعطيات الميدانية وبإستيفاء جميع الشروط العلمية المطلوبة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت أحمد. (2005 ط01). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيتراك للنشر.
- أبو سمرة، محمد. (2009 ط01). الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة للنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2010 ط01). إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-. عمان: دار الصفاء.
- أبو قحف، عبد السلام. (2005). إدارة الأعمال -مدخل بناء المهارات-. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- أبو قحف، عبد السلام. (ط01). نظرية التنظيم والإدارة. دار المعرفة الجامعية.
- أبو نبعة، عبد العزيز. (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة. (ط02). عمان: دار مجدلاوي.
- أبو يعقوب، عبد الكريم. أصول المحاسبة العامة -وفق المخطط المحاسبي الوطني-. (ط04). الجزائر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. دار الجامعية.
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009 ط01). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجية". دار وائل.
- أرمسترونج، مايكال. (2008 ط01). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ترجمة الوكيل إيناس. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. إدارة الموارد البشرية. (2015 ط01). عمان: دار أمجد للنشر.
- الأصفر، أحمد؛ عقيل، أديب. (2003). دراسات معاصرة في علم الاجتماع -علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل-. منشورات جامعة دمشق.
- الأغبيري، عبد الصمد. (2006). الإدارة المدرسية -البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط02). بيروت: دار النهضة.
- آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ الموسوي، سنان كاظم. (2011). الإدارة -لمحات معاصرة-. عمان: مؤسسة الوراق.
- أندراوس، رامي جمال؛ معاينة، عادل سالم. (2008 ط01). الثقة بالإدارة والتمكين. عمان: عالم الكتب الحديث.
- بدر، سعد عبد المرسي. (2008). الأيديولوجيا ونظرية التنظيم -مدخل نقدي-. اسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- البدو، خليل عبد الهادي. (2008). علم اجتماع الصناعي. عمان: دار حامد.
- البرنوطي، سعاد نايف. (2008). الإدارة -أساسيات إدارة الأعمال-. (ط04) عمان: دار وائل.

- بريق، السعيد. (2013). **الحاجات النفسية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة تيزو وزو: الجزائر. تم استرجاعه في 04.05.2017. 13:30 على الرابط www.shamaa.com
- البيسوني، رضا إسماعيل. (2008 ط01). **إدارة المشروعات**. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- بغدود، راضية. (2008). **تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس: الجزائر. تم استرجاعه في 08.08.2018. 13:30 على الرابط www.univ-boumerdes.dz
- بلاغماس، بركة. زاحزاح، خالد. **الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية**. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. عدد07، تم استرجاعه في 16.09.2019. 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- بلعجوز، حسين. (2010). **المدخل لنظرية القرار**. ديوان المطبوعات الجامعية.
- بلقرع، فاطنة. مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. تم استرجاعه في 16.09.2019. 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
- بلقمري، ناهد. درويش، شريف. **التسيير التنبؤي كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية**. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. عدد05، تم استرجاعه في 16.09.2019. 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
- بلوط، حسن إبراهيم. (2005 ط01). **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**. بيروت: دار النهضة الحديثة.
- بن برطال، عبد القادر وآخرون. (2017). **الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري -دراسة نظرية-**. مجلة العلوم الإدارية والمالية. عدد01، تم استرجاعه في 16.09.2019. 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2000 ط01). **الإدارة العامة المقارنة**. عمان.
- بن حبيب، عبد الرزاق. (2002). **اقتصاد وتسيير المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن داود، العربي. (2008). **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 14.02.2015. 14:51 على الرابط www.bu.Uns.Edu.Dz
- بن علي، عبد الوهاب. (2015). **مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم -دراسية ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران: الجزائر. تم استرجاعه في 02.05.2018. على الرابط www.univ-oran2.dz

- بن نوار، صالح. (2005). **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية**. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع، تخصص التنمية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 12.23.2014. على الرابط www.bu.unc.edu.dz
- بن نوار، صالح. (2006). **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتنمية.
- بن نوار، صالح. (2010). **فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية**. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتنمية.
- بنات، ماهر صالح. (2002). **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية -الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة-**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين. تم استرجاعه في 07.03.2018. على الرابط www.library.iugaza.edu.ps
- بوشمال، أحمد. (2011). **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة ورقلة: الجزائر. تم استرجاعه في 12.23.2014. على الرابط www.bu.Univ-ourgla.Dz
- بوقفة، عبد الرحمان. (2016). **تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج-** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة: الجزائر. تم استرجاعه في 03.07.2018. على الرابط www.univ-batna.dz
- بونوة، علي. (2017). **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة-**. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجلفة: الجزائر. تم استرجاعه في 16، 02، 2018. على الرابط www.thesis.univ-biskra.dz
- بيل، آرثر. (2001). **إدارة الأفراد**. (ط02). ترجمة العامري خالد وآخرون. القاهرة: دار الفاروق.
- البيومي، مجدي أحمد؛ لطي، محمد سيد. (2011). **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي -مدخل في علم اجتماع الصناعي-**. إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- تاويريت، نور الدين (2006). **قياس الفعالية من خلال التقييم التنظيمي**. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 03.07.2018. على الرابط www.bu.unc.edu.dz
- تاويريت، نور الدين. (2009). **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**. أريد: عالم الكتب الحديث.
- تيغزة، حنان. (2013). **علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة ميدانية بملبنة الأوراس بباتنة-**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 05.05.2017. على الرابط www.bu.unc.edu.dz

- الجابري، نهلة محمد ناشي. (1828). أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: السعودية. تم استرجاعه في 03. 07. 2018. 14:00 على الرابط www.libback.uqu.edu.sa
- جاكسون، جون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة-. ترجمة زروق خالد حسن. جبارة، جبارة عطية. اتجاهات نظرية في علم اجتماع الصناعي. الإسكندرية: دار الوفاء.
- الجحني، علي بن فايز. (2006 ط01). مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية. الرياض: مكتبة فهد الوطنية. تم استرجاعه في 29. 03. 2017. 18:00 على الرابط www.nauss.edu.sa
- جرايدة، بسام عبد الرحمن. (2013 ط01). إدارة العلاقات العامة. عمان: دار أسامة.
- جلبي، علي عبد الرزاق. (1985). دراسات في علم اجتماع الصناعة، بيروت: دار النهضة العربية.
- جلبي، علي عبد الرزاق. (1997). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جلبي، علي عبد الرزاق. (2003). علم اجتماع الصناعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جلبي، علي عبد الرزاق. علم اجتماع الصناعة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جلدة، سامر. (2009 ط01). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية. عمان: دار أسامة.
- جميلة، بن زاف. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد 21، تم استرجاعه في 29. 03. 2017. 14:10 على الرابط [www. ouargla.dz](http://revues.univ-ouargla.dz)
- جودة، محفوظ أحمد. (2008). العلاقات العامة -مفاهيم وممارسات-. (ط04). عمان: دار زهران.
- الجوهرى، محمد محمود. (2009 ط01). علم اجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة.
- حجازي، إسماعيل؛ معالم، سعاد. (2013 ط01). تسيير الموارد البشرية. عمان: دار أسامة.
- حداد، صونيا. (2016). علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل - دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج ولاية باتنة-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة باتنة: الجزائر. تم استرجاعه في 03. 07. 2018. 09:09 على الرابط www.univ-batna.dz
- حديدان، صيرينة. (2016). العلاقات الإنسانية في المؤسسة بين التهميش والفهم الخاطئ. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. عدد 17، تم استرجاعه في 16. 09. 2019. 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
- الحري، خالد بن حمدي الحميدي. (2003). أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض: السعودية. تم استرجاعه في 29. 03. 2017. 17:09 على الرابط www.nauss.edu.sa
- حريم، حسين. (2006). تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي. (ط3). الأردن: دار حامد للنشر.
- حريم، حسين. (2009). إدارة المنظمات -منظور كلي-. (ط02). عمان: دار حامد.

- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات-. عمان: زهران للنشر.
- حسن، حسام إبراهيم. (2012 ط01). إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. دار البداية.
- حسن، ماهر محمد. (2014 ط01). القيادة -أساسيات ونظريات ومفاهيم-. عمان: دار الكندي.
- الحسيني، السيد محمد. (1994). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الجلابي، إبراهيم عباس. (2013 ط1). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمادات، محمد حسن محمد. (2008 ط01). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار حامد للنشر.
- حمادي، عدي عطا. (2013 ط01). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمان: دار البداية.
- حمود، خضير كاظم؛ الشماع، خليل محمد حسن. (2000 ط01). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
- حنفي، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام وآخرون. (2002 ط01). محاضرات في السلوك التنظيمي. مصر: مكتبة الإشعاع الفنية.
- خاطر، أحمد مصطفى؛ كشك، محمد بهجت. (1999). إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011 ط01). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة.
- الخطيب، سعاد راغب. (2000 ط01). المدخل إلى العلاقات العامة. عمان: دار المسيرة.
- الخفاجي، نعمة عباس؛ الغالبي، طاهر محسن. (2009). نظرية المنظمة -مدخل التصميم-. عمان: اليازوري للنشر.
- خليل، موسى. (2005 ط01). الإدارة المعاصرة -المبادئ، الوظائف، الممارسة-. بيروت: مجد للمؤسسة الجامعية.
- خوين، رضوي. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد-. مجلة الإدارة والاقتصاد. عدد75، تم استرجاعه في 14. 02. 2015.
- 15:02 على الرابط. www. Iasj. Net
- خيري، أسامة. (2012). الإدارة العامة. عمان: دار الولاية.
- خيري، أسامة. (2012). القيادة الإدارية. عمان: دار الولاية.
- خيري، أسامة. (2014). التميز التنظيمي. عمان: دار الولاية.
- داسة، مصطفى. (2015). واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تغير اجتماعي، جامعة الجزائر 02: الجزائر.
- الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). إدارة الأفراد. عمان: دار زهران.

- درة، عبد الباري إبراهيم؛ جودة، محمود أحمد. (2011 ط01). أساسيات في الإدارة المعاصرة -منحي نظامي- دار وائل.
- دوباخ، قويدر. (2015). تأثير إصابات العمل على شخصية العامل من خلال مؤشر مستوى العلاقات الإنسانية في العمل. مجلة العلوم الإنسانية. عدد43، تم استرجاعه في 29. 03. 2017 17:34 على الرابط www.revue.umc.edu.dz
- الدوسري، محمد بن عايد المشاوية. (2003). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والإسلامي والمعاصر. الرياض.
- الديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الديري، زاهد محمد؛ الكسواني، سعاد راغب. (2008). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (1997). العلاقات الإنسانية في مجالات -علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة-. مكتب الجامعي الحديث.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعة.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). الإدارة المجتمع -دراسة في علم اجتماع الإدارة-. إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة -دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2014). العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- رضا، هاشم حمدي. (2010). إدارة التحول والقيادة الفعالة. عمان: دار الرياءة.
- رضا، هاشم حمدي. (2011 ط01). التدريب الإداري -المفاهيم والأساليب-. عمان: دار الرياءة.
- رضا، هاشم حمدي. (2014). الإدارة بالأهداف. عمان: دار الرياءة.
- روث، وليام. (2001 ط01). تطور نظرية الإدارة. ترجمة خزامى عبد الحكيم أحمد. القاهرة: إيتراك للنشر.
- الزعبى، علي فلاح؛ بن بركة، عبد الوهاب. (2013 ط01). مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-. عمان: دار المناهج.
- زيادة، أحمد رشيد عبد الرحيم. (2012). تحقيق الذات بين النظرية والتطبيق. عمان: النورق للنشر.
- سالم، محمد علي. (2009). نظرية التنظيم. عمان: دار البداية.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005 ط01). نظرية المنظمة -الهيكل والتصميم-. عمان: دار وائل.
- سعدون، يوسف. علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. عنابة: مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري.

- السعيد، عمر وآخرون. (2003 ط1). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الثقافة.
- السكرانة، بلال خلف. (2010 ط1). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة.
- سلطانية، بلقاسم وآخرون. (2013 ط01). الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي-. القاهرة: دار الفجر.
- سلطانية، بلقاسم؛ قيرة، إسماعيل. (2008 ط01). التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم-. دار الفجر.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2004). السلوك التنظيمي. إسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سلمي، علي. (1996). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية.
- سلمي، علي. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب.
- سليمان، عز الدين وآخرون. (2011 ط01). المتغيرات التنظيمية -دراسات في علم الاجتماع-. قسنطينة: دار مداد يونيفارستي براس.
- سليمان، عز الدين. (2008). التنظيم غير الرسمي والإنتاجية. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه 14. 02. 2015. على الرابط [www. bu. Uns. Edu. Dz](http://www.bu.Uns.Edu.Dz)
- سماش، نادية. (2017). ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها على تصرفات العمال. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. عدد05، تم استرجاعه في 29. 03. 2017. على الرابط www.asjp.cerist.dz
- السنوسي، علي. (2015). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في للمستشفيات في الجزائر-دراسة تطبيقية على المؤسسات العمومية-. مجلة اقتصاد شمال إفريقيا. عدد07، تم استرجاعه في 14. 02. 2015 على الرابط [www. pedia. Com](http://www.pedia.Com). 15:00
- سويسي، عبد الوهاب. (2009). المنظمة -المتغيرات، الأبعاد، التصميم-. دار النجاح.
- سويسي، عبد الوهاب. تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمي. مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة. تم استرجاعه في 16. 09. 2019. على الرابط www.asjp.cerist.dz 13:00
- الشبيلي، هيثم حمود؛ النور، مروان محمد. (2009 ط01). إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: دار الصفاء.
- شرفي، منصف. (2010). فعالية المزيج الترويجي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسات الخدمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تبسة: الجزائر.
- شكشك، أنس. (2009 ط1). علم النفس الإداري. حلب: دار النهج.

- شنيق، عبد العزيز. (2008). **الحوافز والفعالية التنظيمية**. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة سكيكدة: الجزائر. تم استرجاعه 23. 12، 2014. على الرابط [www. Univ-skikda. Dz](http://www.Univ-skikda.Dz).
- الشهاب، موسى علي. (2011 ط1). **علم اجتماع الإعلام**. عمان: دار أسامة.
- الشواورة، فيصل محمد. (2003 ط1). **مبادئ إدارة الأعمال**. عمان: دار المناهج.
- الصانغ، نبيل ذنون. (2011 ط01). **الإدارة مبادئ وأساسيات**. عمان: عالم الكتب الحديث.
- صخري، عمر. **اقتصاد المؤسسة**. (ط6). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- صديق، حسين. (2011). **الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية**. مجلة جامعة دمشق. عدد 04، تم استرجاعه في 11. 03. 2014. 11.15 على الرابط [www. damas. university. Edu](http://www.damas.university.Edu)
- الصيد، نسيم أحمد. (2008). **الترقية والفعالية التنظيمية**. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة سكيكدة: الجزائر. تم استرجاعه في 23. 12. 2014. على الرابط [www. Univ-skikda. Dz](http://www.Univ-skikda.Dz).
- الصيرفي، محمد. (2005 ط01). **الإدارة الصناعية**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيرفي، محمد. (2008 ط01). **السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية-**. الاسكندرية: دار الوفاء.
- ضيف، ياسين. (2011). **إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة ورقلة: الجزائر. تم استرجاعه في 14. 02. 2015. على الرابط [www. bu. Univ-ouargla. Dz](http://www.bu.Univ-ouargla.Dz).
- الطائي، علي حسون؛ الجنابي، أكرم سالم. (2013). **قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي**. عمان: الوراق للنشر.
- الطراونة، حسين أحمد وآخرون. (2012 ط01). **نظرية المنظمة**. عمان: دار حامد.
- طلحة، أحمد عثمان. (2007). **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**. عمان: دار حامد.
- طه، طارق. (2001). **السلوك التنظيمي بين بيئة العولمة والانترنت**. دار الفكر الجامعي.
- الطويل، هاني عبد الرحمان صالح. (2003). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي -سلوك الأفراد والجماعات في النظم-**. (ط03). عمان: دار وائل.
- الطيب، محمد رفيق. **مدخل للتسيير -أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة-**. (ط03). ديوان المطبوعات الجامعية.
- ظاهر، نعيم إبراهيم. (2011 ط01). **الإدارة الحديثة، -نظريات ومفاهيم-**. إريد: عالم الكتب الحديث.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2010 ط01). **هندسة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة-**. دار الريبة للنشر.

- عامر، سامح عبد المطلب؛ قنديل، علاء محمد سيد. (2010 ط1). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر.
- العاموري، سليم. (2006 ط01). علم اجتماع الصناعي. عمان: دار الفجر.
- العايب، رايح. (2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات. مجلة العلوم الإنسانية. عدد 21، تم استرجاعه في 16. 09. 2019. على الرابط www.asjp.cerist.dz
- عباس، علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. (ط04). عمان: دار المسيرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: دار الجامعية.
- عبد الحميد، مرسى. العلاقات الإنسانية -سلسلة نفسية وإسلامية-. (ط01). دار التوفيق النموذجية. تم استرجاعه في 29. 03. 2017. على الرابط www.Books/alalaqat-alansaneh-mrs-ar_ptiff.pdf
- عبد الرحمان، عبد الله محمد. (1997). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمان، عبد الله محمد. (1999). علم اجتماع الصناعي -النشأة والتطورات الحديثة-. بيروت: دار النهضة العربية.
- عبد ربه، رائد محمد. (2013 ط01). نظرية المنظمة والمؤسسات. عمان: الجنادرية للنشر.
- عبوي، زيد منير. (2006 ط01). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية. عمان: دار الشروق.
- عبوي، زيد منير. (2006 ط01). التنظيم الإداري -مبادئه وأساسياته-. عمان: دار أسامة.
- عبوي، زيد منير. (2006). معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: دار كنوز المعرفة.
- عدون، ناصر دادي. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- عدون، ناصر دادي. المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد -وظائفها وتسييرها-. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- العدوي، فهمي محمد. (2011 ط1). مفاهيم جديدة في العلاقات العامة. ط01، عمان: دار أسامة.
- عرفة، سيد سالم (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الراية.
- الغزالي، نجم عبد الله عباس؛ جواد، حسين. (2013 ط01). تطور إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.
- عطوي، جودت عزت. (2010 ط04). الإدارة المدرسية الحديثة -مفاهيمها وتطبيقاتها العملية-. عمان: دار الثقافة.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2005 ط01). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار الحامد للنشر.
- عطية، حامد سوادى. العملية الإدارية -معارف نظرية ومهارات تطبيقية. تم استرجاعه في 04.05. 2017. على الرابط www.noor-book.com

- العطية، ماجدة. (2003 ط01). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-. عمان: دار الشروق.
 عقلة، محمد يوسف. (2011 ط01). إدارة الأفراد. عمان: دار البداية.
 عقيل، ناصر. (2006). العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية. تم استرجاعه في 29. 03. 2017 17:09 على الرابط www.nauss.edu.sa
 عقيلي، عمر وصفي. (2009). الإدارة المعاصرة. عمان: دار زهران.
 عقيلي، عمر وصفي. (2013 ط1). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. عمان: دار زهران.
 علاقي، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية - المنهج الحديث في إدارة الأفراد-. دار زهران.
 علام، اعتماد محمد. علم اجتماع الصناعي - التطور والمجالات-. مكتبة الانجلومصرية.
 العلوان، حمزة وآخرون. (2014 ط01). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. عمان: دار الإعمار العلمي.
 العنزي، سعد علي حمود. (2012). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان: الوراق للنشر.
 العنزي، علي حمود وآخرون. (2014 ط01). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -منظور عالمي-. عمان: اليازوري للنشر.
 عنصر، يوسف. ليتيم، ناجي. (2014). أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. عدد 07، تم استرجاعه في 16. 07. 2018 13:00 على الرابط www.asjp.cerist.dz
 العواد، فتحي أحمد ذياب. (2012 ط1). إدارة الأعمال -وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة-. دار الصفاء.
 عودة الزبون، سليم. سليم الزبون، محمد. (2010). درجة استخدام المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق. عدد 03، تم استرجاعه في 29. 03. 2017 15:13 على الرابط www.asjp.cerist.dz
 عوض، فاطمة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع.
 العيسوي، عبد الرحمان محمد. (2003). علم النفس والإنتاج. دار المعرفة.
 العيفة، محمد. (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة-. مجلة الباحث. عدد 15، تم استرجاعه في 29. 03. 2017 14:10 على الرابط www.univ-ouargla.dz
 عيواج، مختار. أحميدة، مالكية. الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها -دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمعاصرة- الأفاق للدراسات الاقتصادية. عدد 02، تم استرجاعه في 29. 03. 2017 14:14 على الرابط www.asjp.cerist.dz

- غدنز، أنتوني. (ط04). علم الاجتماع. ترجمة الصباغ فايز. المنظمة العربية للترجمة. الغزو، فاتن عوض. (2010 ط1). القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة. غنية، المهدي الطاهر. (2003 ط1). مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف. طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- غياث، بوفلجة. (2014). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ديوان المطبوعات الجامعية. فاضل، مؤيد عبد الحسين؛ محمد، حاكم محسن. (2010). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار زهران. الفريحات، خضير كاظم حمود وآخرون. (2009 ط01). السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-. عمان: إثراء للنشر.
- فليه، فاروق عبود؛ قنديل، علاء محمد سيد. (2009 ط1). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- قاسيمي، ناصر. (2013 ط1). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- قجة، رضا. (2009). فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة: الجزائر. تم استرجاعه في 13.06.2019. 09:09 على الرابط www.univ-batna.dz
- القريشي، مدحت. (2005). الاقتصاد الصناعي. (ط02). عمان: دار وائل.
- القيوتي، محمد قاسم. (2000). مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف-. القيوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
- قطيش، عبد اللطيف. (2013 ط01). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق. لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014 ط01). إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي-. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- كتبخانة، إسماعيل بن السيد خليل. (2006 ط2). أسس علم الاجتماع. خوارزم العلمية للنشر. كربوش، هشام. (2016). إشكالية العلاقة بين التكوين الجامعي والتشغيل - مقارنة نسقية لفعالية الجامعة-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم نفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة أم بواقي: الجزائر.
- كساسبة، وصفي. (2011 ط01). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي - من خلال تكنولوجيا المعلومات-. عمان: اليازوري للنشر.
- كعباش، رايح. (2006). علم اجتماع التنظيم. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال. الجواد شوقي، ناجي. (2010 ط01). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد. لطفي، طلعت ابراهيم. (2007) علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار غريب.

- لغريبي، هشام عبد الله. (2010 ط01). **نظرية المنظمة**. عمان: مكتبة الفلاح.
- لغويل، سميرة. (2011). **البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية -دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة-**. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة باتنة: الجزائر. تم استرجاعه في 03. 07. 2018. على الرابط www.univ-batna.dz
- اللوزي، موسى. (2003 ط01). **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** عمان: دار وائل.
- مارس، هناء. (2017). مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين". **مجلة أبحاث النفسية والتربوية**. مجلد ب، تم استرجاعه في 16. 09. 2019. على الرابط www.asjp.cerist.dz
- ماهر، أحمد. (2004). **الإدارة -المبادئ والمهارات-**. دار الجامعية.
- المبيضين، صفوان محمد؛ الأكلبي، عائض بن شافي. (2011 ط01). **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري.
- مجيد، جاسم. (2005). **أساسيات علم الإدارة**. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- محمد، محمد علي. (1985). **مجتمع المصنع -دراسة في علم اجتماع التنظيم-**. بيروت: دار النهضة العربية .
- محمد، محمد علي. **علم اجتماع التنظيم -مدخل للقرارات والمشكلات والموضوع والمنهج-**. (ط01). مصر: دار المعرفة الجامعية.
- محمد، محمد هاني. (2013 ط01). **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال -قياس الأداء المتوازن-**. عمان: المعتز للنشر.
- محمد، محمد هاني. (2014 ط01). **إدارة الموارد البشرية**.
- المرهضي، سنان وآخرون. (2014 ط01). **إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- مزيوة، بلقاسم. (2009). **السلطة والرضا الوظيفي**. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة سكيكدة: الجزائر. تم استرجاعه في 02. 03. 2017 على الرابط www.univ-skikda.dz
- المساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013 ط1). **إدارة المنظمات منظور كلي**. عمان: دار المسيرة.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013 ط1). **مبادئ علم الإدارة**. عمان: دار المسيرة.
- مسلم، علي عبد الهادي. (2002) **تحليل وتصميم المنظمات**. دار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد. (1999). **المدير في عالم متغير**. (ط02). الإسكندرية: دار الكتب.
- مصطفى، أحمد سيد. (2003). **إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل-**. القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005). **إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة-**. القاهرة.

- مصطفى، نهال فريد؛ عباس، نبيلة. (2006). أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المعاينة، رولا نايف؛ الحموري، صالح سليم. (2012). إدارة الموارد البشرية - دليل عملي -. عمان: دار كنوز المعرفة.
- المعتم، بدر عبد الرحمان بن صالح. (2013). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: السعودية. تم استرجاعه في 29. 03. 2017 14:55. على الرابط [www. libback.uqu.edu.sa](http://www.libback.uqu.edu.sa)
- معمرية، بشير. (2007). بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس. الجزائر: منشورات الحبر.
- المغربي، كامل محمد. (2007 ط1). الإدارة العامة -أصالة المبادئ ووظائف المنشأة-. عمان: دار الفكر.
- المغربي، كامل محمد. (2010 ط1). السلوك التنظيمي. 2010: دار الفكر للنشر.
- المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-. دار الفكر.
- المهيرات، عماد علي. (2014). أثر التمكين في فاعلية المنظمة. عمان: دار جليس الزمان.
- ميلاط، صبرينة. (2006). التكوين المهني والفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة: الجزائر. تم استرجاعه في 31. 03. 2017 18:57 على الرابط [www. bu.umc.edu.dz](http://www.bu.umc.edu.dz)
- الناطور، فايز عبد الكريم. (2011 ط1). التحفيز ومهارات تطوير الذات. عمان: دار أسامة.
- النجار، نبيل حسني؛ خشبة، ناجي فوزي. (2007). الإدارة المتقدمة -أفضل الممارسات-. مصر.
- نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر. (2004 ط1). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان.
- نعمات، محمد مصطفى. (2016 ط1). إدارة الأفراد. عمان: دار الابتكار.
- النعيمي، عدنان تايه. (2010 ط1). تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان.
- نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. (ط02). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- النوري، منير؛ كورتل، فريد. (2011 ط1). إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي.
- الهادي، محمد. (1995 ط01). أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- الهاشمي، بعاج. (2010). دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03: الجزائر. تم استرجاعه في 16. 02. 2015 15:25 على الرابط www. uns. Edu. Dz

- الهاشمي، لوكيا. **نظريات المنظمة**. قسنطينة: دار الهدى للنشر.
- الوادي، محمود حسين وآخرون. **الاقتصاد الإداري**. الزرقاء: دار المسيرة.
- الوادي، محمود حسين. (2012 ط01). **التمكين الإداري في العصر الحديث**. عمان: دار حامد.
- وناس، مزباني. (2011). محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية السلوكية. **مجلة الإنسانية والاجتماعية**. عدد02، تم استرجاعه في 29. 03. 2017 14:39 على الرابط. www.univ-biskra.dz
- يونس، طارق شريف. (2005 ط11). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية**. دار وائل للنشر.
- Bencheman ،faycel ؛galindo ،Géraldine. (4^é). **Gestion des ressources humaines**. Lextenso.
- Boyer ،luc ؛ equilbey ، Noël . (2003). **organisation -théories application**. éditions d'organisation : paris.
- Charron ،jean -luc ؛s'epari ،sabine. (3^é). **Organisation et gestion de l'entreprise**. Dunod.
- D'arcimoles ،charles hemri. **Diagnostic financier et gestion des ressources humaines -nécessité et pertinence du bilan social-**. paris :economica.
- Farid ،maklouf. (2006) **L'entreprise organisation et gestion**. Algérie: copyright eurl pages bleues internationales.
- Javel ،Georges. (2000 2^é). **pratique de la gestion industrielle -organisation et Méthodes -**. Dunod.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بغرض جمع المعلومات اللازمة حول الدراسة الموسومة بـ:

**العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
بالمؤسسة العمومية الصناعية
دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بالماء الأبيض - تبسة -**

وأطلب منكم أن تتعاونوا معي وتتفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستمارة وأتمنى منكم قراءة السؤال كاملا قبل الإجابة وتوضيح الخط عند الإجابة على الأسئلة المفتوحة، ووضع علامة (*) أمام الخانة المناسبة لإجاباتكم مع العلم أن فئة "أخرى تذكر" تعني أنه بإمكانكم إضافة إجابة أو رأي بدا لكم، وبإمكانكم أيضا أن تختاروا أكثر من إجابة، وأعتذر منكم على الإطالة وأعدكم أن كل ما ستقدمونه من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم جزيل الشكر مع فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

وليد بخوش

مصطفى داسة

إعداد الطالبة:

أسماء نصيب

السنة الدراسية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الأولية

01- الجنس:

-ذكر

-أنثى

02- السن:

-أقل من 25 سنة

-من 25 سنة إلى 34 سنة

-من 35 سنة إلى 44 سنة

-من 45 سنة إلى 54 سنة

-55 سنة فأكثر

03-الحالة المدنية:

-أعزب/ عزباء

-متزوج(ة)

-مطلق(ة)

-أرمل(ة)

04-المستوى التعليمي:

-ابتدائي

-متوسط

-ثانوي

-جامعي

-تكوين مهني

05-طبيعة العمل:

-عون تنفيذ

-عون تحكم

-إطار

-إطار سامي

06-الأقدمية في العمل:

-أقل من 05 سنوات

-من 05 سنوات إلى 09 سنوات

-من 10 سنوات إلى 14 سنة

-من 15 سنة إلى 19 سنة

20- سنة فأكثر

المحور الثاني: تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة أداء المورد البشري بالمؤسسة الصناعية

07_ هل الإشراف الذي تتلقاه من قبل مسؤولك موجه؟ -تتمية إنتاجيتك ضمن وظيفتك -تتمية العلاقات الاجتماعية بينكما في إطار العمل

-أخرى تذكر

08_ هل يعمل مسؤولك في العمل على؟ -مراقبة أدائك -مساعدتك في حل مشكلات العمل -تقديم النصح بخصوص طريقة أدائك -أخرى تذكر

09_ هل يساعد الإشراف الذي تتلقاه من قبل مسؤولك على نمو مستوى مهارتك في العمل؟

-نعم -أحياناً -لا في كل الحالات برر كيف ذلك:

.....

10_ كيف تصف الأسلوب الذي يتبعه مسؤولك في عملية القيادة؟ -فوضوي "متسيب" -تشاركي "ديمقراطي" -قانوني -تسلطي -أخرى تذكر

11_ في حال وقوعك في خطأ مهني: هل يلجأ قائدك في العمل إلى؟ -مساعدتك في تصحيح الخطأ

المهني -معاقبك على وقوعك في الخطأ المهني -تجاهل خطئك المهني

-أخرى تذكر

12_ هل تؤدي القيادة التي تخضع لها من قبل قائدك إلى؟ -ارتفاع معدل أدائك -تدعيم قدراتك الوظيفية -تطوير أساليب أدائك للعمل -أخرى تذكر13_ هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟ -نعم -أحياناً -لا

في حالة الإجابة بنعم: مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك تمكّنك من:

-تطوير خبراتك المهنية -تحمل مسؤولية وظائفك -إدراك أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليك -أخرى تذكر14_ هل تساهم في تحديد الإجراءات التي تخص عملك؟ -نعم -أحياناً -لا

في حالة الإجابة بنعم: مساهمتك في تحديد الإجراءات المتعلقة بالأنشطة المسندة إليك تزيد من:

-اكتشاف أخطاءك المهنية -تتمية قدرتك على مواجهة مشكلات العمل -رفع من وتيرة أدائك -أخرى تذكر15_ هل تتناقش مع مسؤولك حول الأهداف المتعلقة بالعمل؟ -نعم -أحياناً -لا

في حالة الإجابة بنعم: مناقشتك للأهداف التي تخص عملك مع مسؤولك تتيح لك:

-القدرة على التعامل مع التغييرات المستهدفة في مجال العمل -القدرة على التكيف مع أساليب العملالجديدة -أخرى تذكر16- هل يأخذ مسؤولك اقتراحاتك بخصوص العمل بعين الاعتبار؟ -نعم -أحياناً -لا

- في حالة الإجابة بنعم: هل يزيد ذلك من: - إتقانك للعمل - مستوى الدقة في أدائك
- السرعة في الإنجاز - أخرى تذكر
- 17_ هل تعمل الإدارة على تلبية مطالبك في مجال العمل؟ - نعم - أحيانا - لا
- 18- هل يعمل مسؤولك على تقبل شكاوك المقدمة بخصوص العمل؟ - نعم - أحيانا - لا
- في حالة الإجابة بنعم: هل يزيد ذلك من: - المبادرة في الأداء
- التركيز في أداء التزاماتك الوظيفية - أخرى تذكر
- المحور الثالث: يساهم التعاون بين العمال في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية**
- 19_ هل لديك الرغبة في بذل الجهد ضمن عملك؟ - نعم - لا
- في حالة الإجابة بنعم: رغبتك في بذل الجهد ضمن عملك تساعدك على تحقيق إنتاجية عالية في إطار وظيفتك: - دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا
- 20_ بغض النظر عن طبيعة عملك: هل تفضل أداء الأنشطة المسندة إليك؟
- كعمل فردي - كعمل جماعي
- 21_ هل لديك الرغبة في تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع زملائك في العمل؟ - نعم
- أحيانا - لا في كل الحالات لماذا؟
- 22- هل ترى أن تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع زملائك في العمل يؤدي إلى تكامل أعمالكم وجهودكم المبذولة؟ - نعم - أحيانا - لا
- 23_ إذا صادفتك مشكلة في العمل هل تعمل على حلها؟ - بمفردك - تستشير زملائك في العمل
- تستشير مسؤولك المباشر في العمل - أخرى تذكر
- 24- هل تتبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائك؟ - نعم - أحيانا - لا
- في حالة الإجابة بنعم: تبادلك للمعلومات الخاصة بالعمل مع زملائك يحقق: - الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة - التعرف على مستجدات البيئة الخارجية للمؤسسة - معرفة ظروف العمل الداخلية للمؤسسة - التوسع على مستوى مهام وأنشطة المؤسسة
- أخرى تذكر
- 25_ هل هناك تماسك بينك وبين زملائك في العمل "أي تعملون كجماعة عمل موحدة"؟ - نعم
- أحيانا - لا في حالة الإجابة بنعم: تماسك جماعة عملك يساهم في تحقيق:
- إنتاجية عالية (أقصد الإنتاجية الخاصة بوظيفتك) - أرباح عالية - تكاليف منخفضة (كانخفاض الوقت المستهلك في أداء المهام) - أخرى تذكر
- 26- هل يساهم التعاون بين العمال داخل مؤسستك في تحقيق؟ - الجودة في الإنتاج
- التنوع في الإنتاج - وفرة في الإنتاج - أخرى تذكر

المحور الرابع: يؤدي إشباع الحاجات المعنوية للعمال إلى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية

27_ هل تحس بالارتياح في مكان عملك؟ -نعم -أحياناً -لا في حالة الإجابة بلا فهل ذلك راجع إلى: -صعوبة العمل وخطورته -الإحساس بضغوطات العمل -الإحساس بإجهاد العمل -سوء المناخ الفيزيقي لمكان العمل (كدرجات الحرارة والبرودة المرتفعة والرطوبة والضجيج وقلة التهوية ونظافة المكان من حيث تواجد الغبار) -أخرى تذكر.....

28_ هل ترى أن المناخ الفيزيقي للعمل داخل مؤسستك مناسب لأداء المهام المكلف بإنجازها؟ -نعم -أحياناً -لا

29- هل تحس بالروح المعنوية داخل مؤسستك؟ -نعم -أحياناً -لا في حالة الإجابة بنعم: يساعد شعورك بالروح المعنوية في مكان عملك على: -السيطرة على الصراع والمشاكل التي قد تنشأ في العمل -انخفاض حجم الشكاوى من طرفك -توفر الجو المعنوي الملائم لأداء عملك -أخرى تذكر.....

30- هل شعورك بالقبول الاجتماعي من طرف زملائك داخل مؤسستك يساهم في تحقيق؟ -انخفاض معدل الغياب عن العمل -انعدام التسرب الوظيفي (بمعنى الهروب لنصف ساعة أو ساعة من فترة دوام عملك ولو بقيت داخل المؤسسة) -انضباطك بمواعيد العمل (أي الالتحاق بمكان عملك ومغادرته في الوقت المحدد) -أخرى تذكر.....

31- هل انسجامك مع الزملاء في العمل داخل مؤسستك يساعد على؟ -التخفيف من الشعور بالملل -التخفيف من الشعور بالروتين -التخفيف من الشعور بثقل القانون -أخرى تذكر.....

32_ هل يعترف مسؤولك بالجهود التي تبذلها في العمل؟ -نعم -أحياناً -لا في حالة الإجابة بنعم: يساهم ذلك في زيادة: -التزامك بأداء العمل -حماسك للعمل -استعدادك وجاهزيتك للعمل -أخرى تذكر.....

33_ هل الشعور بالاحترام والتقدير في العمل يتحقق من خلال بناء؟ -علاقات جيدة مع الزملاء -علاقات جيدة مع مسؤول العمل -علاقات جيدة مع الإدارة

34_ هل يساعد الاحترام والتقدير بين العمال والإدارة داخل مؤسستك على انخفاض منازعات العمل؟ -نعم -أحياناً -لا

35_ أي الخدمات التي تعمل مؤسستك على توفيرها لك: -المواصلات -الإطعام -القروض -التأمين الصحي -السكن الوظيفي -الوقاية والسلامة المهنية -تنظيم المخيمات الصيفية -التكريم وتقديم الهدايا في المناسبات -أخرى تذكر.....

36_ هل تعتبر الخدمات المقدمة من قبل مؤسستك أحد أسباب استقرارك بالعمل داخلها؟ -نعم -أحياناً -لا

37_ هل حصولك على الوقاية والسلامة المهنية من حوادث العمل يساعد في دفعك نحو؟

- تنمية ولاءك للمؤسسة -زيادة حرصك على المصلحة العامة للمؤسسة
- زيادة استقرارك بالعمل -تحقيق رضاك الوظيفي -أخرى تذكر.....
- 38_ رتب العوامل التي تشعرك بالرضا في عملك حسب الأولوية:
- التفاهم مع الإدارة
 - التوافق والانسجام مع الزملاء
 - القبول الاجتماعي من قبل الزملاء
 - الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة "كالمواصلات والإطعام والضمان الصحي"
 - الظروف الجيدة للعمل "كالإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والحرارة المناسبة"
 - الحصول على الأمن الوظيفي والسلامة المهنية
 - الاستفادة من الأرباح
 - الإحساس بالروح المعنوية
 - الاعتراف بالجهود المبذولة
- 39_ هل ترى أن درجة رضاك الوظيفي داخل مؤسستك مرتبطة بدرجة إشباع:- حاجاتك النفسية
- حاجاتك المادية -حاجاتك الاجتماعية -كل الحاجات المذكورة
- أخرى تذكر.....

الملحق رقم(02): دليل المقابلة

- 01- تنمية المورد البشري من حيث زيادة مهاراته وخبراته الوظيفية وارتفاع معدل إنجازه مرتبطة بنوعية السلطة ما تعليقكم؟.....
- 02- كيف تبدوا طبيعة السلطة ضمن مؤسساتكم؟.....
- 03- ما هي الأسس التي تقوم عليها؟.....
- 04- فيما يتجلى مفهوم الاتصال ضمن مؤسساتكم؟.....
- 05- هل ترى أن الاهتمام بنوعية الروابط الاجتماعية بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة يساهم في تحقيق الأداء الجيد لمؤسساتكم؟
- 06- حسب رأيكم هل يعتبر تقاضي العامل لأجره كافي لتحقيق رضاه الوظيفي؟ أم لابد الاهتمام بإشباع حاجاته المعنوية والاجتماعية إلى جانب المادية في سبيل وصوله للرضا الوظيفي؟.....
- 07- هل تهتم إدارة المؤسسة بالعلاقات الإنسانية كآلية للتسيير والعمل؟.....
- 08- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق فعاليتها التنظيمية؟.....
- 09- عموما ترى أن العلاقات الإنسانية الجيدة لها دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسساتكم؟.....

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الجامعة
أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة حمة لخضر - الوادي -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي التبسي - تبسة -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي التبسي - تبسة -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي التبسي - تبسة -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة بوزريعة - جزائر 02 -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة عباس لغرور - خنشلة -
أستاذ محاضر (أ)	جامعة العربي التبسي - تبسة -

ملخص

ملخص

عنوان الأطروحة: العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية
إعداد الطالبة: إشراف الدكتور:

أسماء نصيب وليد بخوش
مصطفى داسة

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة العمومية الصناعية

حاولنا من خلال الدراسة الراهنة تقصي الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية في محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تساهم ممارسات السلطة في تحقيق كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

- هل يساهم التعاون بين العمال في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

- هل يساهم إشباع الحاجات المعنوية للعمال في تحقيق رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟

وفي إطار البحث عن إجابة لأسئلة المشكلة البحثية الراهنة وتحقيق أهداف الدراسة وسعينا للتأكد من الصدق الامبريقي لفرضياتها وللتشخيص الفعلي للظاهرة استعنا بمصادر فكرية ومنهجية متعددة على ترابط ببعضها البعض ففي البداية اعتمدنا على التراث النظري المكتوب حول متغيرات الموضوع واعتمدنا على المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من ميدان الدراسة كما استعنا بأدوات منهجية هي الملاحظة والمقابلة الحرة ونصف الموجهة وأداة الاستمارة وقد خلصنا من خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات أن للعلاقات الإنسانية دور إيجابي وفاعل في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك انطلاقا من أن:

- ممارسات السلطة تؤدي إلى تحقيق كفاءة المورد البشري.

- التعاون بين العمال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- يساهم إشباع حاجات المعنوية للعمال في تحقيق رضاهم الوظيفي.

Summary of thesis title:**Human relations and their role in achieving organizational effectiveness in the industrial public enterprise Preparing the student**

Asma Necib

Supervisor Dr - Walid Bakhosh/ Mustafa Dassa**Keywords:** Human Relations, Regulatory Effectiveness, The Industrial Public

Institution We have tried through the current study to investigate the role of human relations in achieving organizational effectiveness in an attempt to answer the following questions: - Does the practices of the Authority contribute to the efficiency of human resources within the Algerian industrial public enterprise? - Does cooperation between workers contribute to the objectives of the Algerian public industrial enterprise? - Will satisfaction of workers' moral needs contribute to their job satisfaction within the Algerian public industrial enterprise? In search of an answer to the questions of the current research problem, achieving the objectives of the study, and seeking to make sure of the imperialist honesty of its hypotheses and diagnosis

ileimal fi tahqiq radahim alwazifi. Apprenez à prononcer For the actual diagnosis of the phenomenon we used several sources of intellectual and methodological interconnected with each other in the beginning we relied on the written theoretical heritage about the variables of the subject and we rely on the descriptive method and the method of comprehensive survey to collect data from the field of study as we used methodological tools are observation and interview free and semi-guided and the questionnaire tool. Quantitative and qualitative analysis of data that human relations have a positive and active role in achieving organizational effectiveness, starting from: - Power practices lead to efficient human resource. - Cooperation between workers leads to the achievement of the objectives of the institution. - Satisfy the moral needs of workers in achieving their job satisfaction.