

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الإجماعية

قسم علم الإجماع والديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

علم الإجماع تنمية الموارد البشرية

دور العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة

من طرف

**السعيد جقيدل**

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	جمال معتوق
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	الفضيل رتيمي
عضوة مناقشة	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة أ	خديجة عجابي
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر ب	كريم شويمات

البليدة جويلية 2012

## الملخص :

تطور الفكر التنظيمي خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة بفضل إسهامات دراسات و بحوث عدد كبير من المفكرين و العلماء، الذين قاموا بإثرائه بكثير من الآراء و الأفكار المفيدة، من خلال طرحهم لنماذج و نظريات تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر التنظيمي بسمات ميزت كل مرحلة من المراحل التي مر بها ، من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، الأمر الذي نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة ، لكل منها نظرياتها و آرائها وروادها الذين أثرت بهم هذا المجال ،هذه النظريات التي لا تزال تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة، لما تقدمه من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.ومن أمثلة ذلك الحركة العلمية في التنظيم الإداري التي إهتمت بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم بحيث لم يكتفي مؤرخو الفكر الاقتصادي والاجتماعي والاتجاه النفسي بالمعطيات فقط بل حاولوا جاهدين لتقديم التفسير الذي كان قائم حول أهمية العنصر البشري ودراسة سلوكه داخل المنظمات من اجل تجاوز الأخطاء حيث أضى المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة فتجلت دراستنا في الدراسات التي قدمها - ألتون مايو- لأنه يعد رائدها وان أبحاثه تعد الخطى الأولى نحو تطوير الفكر التسييري و التنظيمي الإهتمام بالإنسان و اعتبرت النظرية السلوكية الجانب الإنساني الأساس الذي تركز عليه فالفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير رسمية وأثرها في السلوك التنظيمي كل ذلك كان محور النظرية السلوكية قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه ان التنظيم وسيلة للعمل كما انه وسيلة للحياة مفترضة أن التنظيم ماهو الا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد وان القيادات الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية وتهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائدة داخل المنظمة وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة وتفترض النظرية السلوكية امكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة كما تفترض امكان اختلاف الأهداف الشخصية لإفراد القوى العاملة عن بعضها البعض وعن الأهداف العامة للمنظمة والإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف المنشودة التي قام التنظيم أصلا لتحقيقه واعتمدت النظرية السلوكية في التنظيم على تطبيق طرق البحث والنتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم النفس والاجتماع بهدف التوصل إلى الفهم الصحيح لسلوك المنظمة كما أن جل مرتكزاتها الأساسية تمثلت في فهم وتفسير عوامل التأثير مثل الحوافز وظروف العمل الطبيعية والتنظيمية

والتكنولوجية إلى جانب التعرف على أنماط الإشراف لكن تعتبر الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر في أي مجتمع تنظيمي عمالي فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل , وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية تبعا لاختلاف النظرة إليها فالإنتاجية في معناها البسيط هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للمنشأة رغم بساطة هذا المفهوم إلا أننا نجد أن الإنتاجية مفاهيم أخرى وفقا للناظر إليها وفي هذا الموضوع نحاول إعطاء عدة تفسيرات لمتغيرات عديدة لهذه الدراسة وسنتطرق إلى بعض المفاهيم التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية , والى أي مدى وصلت هذه الحركة في إبراز دور السلوك الإنساني في المنظمة

### منهجية البحث

تعتمد منهجية البحث في الدراسات العلمية من أجل الوصول إلى حقائق أو البرهنة عليها وعلى حقيقتها وجب إتباع منهج معين واضح المعالم ومعلوم الأسس يساعد في الدراسة لفهم المشكلة المطروحة وتشخيصها لإعطاء تفسير لها مع العلم أن العلوم الاجتماعية والإنسانية تمتاز بتعدد المواضيع والمفاهيم والمدرجات وعليه نظرا لتنوع الموضوع وطبيعته الدراسية إستخدمنا وإستهدفنا المناهج الثلاثة التالية

- المنهج الوصفي الذي يعتمد عليه في جمع المعطيات الكيفية والكمية والتعرف على مدلولاتها
- المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المجمعة حول مضمون الظاهرة المدروسة وتصنيفها وفق معلومات ومعطيات قابلة للتعميم
- المنهج التاريخي بفحص وتمحيص الظاهرة محل الدراسة بتتبعها تاريخيا بالإعتماد على الترميز التاريخي لها ومختلف المميزات والتغيرات الحاصلة لها

### أدوات ووسائل تجميع البيانات

هي الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات وتصنيفها وجدولتها تستعمل الأدوات للحصول على المعطيات تمثلت فيما يلي

- الملاحظة كأداة رئيسية تستخدم للإطلاع والتفحص المباشر للظاهرة فلقد تم الإعتماد على الملاحظة البسيطة للواقع العملي في المنظمة
- المقابلة كوسيلة للحصول على معلومات ضمنية لما نريد معرفته عن الموضوع فكانت المقابلة ذات أسئلة مباشرة مع العمال ومختلف عناصر مجتمع البحث
- الإستمارة مجموعة أسئلة مدروسة وموضوعة تبعا لحيثيات الظاهرة تضم في محتواها عناصر لما نريد إثباته والوصول إليه

العينة مجموعة محدودة أو غير محدودة من المفردات تم تطبيق العينة الحصية التي تستهدف مجتمع البحث الكلي المكون من 420 عامل يتوزعون على ثلاث فئات هي العمال الإطارات و عدد هم 19 إطار و 43 عامل عون تحكم و 188 عامل عون تنفيذ و 110 عامل مؤقت و 60 عامل يعملون أعمال بسيطة أما مجتمع البحث المدروس يتكون

من 250 عامل يمثلون مختلف فئات العمال بمعنى 08 عمال إيطارات و18 عامل عون تحكم و 76 عامل عون تنفيذ مع العلم أننا أخذنا نسبة 41 % وتم الإستغناء عن الفئات العمالية الأخرى نظرا لعدم إستفائها شروط الدراسة ولقد تحصلنا على مجموعة نتائج لهذا الموضوع منها

- تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على العامل الإنساني ، من خلال دور الأفراد ضمن العمل جماعيا في المؤسسة .

- ضرورة إشباع رغبات وحاجات الأفراد المتعددة ينتج عنه ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- التركيز على أن المؤسسة مصدر أساسي لرضا العاملين وتحسين أدائهم مما يرفع من قدراتهم الفعلية في العمل مما يسهم في الإنتاجية

- كما أن الحوافز و المكافآت غير المادية عامل إستقرار وبقاء العاملين في التنظيم.

- فالمؤسسة الجزائرية كلما أدركت أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز يؤدي ذلك إلى جعل من العمال أداة إستغلال مباشر للإدارة .

- مختلف العلاقات الإنسانية والإجتماعية السائدة في المؤسسة مبعث للطمأنينة والراحة النفسية ، وبالتالي العمل في ظروف نفسية مريحة.

## شكر

أحمد الله وأشكره على فضله وتمام نعمته نعمة العلم والتعلم حمدا مباركا كثيرا لتوفيقه لي وأتقدم بالشكر الجزيل لكل إنسان ساهم وساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة وإنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفضيل رتيمي على قبوله الإشراف علينا وقيامه بتوجيهنا وجهة صحيحة وعلى سماحة نفسه وعدم الإنزعاج من كثرة إلحاحنا العلمي عليه نرجو ونتمنى وندعو الله أن يطيل في عمره ويجعله ذخرا لهذه الأمة وأدامه تاجا منيرا وسراجا وهاجا وصرحا علميا للوطن المفدى جزاه الله عنا كل خير شكرا وألف شكر يا أستاذي الكريم

## قائمة الجداول

رقم الصفحة		رقم الجدول
84	تطور نظرية التنظيم	01
110	معايير الفاعلية	02
112	معايير قياس الفاعلية	03
152	أنواع الحوافز	04
180	تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المتوسطة	05
184	مبلغ الأجر القاعدي بحسب تصنيف المؤسسة لعمالها	06
186	أنظمة دفع الأجور لكل فئة سوسيو مهنية في المؤسسة	07
194	توزيع العمال و الهيئة المختارة حسب مناصب العمل	08
195	توزيع مفردات العينة على مختلف المصالح و الأقسام في المؤسسة	09
200	متغير الجنس لأفراد العينة في المؤسسة	10
201	متغير السن الفئات العمرية لأفراد العينة	11
202	متغير الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	12
203	المستوى الدراسي لأفراد العينة	13
204	طبيعة الأعمال لأفراد العينة	14
206	مصادر و أسلوب استقطاب العمال في المؤسسة	15
207	أسلوب و طريقة تشغيل العمال في المؤسسة	16
208	خصائص العلاقات السائدة في المؤسسة	17
210	قابلية القوى العاملة لأسلوب العمل في المؤسسة	18
212	تأثير العلاقات السائدة في المؤسسة لمختلف متغيرات أفراد العينة	19
213	تأثير العلاقات السائدة بالمؤسسة في إنتاجية القوى العاملة	20
215	تأثير أسلوب العمل في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة	21

217	ظروف العمل المؤثرة في المؤسسة	22
218	ظروف العمل الطبيعية المؤثرة في عمل القوى العاملة	23
220	ظروف العمل التنظيمية المؤثرة في عمل القوى العاملة	24
222	ظروف العمل التكنولوجية المؤثرة في عمل القوى العاملة	25
224	تطوير القدرات المهنية و المعرفية للقوى العاملة بالمؤسسة	26
226	حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة	27
228	حوادث العمل التي حدثت للقوى العاملة بالمؤسسة خلال سنوات 2008-2010-2009	28
230	ظروف العمل المؤثرة في إنتاجية القوى العاملة	29
232	دافعية القوى العاملة للعمل بالمؤسسة	30
233	اختيار أفراد العينة أفضل الحوافز في المؤسسة	31
234	طريقة توزيع الحوافز على أفراد العينة	32
236	محددات توزيع الحوافز على أفراد العينة	33
238	تناسبية الأجر مع المجهود المبذول لأفراد العينة في العمل	34
240	نمط الإشراف في المؤسسة	35
241	مهام المشرف في المؤسسة	36
243	اكتساب المشرف لإمكانية العمل الإشرافي في المؤسسة	37
244	عملية الاتصال في المؤسسة	38
245	طريقة و أسلوب إيصال المعلومات للعمال في المؤسسة	39
247	مبعث الروح المعنوية في المؤسسة	40
248	تأثر إنتاجية القوى العاملة بالروح المعنوية	41

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	
77	01	الأهداف التنظيمية للتنظيم
82	02	علاقة التأثير و التأثير في المنظمة تغذية عكسية
96	03	مكونات عملية الدافعية للعمل
97	04	أنواع الدوافع
100	05	العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد
100	06	مراحل عملية الدافعية
102	07	الدافعية و حوافز السلوك الإنساني للعمل في نظرية العلاقات الإنسانية
103	08	هرم الحاجات لمارسلوا
108	09	عوامل التحكم في دافعية الأفراد للعمل
144	10	طريقة التحفيز و تحديد السلوك الإنساني
146	11	العلاقة بين الحوافز و الأداء
147	12	عمليات التفاعل و مكونات أنظمة الحوافز
154	13	المدخل التقليدي للحوافز أفكار تايلور
154	14	مدخل العلاقات الإنسانية أفكار التومايو في التحفيز
161	15	نطاق الإشراف
163	16	مهارات المشرف الفنية
166	17	مختلف العمليات المنجزة على مستوى التنظيم
168	18	حلقة دائرية لمختلف مكونات النظم الإدارية

187	توزيع القدرات البشرية حسب المكانة الوظيفية في العمل	19
189	الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تقسيم المصالح و الوظائف فيها	20
229	حوادث العمل في المؤسسة خلال ثلاث سنوات المنجزة 2010-2009-2008	21
252	نتائج الإستنتاج العام للفرضية الأولى	22
253	نتائج الإستنتاج العام للفرضية الثانية	23

## الفهرس

المخلص

التشكرات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة ..... 18

الفصل 1: البناء النظري والمدخل المنهجي العام للدراسة

1-1 الإشكالية ..... 21

2-1 أسباب إختيار الموضوع ..... 24

3-1 أهمية الدراسة ..... 25

4-1 مبررات الإختيار ..... 25

5-1 أهداف الدراسة ..... 26

6-1 تحديد المفاهيم ..... 26

7-1 المقاربة السوسولوجية ..... 30

8-1 الدراسات السابقة ..... 31

8-1-1 الدراسات الأجنبية ..... 31

8-1-2 جوانب الإستفادة ..... 35

8-1-3 الدراسات العربية ..... 36

8-1-4 جوانب الإستفادة ..... 39

8-1-5 الدراسات الجزائرية ..... 40

9-1 أهم النتائج العامة للدراسات ..... 43

## الفصل 2 : العلاقات الإنسانية في التنظيم

45	• تمهيد 2 .....
45	• 1-2 : تعريف العلاقات الإنسانية .....
45	2- 1- 1 : مفهومها.....
47	2- 1- 2 : تعريفها والمفاهيم المرتبطة بها.....
49	2- 1- 3 : تحديد نطاقها وصفاتها وتصنيفها.....
51	2- 1- 4 : أسس العلاقات الإنسانية وأهدافها.....
53	2- 1- 5 : تحليل العلاقات الإنسانية في المنظمة.....
55	2- 1- 6 : خصائص العلاقات الإنسانية وتنميتها.....
58	• 2-2 : الأسس الفلسفية للعلاقات الإنسانية .....
58	2-2-1 : الأسس العلمية.....
59	2-2-2 : القيم الأخلاقية.....
59	2-2-3 : المفاهيم والمدرجات.....
60	2-2-4 : السلطة.....
60	2-2-5 : القيادة.....
61	2-2-6 : إتخاذ القرارات.....
61	2-2-7 : المشاركة.....
61	2-2-8 : الإتصال.....
62	2-2-9 : الروح المعنوية.....
62	2-2-10 : دوافع الأفراد والفروق الفردية.....
62	2-2-11 : الكرامة الإنسانية.....
63	• 3-2 : التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية.....
63	2-3-1 : العلاقات الإنسانية قديما.....
64	2-3-2 : العلاقات الإنسانية في العصور الوسطى.....

65	..... 2-3-3: العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية
66	..... 2-3-4 العلاقات الإنسانية في القرن العشرين
67	..... 2-3-5: دراسات إلتون مايو
68	..... 2-3-5-1 نتائج الدراسة
70	..... 2-3-5-2 تحليل النتائج
71	..... • 2-4: المدخل الإنساني للتنظيم
71	..... 2-4-1: إشكالية تعريف التنظيم
74	..... 2-4-2: تعريف التنظيم
76	..... 2-4-3: تحديد مفهوم التنظيم
78	..... 2-4-4: طبيعة تكوين المنظمات
78	..... 2-4-5: دوافع الإلتناء إلى المنظمة
81	..... 2-4-6: مبررات دراسة التنظيم
86	..... 2-4-7: مساهمة البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي
88	..... خلاصة الفصل 2
	..... الفصل 3: فاعلية القوى العاملة الإنتاجية
89	..... • تمهيد 3
89	..... • 3-1: إدارة الموارد البشرية
90	..... 3-1-1: تعريف الإدارة
91	..... 3-1-2: مفهوم الموارد البشرية
92	..... 3-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية
95	..... • 3-2: دافعية الموارد البشرية للعمل
95	..... 3-2-1: مفهوم الدافعية
96	..... 3-2-2: مفهوم الحاجة
96	..... 3-2-3: أنواع الحاجات ودوافع العمل

98	.....4-2-3: خصائص الحاجات
99	.....5-2-3: العوامل المؤثرة في الدافعية
100	.....6-2-3: مراحل ومعوقات عملية الدافعية
101	.....7-2-3: تفسير نظريات الدافعية
109	.....3-3: فاعلية الموارد البشرية في العمل
110	.....1-3-3: البحث في تعريف الفاعلية
111	.....2-3-3: تعريف الفاعلية
112	.....3-3-3: معايير قياس الفاعلية
113	.....4-3-3: قياس الفاعلية
114	.....5-3-3: المفاهيم المرتبطة بها
120	.....6-3-3: أبعاد الفاعلية
123	.....7-3-3: العوامل المؤثرة في الفاعلية
124	.....4-3: الأنظمة الإجتماعية في التنظيم
124	.....1-4-3: النسقية الإجتماعية للمؤسسة
124	.....2-4-3: نسق المكانة والدور داخل المؤسسة
126	.....3-4-3: ديناميكية الجماعة والتنظيم الغير الرسمي
128	.....4-4-3: موقف العامل من العمل في المؤسسة الصناعية
129	.....5-4-3: التنظيم الرسمي للمؤسسة
131	.....3 خلاصة الفصل
	.....4: الفصل العوامل المؤثرة في الإنتاجية
132	.....4: تمهيد
132	.....1-4: توفير ظروف العمل المناسبة
133	.....1-1-4: أهمية توفير ظروف العمل المناسبة
133	.....2-1-4: ظروف العمل الطبيعية والفيزيكية للعمل

137	..... 3-1- 4: الظروف التنظيمية و الإجتماعية للعمل
140	..... 4-1- 4: تأثير التكنولوجيا في بيئة العمل.
144	..... 2-4- 4: التحفيز الإنساني وحوافز العمل.
144	..... 1-2- 4: مفهوم الحافز.
145	..... 2-2- 4: مصادر حوافز العمل.
145	..... 3-2- 4: أهمية التحفيز في المنظمات.
147	..... 4-2- 4: مكونات أنظمة الحوافز في المنظمة.
148	..... 5-2- 4: مراحل تصميم نظام الحوافز.
148	..... 6-2- 4: أنواع الحوافز.
152	..... 7-2- 4: الإدارة الفعالة للحوافز ومشاكل التحفيز.
153	..... 8-2- 4: المداخل النظرية للتحفيز.
155	..... 3- 4: الإشراف.
156	..... 1-3- 4: تعريف الإشراف.
156	..... 2-3- 4: تعريف الشخص المشرف.
158	..... 3-3- 4: تعريف الإشراف القيادي.
160	..... 4-3- 4: نطاق الإشراف القيادي.
163	..... 5-3- 4: صفات المشرف.
164	..... 6-3- 4: إختصاصات المشرف
168	..... 7-3- 4: وسائل وأساليب الإشراف
170	..... 4-4- 4: الروح المعنوية.
170	..... 1-4- 4: مفهوم الروح المعنوية.
170	..... 2-4- 4: تعريف الروح المعنوية.
173	..... 3-4- 4: أعراض الروح المعنوية.
174	..... 4-4- 4: معايير وخصائص الروح المعنوية.

175	4-4-5: عوامل تنميتها والمحافظة عليها.....
177	4-4-6: العوامل والعناصر المهتدة للروح المعنوية.....
177	خلاصة الفصل 4.....
	الفصل 5 : الدراسة الميدانية للموضوع
178	دراسة ميدانية في المؤسسة المتوسطة لصناعة وإنتاج الأجر بالأغواط فاكماكو...sarl fakmako
178	• 1-5: الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة.....
178	1-1-5: تحديد مجالات الدراسة.....
178	2-1-5: المجال الجغرافي و المكاني للدراسة.....
191	3-1-5: المجال الزمني للدراسة.....
192	4-1-5: المجال البشري للدراسة.....
194	5-1-5: الإطار التنظيمي للمؤسسة.....
196	6-1-5: منهجية البحث.....
197	7-1-5: أدوات ووسائل تجميع بيانات الدراسة.....
199	• 2-5: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
199	1-2-5: عرض النتائج وتحليل بيانات الإستمارة.....
249	2-2-5: عرض جداول نتائج الدراسة.....
249	3-2-5: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات.....
252	4-2-5: الإستنتاج العام للفرضيات.....
254	5-2-5: الإستنتاج العام للتساؤل الرئيسي للدراسة.....
255	6-2-5: نتائج الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.....
256	7-2-5: النتائج العامة للدراسة.....

259 ..... 8-2-5: التوصيات والمقترحات

260 ..... الخاتمة

262 ..... المراجع

275 ..... الملاحق

## مقدمة :

يشهد عالمنا اليوم تحولات وتغيرات كثيرة متسارعة في تركيبية المجتمعات والمنظمات، تمثلت خصوصا في النمو الإقتصادي نتيجة للتطور التكنولوجي، والنمو الاجتماعي المترادف نتيجة الدينامكية والحركية المستمرة في الأفراد والجماعات، والتغيير الحاصل الناشئ في عدة مستويات أدى إلى حدوث ظهور تنظيمات إجتماعية جديدة أثرت بالدرجة الأولى على مختلف العناصر المكونة للمنظمة، خاصة منها القوى البشرية أو ما يعرف بالموارد البشرية التي هي بمثابة عناصر إنتاج تدخل ضمن النظم الإنتاجية للمؤسسة ، ينظر إلى المنظمة باعتبارها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك ، وبالتالي تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها إلى العنصر البشري كتنظيم إنساني من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات اللازمة لذلك لتحقيق أهداف تنظيمية، إذ أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة للإبداع والمبادرة وإحداث التغيير والتطور فهي عنصر تفعيل إذا ما أستغل أحسن إستغلال من خلال أعطائه الدور والمكانة التي يستحقها في جميع المجالات ، مما أوجد لدى فئة الأكاديميين والباحثين والإداريين للإهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني في منظمات الأعمال خاصة ، هذه الحاجة الملحة أعطت أهمية لدراسة الأفراد العاملين في محيط عملهم بشكل نظامي ، من خلال تحويل منظور المنظمات في النظرة التقليدية لدراسة الأفراد والجماعات في العمل إلى النظرة الإنسانية أو اللفتة الإنسانية لدراسة سلوك الأفراد والجماعات أثناء تأديتهم عملهم ، وكذا العلاقات الناشئة بينهم وبين الإدارة وطبيعة التفاعل مع البيئة والمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة. فالمنظمة تتشكل من أجل تحقيق أهداف معينة ، ينتمي الأفراد لها أي العمل في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية ، ولكي يتمكن كل طرف المنظمة والأفراد من الوصول إلى أهدافهم ، يتطلب ذلك تحقيق نوع من التوافق بين تلك الأهداف ، وإذا أخذنا بالإعتبار تغيير أهداف الأفراد وإختلافها ، بحيث أن هذه الأهداف تتغير تبعا لتغير الظروف ، إلى جانب تغيير أهداف المنظمة بتغير الظروف الداخلية والخارجية المتمثلة في البيئة المحيطة بإطار العمل، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تعقيد العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين ، وإذا أخذنا كذلك بعين الإعتبار أن مخرجات المنظمة التي تظهر على شكل تحقيق أهداف تنظيمية، فإن ذلك يظهر لنا بوضوح العلاقة التبادلية بين المنظمة والأفراد العاملين، وهذه العلاقة التبادلية تتطلب كلا من الطرفين أن يحاولا فهم بعضهما البعض وخلق نوع من العلاقات الإنسانية الناشئة بين الإدارة المتمثلة في الفئة العليا الأمرة الرئيسية في المنظمة والعمال بإختلاف نشاطهم ومستوياتهم والفئة الممثلة لها هي الفئة المأمورة أو المرووسة، يتطلب ذلك معرفة سلوكيات الأفراد وإحتياجاتهم ورغباتهم وأنواع ميولاتهم بالنسبة للأفراد ، أما المنظمة فيجب عليها تحفيز طاقات عمالها الكامنة تجاه عملهم والجعل منهم يندفعون إلى ممارسة أنشطتهم الإنتاجية برغبة ودافعية ، ويتأتى ذلك بالتحفيز أو توفير ظروف العمل المناسبة ونظام الحوافز العادل، وأسلوب الإشراف ونمطه الجيد وهذا يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية مما يجعل من المنظمة تحقق التوافق بين أهدافها التنظيمية وأهداف أفرادها الشخصية الجماعية ، فالوظيفة الأساسية للإدارة في أي منظمة حسن إستخدام مواردها المادية، المالية، خاصة العنصر البشري أو القوى العاملة بها نظرا لكونها من أهم عناصر الإنتاج، يترتب على ذلك الإهتمام المتزايد من طرف المنظمات بالعنصر البشري ، فالرغبة في الرفع من القدرات الإنتاجية لأفرادها ما هو إلا نتيجة لفهم محددات سلوكه وأبعاده وإشباع حاجاته ورغباته وبالتالي يمكن توجيه طاقاته العملية في المنظمة إلى الإتجاه المتزايد للإنتاجية بشكل صحيح

وصورة وأمثل وعليه لمعالجة الموضوع وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع خطة بحث مقسمة إلى خمسة فصول كالاتي :

**-الفصل 1 :** أو مدخل منهجي يتعلق بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية بشكل منهجي تدريجي إنطلاقا من العام إلى الخاص وصولا إلى طرح التساؤل الرئيسي العام للدراسة متبوعا بأسئلة فرعية مع تفسير تلك الأسئلة بثلاث فرضيات أساسية، تم إظهار أهمية ومبررات وإختيار الموضوع والهدف منه وعرض المقاربة السيوسولوجية المتبعة في هذه الدراسة وتقديم جملة من الدراسات السابقة كإعتماد علمي يفيدنا في إبراز نقاط عديدة في موضوعنا .

**-الفصل 2 :** تم تناول العلاقات الإنسانية في التنظيم ومختلف المفاهيم والأسس المرتبطة بها

**-الفصل 3 :** خصص لربط متغيرات الدراسة، من خلال توضيح دور العلاقات الإنسانية كمتغير أول مستقل وبين فاعلية القوى العاملة الإنتاجية كمتغير ثاني تابع وإيجاد دلالة ذات رابطة علائقية لهذين المتغيرين سوسولوجيا .

**-الفصل 4:** تم فيه التطرق إلى مختلف العوامل الإنسانية المؤثرة في العملية الإنتاجية مثل ظروف العمل والتحفيز والإشراف والروح المعنوية.

**-الفصل 5 :** تم عرض الإطار الميداني للدراسة ، وبالتحديد مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية وتحديد مجتمع البحث وكذا معرفة حجم العينة، وختاما التطرق إلى مختلف النتائج المتوصل إليها بتحليل وتفسير نتائج الفرضيات مع تقديم إقتراحات وتوصيات في هذا الجانب من الموضوع، في شاكلة الإهتمام بالعنصر البشري على أنه المصدر الأساسي والوحيد لعملية التنمية والتطور والإستمرار، وبقاء المنظمة على قيد النشاط.

ونظرا لطبيعة وحساسية الموضوع والأهمية البالغة له إعترضتنا مجموعة من الصعوبات التي تدخل ضمن إطار الأمور المعرقله لمسيرة البحث والتقصي في الجوانب الخفية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية بحيث نجد أن :

### صعوبات الدراسة تمثلت فيما يلي :

-كثرة المراجع وتوفرها وتنوعها باللغات الثلاث أتاح لنا زخم فكري ومعرفي كبير في المعلومات قابله بذلك حيرة علمية في توظيف تلك المعلومات مما جعلنا نقع في إشكالية من نوع آخر، وهي ليست نقص المراجع بل في كثرتها وتنوعها وزخمها الفكري والمعرفي ، هذا الإشكال اعتبر معرقل لموضوعنا من خلال عدم إمكانية توظيف جميع المعلومات والآراء والأفكار بصورة أوضح وأعمق ، وعليه تم اللجوء والإختيار إعتقادا على عملية التصفية العلمية لكل محتوى على حدى حتى يتم الخروج بمجموعة من المراجع التي تخدم دراسة موضوعنا بصورة واضحة واقعية.

- الجانب المالي كان العائق الآخر في الدراسة بإعتبارنا من فئة الباحثين العاطلين عن العمل ، وكذا معدومي الدخل والمنحة الجامعية لا تكفي لسد كل إحتياجات البحث، ضف إلى ذلك أنها تأتي في أوقات غير محددة ومتباعدة ، وعليه فالوضعية المالية للباحث لا تشجعه على تقديم بحوث ذات نوعية بإعتبار أن المعيق الوحيد للباحث حاليا هو الجانب المالي، لهذا يجب الإهتمام ولو قليلا وإعطاء مكانة للباحث والمساهمة في رفع من قدراته المالية

- طبيعة الموضوع في حد ذاتها خلقت لنا بعض المشاكل مع الإطارات المسيرة في المؤسسة، نتيجة لبعض الحساسيات تجاه هذه المواضيع التي تستقصي الحقائق معتبرين إنها تدخل في شؤونهم الداخلية.
- عدم تجاوب بعض أشباه العمال والإستهزاء بالدراسة وعدم الإهتمام في عملية إرجاع الإستثمارات بعد توزيعها مما خلق لنا مشاكل البحث عنها وتحصيلها من أفراد العينة، هذا أدى بنا إلى بذل جهد مضاعف للتقرب وإفهام العمال بضرورة التعاون معنا مما خلق لنا بعض المتاعب النفسية.
- الوقت المتاح لنا في الدراسة أو المدة الزمنية لا تكفي للوقوف على كل جوانب الموضوع والإلمام بكل محتويات الدراسة هذه المشاكل وجملة مشاكل أخرى تدخل ضمن المتاعب الكثيرة التي تصادف الباحث الجزائري.

## الفصل 1:

### المدخل النظري المنهجي العام للدراسة

#### 1-1 الإشكالية :

تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين لموضوع التنظيمات، هذا التنوع أحدث تباين واختلاف في وجهات النظر حول مضمونها، مما أدى بذلك إلى حدوث التداخل بين عوامل عديدة تؤثر في بناء التنظيم ووظائفه وبالتالي ضاعف من صعوبة إيجاد مدخل سوسيولوجي مناسب لتحليل التنظيم وفق منظور توافقي معين فالواقع من خلال الدراسات الأمبريقية يعكس ذلك فهذه المحاولات من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم أنتج نظريات واتجاهات وأراء فكرية متباينة وهي صورة تعبيرية عن إهتمام الباحثين بمشاكل التنظيم فهي تعكس وجهة نظرهم في كيفية دراسة التنظيم كل وفق تصوره ومفهومه للتنظيم، بالإضافة إلى أن التنظيم يعد موضوعا واسع المعالم ولا يمكن الإحاطة بجوانبه مما خلق لدى الباحث تصورا متعدد الجوانب لفهم نظريات التنظيم كما تسمح له بإختيار الإتجاه الذي تتبناه في دراسته فهناك "صعوبة في الأخذ باتجاه معين لان ذلك يعود على الباحث نفسه من خلال قناعاته وطبيعة موضوعه فالباحث لا يبحث عن إتجاه معين وإنما طبيعة الموضوع تفرض عليه إنتقاء وإظهار الإتجاهات التي يراها مفيدة ومتماشية ومناسبة مع طبيعة موضوع بحثه" (1) [ ص 58 ، ونحن كباحثين عن المعرفة وإدراك الحقيقة اعتمدنا في تحليلنا لهذا الموضوع ودراسة على الاختلافات الموجودة بين مدارس الفكر الإداري حول مضمون أهمية الأفراد "وتأثيرهم في العملية الإنتاجية" ] [ 2 ] ص 18 ،ومن خلال تتبع مسار تطور الفكر الإداري نجد أن ظهور الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد والمجتمع وفنائه أضحت أكثر من ضرورة من بداية النصف الثاني من القرن التاسع عشر ميلادي. ، أدى ذلك إلى الإهتمام بتنظيم العمل والإنتاج وتحسين العلاقات بينهم وبين العاملين فوضعت الأسس والأساليب لتطوير عملية الإنتاج مما خلق عدة معطيات نظرية مثل الكلاسيكية التقليدية ممثلة في تايلور Taylor والإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري لفايول Fayol ،ولقد كان محتوى النظريتين التركيز على العمل والوقت والحركة والجهد والإنتاج إلى جانب تناولها لقضية الإنتاجية من جانب معين كان محور إهتمامها الأكبر فقد عني تايلور بالجانب المادي للعمل وعكف على دراسة طرق العمل والوصول لطريقة الأداء الأمثل والأحسن ورأى أن الإنتاجية يجب أن تزداد وان زيادتها تتحقق "بالإدارة العلمية التي تعتمد على التخصص وتقسيم العمل ودراسة الأعمال وتحليلها مع الإختيار الدقيق للعمال وتدريبهم فنيا إلى جانب فصل عملية التخطيط عن التنفيذ وإمكانية تعاون الإدارة والعاملين" (3) [ ص 76 تايلور نظر إلى الإنتاجية من الزاوية الفنية والمادية محاولا بذلك إعطاء فهم آخر للتنظيم ما يعرف بالنموذج الرشيد أو نموذج الآلة الذي ينظر للمنظمة بإعتبارها آلة كبيرة ، وأن عناصر الإنتاج بما فيها العامل تعمل جميعا بتناسق وتكامل مما يؤدي إلى كفاءة عملها وزيادة إنتاجها، أما هنري فايول ومن خلال المبادئ التنظيمية والتي أكد على أن المبادئ الأربعة عشر الإدارية هي أساس الحصول على إنتاج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات يلاحظ من النظريات الرئيسية السابقة ذكرها أنها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل كآلية لتحقيق الكفاية الإنتاجية وتنحصر إهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم ،ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج وكان العمال يفتقرون للتدريب، وكانت الأجور والحوافز الإقتصادية تحتل الأهمية الأكبر، حيث كان المستوى المادي والثقافي

للعاملين متدنيا وقد تغير هذا الواقع إلى الاعتراف بأهمية الأمور التنظيمية الهيكلية والالتزام بها زيادة الإنتاج ، وتركز النظرة للتنظيم على اعتباره نظاما مغلقا يجب التحكم فيه وتصميمه بشكل يراعي المبادئ التنظيمية مما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية وقد اتضح للباحثين من خلال تطبيق الأسس العلمية أنها ذات قصور وتركز على الجوانب المادية وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد مما يدفع بالعاملين بالأخذ بمظاهر جديدة عرفت بالتنظيم غير الرسمي ضمن إطار العلاقات الإنسانية وكان لإلتون مايو Elton Mayo الفضل الكبير لانتشار مبادئ هذه المدرسة ، وهي تعد أولى المحاولات العلمية الجادة لتفسير السلوك الإنساني والفردي والجماعي في محيط العمل والتي تراعي فيه العنصر البشري كقوى عاملة أو وجهة جل إهتماماتها لدراسة العنصر الإنساني والعوامل الإنسانية التي تؤثر على فاعليته الإنتاجية وهذه العوامل لا تتعلق فقط بقدرة العامل والجانب المادي فقط بل أن الرغبة في العمل وارتفاع روحه المعنوية وحالة الرضا النفسي وإتجاهاته نحو العمل هي أساسيات في عملية تحليلاتها لمختلف أنواع سلوكه فقدمت للإدارة مفهوم جديد يتمثل في إثبات الذات وتقدير الآخرين وتأثير الجماعة العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي على الإنتاجية ايجابيا أو سلبيا تحت ظروف معينة مما أدى إلى نوع من التغيير في الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل التنظيم والتوجه إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني وتتبعه وفهم حركته الإنسانية في العمل، ونستخلص من منهج وفكرة حركة العلاقات الإنسانية على أن "التنظيم يجب أن يوفر للعاملين فرصا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم" [ 4 ] ص 94 والنظر إلى الفرد على أنه ينتمي إلى جماعة عمل إجتماعية ظهرت في موقف عمل تلقائي لها قيمها ومعاييرها فلقد أكدت "الدراسات على أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الإنتاجية" [ 5 ] ص 18 وبالرغم من إسهامات وأعمال هذه المدرسة إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الإنتقادات أشارت إلى جوانب الضعف في هذا الإتجاه، بحيث ركزت إهتماماتها على جانب معين من التنظيم ولم تقدم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إهتمت بالعنصر البشري بالتنظيم بالنسبة لها عبارة عن وحدة إجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل إجتماعيا وقد صورت المدرسة تلك الجماعات الإجتماعية في العمل على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية ولكن الواقع يشير إلى عكس ذلك من خلال وجود إختلافات بالرغم من وجود بعض المصالح المشتركة تتعاون في بعض المجالات وتختلف في مجالات أخرى وهذا ما يذهب إليه لكريس أرجيرس C.Argyris من خلال نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم كإحدى ممثلي النظرية الإدارية المعدلة من خلال محاولته تفسير السلوك الإنساني في المنظمات كمقدمة للتنبؤ والتحكم فيه وهو بمثابة حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون فيها تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير وهذه العوامل هي "عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية عوامل تنظيمية رسمية" فهو [ 4 ] ص 131 يؤكد على أن الفرد الذي يعمل في تنظيم رسمي وما يفرضه عليه من ضغوطات، يميل أكثر إلى إنشاء تنظيمات غير رسمية متمثلة في جماعات العمل لمزاولة نشاطه والإستمرار فيه هذا التناقض الحاصل بين مصالح المجموعتين من أعضاء التنظيم مجموعة العمال والإداريين أدى إلى حدوث نوع من الصراع هذا ما أغفلته مدرسة العلاقات الإنسانية، ويوضح إتزيوني على "أن الأبعاد التحليلية للواقع الإجتماعي في العمل تتحدد حسب الواقع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية التي يحتلها ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية" [ (6) ص 36 ، كمايرى شبيستر برنارد C. Bernard من خلال نظرية النظام التعاوني "نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى إقناع الأفراد بها هي كفيلا بتلبية إحتياجاتهم غير المشبعة وربطها بالحوافز المادية والمعنوية والإرتباط الجماعي وكذا حافز المشاركة" [ 7 ] ص 75 ، فالعمل على خلق الدوافع

والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعلم والتدريب وهي مبادئ تعكس ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية في هذا الشأن وفي خصوص النظام المفتوح أكد باك White Bakke من خلال نظرية التفاعل الاجتماعي على أن "الأفراد يعملون على إشباع بعض رغباتهم الإنسانية متفاعلين مع غيرهم في التنظيم ومع النظم في البيئة المحيطة بهم" [8] ص 104. أي أن الأفراد هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم بعبارة أخرى أنهم نظام مفتوح يتكون أساسا من مجموعة الأنشطة والعلاقات الإنسانية يتفاعل، ويعتمد على غيره من التنظيمات المحيطة به أثناء سعيه لتحويل المدخلات التي يحصل عليها من المحيط الخارجي إلى مخرجات في النهاية.

كان لكل إتجاه من الإتجاهات النظرية طرعا معيننا ثم على أساسه دراسته التنظيم فالإتجاه الكلاسيكي والمتمثل في حركة الإدارة العلمية توصل إلى أن فاعليته التنظيم الرسمي يتوقف على شروط معينة مثل التخصص تقسيم العمل وحدة الأمر إتخاذ القرارات التسلسل الرئاسي فحدث بذلك تراكم معرفي مهد لإنطلاقة جديدة في دراسته التنظيم ، أما الإتجاه الثاني درس التنظيم على أنه شكل من أشكال البيروقراطية وما هو إلا إمتزاج بينهما وبين التنظيم وأدى هذا الطرح إلى تبني عدة أطروحات مما خلق دفعا جديدا في دراسته التنظيم بالرغم من الإختلاف بين المنظرين لهذا الطرح في مدى خدمة التنظيم البيروقراطي لفئة معينة من فئات المجتمع دون غيرها.

أما الإتجاه الأخير النفسي الاجتماعي للعلاقات الإنسانية ظهر كرد فعل على إتجاه الإدارة العلمية بحيث كانت تؤكد على الترشيح في التنظيم ولم تهتم بالفروق الفردية والشخصية ولا بالظروف المحيطة بالعمل سواء الداخلية الوسط المهني أو الخارجية في المجتمع فالنظرة التقنية الآلية للعامل أظهرت جملة نتائج سلبية أثرت على معنويات العمال ومستوى إنتاجيتهم بحيث توصل إلتون مايو إلى أن العوامل المادية ليست الدافع الوحيد المؤثر على إنتاجية الأفراد بل عوامل أخرى متداخلة أكثر أهمية وفاعلية، فالعوامل النفسية والاجتماعية للعمال تأثر في الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما تفاعل التنظيم الرسمي وغير الرسمي تأثير الحوافز المعنوية والمادية المتبادلة على إنتاجية العمل" (5) [ ص 98

وتوالت الدراسات التي تعنى بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات ومحاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد في إطار فردي وجماعي، وتفسير أنواع سلوكياته داخل التنظيم ومعرفة وإدراك كيفية تفاعله مع البيئة الخارجية والداخلية في العمل مما أدى إلى توضيح العلاقات المتشابكة في إطار علاقات إنسانية بين العاملين وانطلاقا من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون توصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانياته في رفع أو تخفيض الفاعلية الإنتاجية على مستوى المؤسسات بحيث يرتبط ارتفاع إنتاجيته بالعوامل المحيطة به والمؤثرة على أدائه في العمل يتمثل بالأساس بالعوامل الإنسانية والاجتماعية وأنواع العلاقات الإنسانية المؤثرة في ذلك، ومن هذا المنطلق نجد أن جل المؤسسات الجزائرية وما تعانيه اليوم ما هو إلا إنعكاس للواقع التنظيمي المعاش فهذه المؤسسات لا تهتم بمواردها البشرية والقوى العاملة بداخلها وتنمية العلاقات الإنسانية مما خلق وضع تنظيمي غير مستقر داخل هذه البيئة وعليه نجد أن الضرورة ملحة اليوم لتنمية هذه العلاقات وعليه تبلورت الإشكالية الآتية:

- كيف تسهم العلاقات الإنسانية في تحقيق فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة؟

وإنبثقت عن هذا التساؤل المحوري تساؤلين فرعيين تتمثل في ما يلي:

- هل تتأثر العلاقات الإنسانية بين القوى العاملة في المؤسسة بمختلف ظروف العمل الطبيعية والتنظيمية والتكنولوجية؟

- هل للعلاقات الإنسانية من خلال العملية الإشرافية والتحفيز في المؤسسة دور فعالا في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية؟

يتمحور هذين السؤالين حول مضمون العلاقات الإنسانية الموجودة في المؤسسة وطبيعة تفاعل القوى العاملة المكونة لمنظومة العمل من خلال مختلف العلاقات سواء بين فرد وفرد آخر أو بين فرد ومجموعة أو مجموعة ومجموعة أخرى ضمن إطار جماعي أو بين مستوى ومستوى عمل آخر ضمن ما يعرف بعلاقات طبيعة العمل أو المنصب وعليه جل هذه الأسئلة طرحت من اجل إيجاد صيغة أجوبة ممكنة لحل هذا الإشكال في شكل صياغة فرضيات قدمت على النحو التالي:

-الفرضيات:

- العلاقات الإنسانية الموجودة بين القوى العاملة تتأثر بظروف العمل في المؤسسة.

- للعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف بين "المسؤولين والمرؤوسين" وعملية التحفيز دور في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة.

وعليه فإن هذه الفرضيات بإعتبارها إجابات مقترحة لأسئلة البحث "تمثل أساسا بالتصريح بتنبؤ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق أمبريقي بما سنكتشفه واقعيا" " [ 9 ] ص 151 بمعنى أنها تمهيد لمحتوى الدراسة النظرية والميدانية ومن خلال هذا الطرح نجد أن لهذا الموضوع أسباب معينة دفعتنا لمعرفة دور هذه العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة الإنتاجية. ونحن ممثلين في فئة الطلبة الباحثين الذين يبحثون دوما عن المعرفة وإستطلاع الحقائق نبحت من خلال موضوعنا هذا عن أهمية الفرد كفرد عامل وتفاعله في إطار جماعي كنسق فرعي ضمن الإطار والنسق الأكبر وهو المؤسسة وما يترتب عليه من قواعد وإجراءات تنظيمية وبهذا نريد كشف وإكتشاف نوعية تلك العلاقات الإنسانية السائدة وتأثيرها في فاعلية الأفراد أو القوى العاملة الإنتاجية بإعتبار أن المؤسسة ذات نشاط إنتاجي وبالتالي إمكانية الوصول إلى حقائق صحيحة عن دور هذه العلاقات ومساهمتها في تحقيق الفرد والمؤسسة لأهدافهم وبالتالي نجد أن هناك أسباب دفعتنا لتناول هذه المسألة بإعتبارها ظاهرة إجتماعية من خلال الطرح الذي نتناوله في الدراسة ومن من هذه الأسباب نذكر منها:

## 2-1 أسباب إختيار الموضوع

-أسباب ذاتية: وهي تتعلق بالأساس بشخصية الباحث ونوعية تفكيره وتوجهه الفكري العلمي والمعرفي لمثل هذه

الدراسات وكيفية توظيف مختلف الأساليب العلمية في تناوله للموضوع بأسلوب علمي ومنهجي.

كما نجد أن حب الإطلاع والإنسياق وراء المبادرة العلمية من خلال التعليم وإكتساب الخبرة والتجربة في إيجاد حلول نوعية لمثل هذه الموضوعات بإعتبارها موضوعات متغيرة وغير ثابتة ولها صفة الإلتصاق بالمجتمع الداخلي الممثل بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمجتمع الأكبر الممثل بالبيئة الخارجية.

إلى جانب أننا من فئة الطلبة الباحثين السائرين في طريق المسار العلمي والمعرفي من أجل إعطاء ديناميكية وحركية في هذا المجال كما أن هناك:

-أسباب موضوعية إلى جانب الأسباب الذاتية مهدت لنا لإختيار هذا النوع من الدراسات تكمن فيما يلي:

إن موضوع العلاقات الإنسانية باعتباره من المواضيع المؤثرة في المجتمع سواء أكان مجتمع طبيعي أو مجتمع صناعي فنجد أن لهذه العلاقات دورا معين لكن الإختلاف يكمن في درجة فاعلية هذه العلاقات ومدى تقبل الأفراد لأنواع العلاقات الإنسانية الحاصلة بينهم فهي تعتبر عملية متأصلة في المجتمع لا يمكن الإستغناء عنها عبثا وفي مقابل ذلك فهي تخضع لنوع من القيود أو الكبح المخطط والمبرمج له في المؤسسة أو لا تخضع لسلطة الضبط وعليه كانت أسباب البحث في هذا الموضوع الموضوعية من خلال رؤيتنا لواقعنا اليومي المعاش وما يطرأ عليه من تحول في أنواع العلاقات الإنسانية وما أحدثه من شرح إجتماعي بمعنى أن هذه العلاقات أثرت في المنظومة الإجتماعية الجزائرية بنحو وإتجاه سلبي والواقع دليل ذلك من خلال الصراعات وعلاقات التنافر بين العائلات والأقارب... إلخ، ومن هذا المنظور حاولنا إسقاط هذا المدلول والمفهوم على واقع المؤسسة الجزائرية باعتبارها إمتدادا للمجتمع ونتيجة حتمية لما وإكبتة من تحولات إجتماعية حاصلة من أجل معرفة تأثير هذا المعطى المنتج على واقع المؤسسة اليوم وهذا كمحاولة منا للوصول إلى إظهار وإبراز دور هذه العلاقات في المؤسسة إيجابيا وسلبيا.

### 1-3 أهمية ومبررات الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في نوعية الموضوع في حد ذاته من خلال التطرق إلى موضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تستمد طاقات عملها من العنصر البشري والنظرة المتزايدة لهذا المتغير والعنصر الأساسي في أي عملية إنتاجية باعتبارها عملية مستمرة فمن الناحية الأكاديمية والعلمية نجد أن لهذا البحث مكانة علمية من خلال تراث المنظرين والمفكرين الذين أسهموا وتركوا بصماتهم خالدة في هذا المجال ونحن بدورنا نريد السيرورة على دربهم والوصول إلى ما يمكن الوصول إليه وتحقيق نتائج من خلال حل عدة إشكاليات على المستوى التنظيم وإيجاد بعض الحلول لبعض المعضلات الخاصة بهذا الإطار المؤسسي كما انه يعد أثرا نظريا وإسهاما في إبراز أفكار جديدة فيما يخص نوعية الدراسة التي تظهر جوانب أخرى كتنمية وإتمام للدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع من الجهة النظرية السوسولوجية وتتمثل فيما يلي:

- أهمية الإهتمام بالقوى العاملة والقيام بعملية توجيه أفضل لها بإتاحة الفرصة لها وتوفير وسائل وظروف عمل مناسبة.

- أهمية الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل محيط المؤسسة وإعطاء متسع من الحرية للقوى العاملة في إختيار علاقاتهم مع بعضهم البعض دور ممارسة الرقابة عليهم.

ودراستنا ومن خلال المنطلق العلمي والخلفية الفكرية لها جعلتنا لا ننتقل من فراغ علمي وإنما من جملة مبررات هادفة إلى فهم وتفسير دور تلك العلاقات ومكانتها في المنظومة الإنتاجية بالمؤسسة فموضوع العلاقات الإنسانية ثم تناوله من زوايا وأبعاد مختلفة وفي مدة زمنية معينة مع الإبقاء على المجال مفتوح للمتغيرات والمستجدات الحاصلة في الزمان والمكان نظرا لأن البحث العلمي عملية ذات بعد إستمراري تواصلتي صفته السيرورة الدائمة لا تنتهي عند حد أو نتيجة معينة لهذا كانت الدراسة محاولة منا لمعالجة زاوية معينة من زوايا العلاقات الإنسانية

ومعرفة دور العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بحيث تحتل هذه المواضيع مكانة خاصة كونها تجمع بين ثلاثة علوم علم النفس علم الاجتماع وعلم الاقتصاد وهي كلها علوم إنسانية تهتم بالإنسان وما يحمله من مجموعة قدرات إذا ما تم إتاحة الفرصة لإظهارها فإنه يحقق الكثير من الأمور الجيدة.

#### 1-4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي في مقدمتها الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات المتداولة في هذه الدراسة كما يرى بولين يانغ "أن الأهداف المراد الوصول إليها تختلف من دراسة إلى أخرى فمنها من يهدف إلى وصف الحقائق ومنها من يهدف إلى تقديم تفسير لها أو ما يسعى للحصول على حقائق مدعمة من أجل تدعيم بها الإطار والبناء النظري" [ 10 ] ص 14 وتهدف الدراسة إلى:

- محاولة معرفة دور العلاقات الإنسانية وإنتشارها في المؤسسة.
- محاولة معرفة واقع المؤسسة الجزائرية اليوم.
- محاولة إدراك الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية ومساهمتها في زيادة أو نقصان القدرات الإنتاجية لدى الأفراد.
- محاولة معرفة النمط التفاعلي الحاصل بين القوى العاملة وتأثيره في إنتاجية المؤسسة باعتباره لهذه الموارد البشرية العنصر المحدد لمختلف هذه العمليات والتفاعلات الإنسانية.
- محاولة معرفة نوعية التفاعل المميز لهذه العلاقات بين العمال أنفسهم.
- محاولة معرفة مكانة القوى العاملة ضمن المداخل النظرية للعلاقات الإنسانية.
- محاولة إيجاد إثبات ذا مدلول ترابطي بين دور العلاقات الإنسانية والإنتاجية.
- محاولة معرفة الأساليب والوسائل والسبل العلمية الكفيلة لتنمية العلاقة وتطويرها بين العمال والمدراء من خلال أسلوب الإشراف وعملية التحفيز.
- محاولة الربط بين التراث العلمي النظري والواقع العملي الفعلي وإكتشاف ما تعيشه القوى العاملة داخل هذا الكل المتجانس في المؤسسة.
- محاولة معايشة ظروف العمل اليومية للقوى العاملة ومعرفة آرائهم وتوجهاتهم وميولاتهم ورغباتهم ضمن الإطار المحدد لهم في المؤسسة.

#### 1-5 تحديد مفاهيم الدراسة:

إن المفاهيم من الوسائل التي تحدد المعالم الدقيقة الواجب إتباعها في أي دراسة علمية لتجنب الولوج في مواضيع يكتشف الباحث من خلالها أنها لا تمد لبحثه بأي صلة وتكون بذلك سببا في عدم الإلمام بجوانب موضوع دراسة لهذا يجب التعرف والتعرف على مضمون مفاهيم الدراسة والتي تناولتها الإشكالية بحيث "يعتمد الباحث أساسا على المفاهيم الواردة في العنوان الخاص بالموضوع ثم على بعض المفاهيم المستترة غير الظاهرة في عنوان و خطة البحث والمفاهيم المستخدمة في محتوى البحث ككل" (11) [ ص 86 ، وهي تعتبر بمثابة الخطوة الأولى والمهمة والضرورية في كل بحث لإزالة نوع من الغموض ومفاهيم دراستنا تتمثل في ما يلي:

1-5-1- الدور: "يعرف إبراهيم مذكور الدور بأنه سياق مؤلف لمجموعة من الخصائص الشخصية تؤدي في وقت تفاعل إجتماعي" (12] ص 296 ، كما يعرفه محمد عاطف غيث على أنه "مظهر للبناء الإجتماعي يدل على وضع إجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون الموافق ومن قبل الآخرين" (13] ص 390

يقصد بالدور التوقعات السلوكية التي تربط بمركز إجتماعي معين يؤدي من خلاله الفرد دورا رئيسي له كما أن الدور يمثل الوجه الدينامي من البنية الإجتماعية وهي أنماط من السلوك تنفرع من موقع في الجماعة أي ترتبط بمقام ومركز ذا دلالة إجتماعية "فالجماعات الإنسانية تسهم في تحديد نطاق الدور لكل أفرادها ويتم إدراك الأفراد لمفاهيم وحدود الأدوار من خلال أعمالهم التي يقومون بها "14. [ ص 240 ، هذه الأعمال هي مجموعة الأنشطة أو النشاطات التي يقوم بها الفرد وفق الموقع الذي يحتله في الجماعة أو في مخطط المؤسسة التنظيمي كأسلوب منظم يدفع إلى مشاركة في الحياة الاجتماعية والعملية من أجل إشباع الحاجات والرغبات بحسب تلائمه وطبيعة أهداف المؤسسة.

والتعريف الإجرائي للدور: هو مجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة المتنوعة التي يؤديها الفرد داخل إطار محدد كالمجتمع مثلا من خلال قيامه بعملية التفاعل مع غيره معبر عنه بنمط سلوكي تنتظره منه الجماعة بإعتباره ذا مركز معين يكون مميزا للفرد عن غيره من الأفراد الذين يشغلون مراكز وأدوار أخرى بمعنى أنه مجموعة أفعال مكتسبة تؤدي مجموعة من أنشطة إتجاه مجتمعه والمؤسسة كمظهر من مظاهر البناء الإجتماعي.

1-5-2- العلاقات الإنسانية: يعرفها أحمد زكي بدوي على أنها "تلك العلاقات التي ترمي وتهدف إلى خلق جو من الثقة والفهم والإحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا بكفاءة وفاعلية". [ 15] ص 92 ، في مجال العمل تعرف على أنها "مجال من مجالات الإدارة تعني بدمج وإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى بذل مجهود عملي ضمن إطار جماعي لتحقيق أكبر إنتاجية وتحقيق التعاون بينهم من أجل إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية" [ 16] ص 497 بمعنى أنها تهتم بتحقيق التعاون بين العاملين من أجل الوصول إلى إنتاج معين القصد منه إشباع حاجات الأفراد وبتحقيق الأهداف تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي.

إذ تهتم العلاقات الإنسانية بالضروريات الاجتماعية والنفسية والإقتصادية للأفراد في مجال العمل بحيث تتطلب مجهودا من الإدارة المشرفة على العمال لتعزيز الجانب الإنساني وتبنيه خدمة لمصالحها ومصالح العمال من خلال تنمية العلاقة بين الإدارة والعمال مع بعضهم البعض في إطار محدد تنظيمي للمؤسسة وهي إحدى الأساليب التحفيزية لزيادة الإلتزام العمالي للمجموعة والمؤسسة.

وكتعريف إجرائي يقصد بها الإنتاج العام للموقف الإجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس ذو هدف مشترك كما يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها عملية حفز الأفراد لتكوين جماعات ومجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تتبنى أساس المعاملة الإنسانية وهي طريقة من طرق التعامل بين الإدارة والعاملين تسعى من خلالها الإدارة إلى زيادة ولاء وإلتزام العاملين للمنظمة وهنا تظهر لنا أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المؤسسة من خلال الجهد المبذول المشترك للوصول إلى أهداف معينة.

1-5-3- الفاعلية: يستخدم لدلالة على تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها كذلك "يستخدم لفظ الفاعلية في مجالات الإدارة ليعبر عن عمليات التشغيل والتصنيع قصد توضيح تطابق مواصفات المنهج النهائي على المواصفات الموضوعة فكلما زادت درجة التطابق كلما ارتفعت درجة الفاعلية والعكس صحيح" [15] (ص63 ، وبتعبير آخر "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعة" [17] ص 68 والفاعلية العملية "تتضمن توفر المدخلات اللازمة لنوعين متعارضين من الاستعمالات وهما الإستعمالات الإدارية والتنموية وفي هذا يعد تحقيق الفاعلية تحديا كبيرا للمؤسسة وترتبط الفاعلية بالأداء والنتيجة" (" [18] ص 65 ، كما أن هناك من يرى بأن الفاعلية عملية "تحقيق وتنفيذ القرارات كما أنها مجموعة من النشاطات المرتبة بطريقة تكون الأداء ويظهر من خلال مكوناتها ومعاييرها كمية الجهد المبذول ونوعه ونمطه وأبعاده" (" [19] ص 126 يظهر لنا أن الفاعلية مصطلح واسع المفاهيم يركز على عدة محددات وعناصر تقوم القوى العاملة في المؤسسة بأعمال وممارسة مجموعة أنشطة جسمية أو فكرية تسمح للعامل بقيام بعمل معين نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات والإدراك والدور والمهام في شكل تفاعلي من أجل تحقيق فاعلية مرجوة في ذلك يتبناها الفرد والمؤسسة رغبة في التطوير والنمو ويساعد على العمل بشكل تناسقي ومتكامل بما يضمن تحقيق أهداف الفرد والتنظيم معا.

1-5-4 - القوى العاملة: تعرف القوى العاملة "New power" بأنها "مجموعة السكان الذين من وظيفتهم إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس في المجتمع وتطلق على القوى العاملة إسم السكان النشطين إقتصاديا" ( [20]ص115 وتعرف أيضا على أنها "مجموعة الأفراد من السكان يمكن إستخدامهم إقتصاديا وللحجم العددي للقوى العاملة ولهيكلا المهني الأثر الكبير في الإنتاج" [21] ص 259 هذا المفهوم يشمل أيضا المتعطلين عن العمل والقادرين والباحثين عليه، كما يعرفها البنك الدولي "على أنها مجموعة السكان في العمل من سن 16 سنة إلى 64 سنة سواء أكانوا يعملون أو يبحثون عن العمل" " [22] ص 127 وتعرف وظيفيا بأنها "مجموعة من فرق الأفراد يمثلون مركبا معين من الوظائف والمهن والأعمال والتخصصات ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية إعتبارية يرتبطون بها بعلاقة عمل قانونية وفعلية بصرف النظر عن المقابل المادي المتعلق بنشاط الإنتاج ويتقاسموا الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم وتقسيم العمل إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات عملية مختلفة تبعا لحجمها ونشاط المؤسسة" " [22] ص 132 ، بمعنى أنهم مجموعة الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على العمل المنتج المتواجدون في سوق العمل معبر عنها بالفئة النشطة والقادرة على العمل تتوفر فيهم الرغبة والمقدرة على أداء أعمال تنسب إليهم ، كما نجد أن القوى العاملة تنسب إلى أداء الأعمال فالعمل من الوجهة الفيزيولوجية "إنفاق لقوى الإنسان ومن الجهة الإقتصادية مجهود إختياري يقوم به الفرد من اجل الوصول إلى تحقيق غرض نافع" " ، والعمل " [23] ص 177 هو بذل أقصى جهد لتحقيق الرضا النفسي والمصلحة الخاصة والعامة في نفس الوقت، كما يتضمن هذا المفهوم مفهوم " قوة العمل وهي عدد الأفراد العاملين فعلا وهناك تقسيمات عديدة للقوى العاملة منها القوة الماهرة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى" " [24] ص 33 يعني هذا المصطلح على مستوى الوحدة أو المنظمة "بالعمالة الموجودة فعلا في المنظمة كقوة عمل فعلية تساهم في العملية الإنتاجية يمكن الحصول على العمالة من سوق العمل" " [15] ص135تعتبر قوة العمل القوى المحركة للمجتمع وهي مجموعة عدد الأفراد العاملين محققين مستوى فاعلية إنتاجية عالية في أي عمل فالإنسان هو المورد الحقيقي والوحيد في عملية التنمية كما يؤكد على ذلك بتر دركر Peter Druker حيث يقول "أن أي منظمة لها مورد حقيقي وحيد هي أساسي وعنصر فعال هو الإنسان" " [25] ص 87 فالموارد البشرية

وباختلاف تصنيفاتها وتسمياتها وتنوع مصطلحاتها مثل القوى العاملة أو العنصر البشري أو اليد العاملة كلها مدلولات تدل على قوة العمل وتعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة كغيره من العناصر الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى لا تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف التنظيم الخاصة والعامّة.

#### 1-5-5- المؤسسة الإنتاجية:

يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها " كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة" كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها " [ 26 ] ص 24 كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين الهدف منه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين أو القيام بكليهما معا إنتاج وتبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد به وتبعاً لحجم ونوع نشاطها" [ 27 ] ص 11

يشمل التعريف مختلف أنواع المؤسسات سواء أكانت من ناحية المنظمة الإقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف كما أن التعريف يظهر استقلالية المؤسسة من خلال الشخصية الاعتبارية المستقلة كما تتضمن العلاقات الإنسانية من خلال العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بحيث يتضمن مجموعة العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة وفيما بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى كما يشمل تعاملها مع المحيط الخارجي فتؤثر في البيئة الخارجية كما أنها تتأثر بها في شكل مخرجات ومدخلات، والإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني لذلك فهي مقياس للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقاً لمواصفات محددة في زمن معين وبتكلفة مناسبة وهذا المقياس يمثل دلالة على كمية العلاقة بين المدخلات أو عناصر الإنتاج من ناحية وبين المخرجات أو الوحدات المنتجة من ناحية ثانية وكذلك كفاءة عملية تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات خلال فترة زمنية معينة والإنتاجية هنا معبر عنها بنوع النشاط الممارس من طرف المؤسسة أي أن نشاطها هو مؤسسة إنتاجية تعمل على تحقيق إنتاج معين الذي هو عبارة عن جهد إنساني يهدف إلى تحقيق إحدى المنتجات أو الخدمات من خلال عملية تحويلية بمعنى أن المخرجات معبر عنها بالإنتاج فالمؤسسة الإنتاجية ينظر إليها على أنها عملية ديناميكية متحركة نتيجة وجود العنصر الفاعل وهو الإنسان بما يؤكد أهمية التركيز على سلوك الأفراد ودوافعهم وردود أفعالهم داخل هذا الوسط الإنتاجي فهو عملية تحديد أوجه النشاط الممارس وترتيبها في مجموعات عمل مع إمكانية إقامة علاقات متعددة بين مختلف أفرادها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال تحديدنا للمفاهيم الواردة في موضوع الدراسة باعتبارها مصطلحات علمية ذات دلالات نظرية هي أهم الخطوات المنهجية المتبعة في تصميم البحوث لأنها تكشف لنا وضوح معاني المصطلحات المستخدمة في الدراسة بصورة دقيقة ومحددة المعالم واضحة الآفاق وعليه وبتحليلنا وتفكيكنا لمختلف المفاهيم يمكن لنا المواصلة في بحثنا هذا بالشكل الصحيح والانتقال من تحديد المفاهيم إلى توضيح المقاربة النظرية المستعملة في الدراسة

"النظرية جهد علمي لتفسير الظواهر الإنسانية الاجتماعية الواقعية يهدف مساعدة الباحث على تناول هذا الموضوع من خلال واقعه بالبحث والدراسة في أسباب الفعل التي تطور القضايا العامة" [ 28 ] ص 191 ، وكل دراسة تحتاج إلى مرجعية لأن النظرية عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض ويضعها في نسق علمي مترابط ولنجاح أي دراسة لزاما على الباحث وخاصة في المجال الاجتماعي الإنطلاق من نظرية أو مجموعة من النظريات التي تحدد الرؤية لموضوع الدراسة وما يتضمنه من عناصر وبالنسبة لدراستنا التي تتناول فيها دور العلاقات الإنسانية كان الإطار النظري أهمية العلاقات الإنسانية ودورها بالإضافة إلى مكانة العامل في المؤسسة من خلال تبني نظرية العلاقات الإنسانية كمقاربة منهجية في دراستنا بحيث تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أهم النظريات التي تناولت هذا الطرح من خلال عملية العلاقات الإنسانية وتأثيرها في السير الحسن للعمل.

فهي تنظر إلى الفرد على أنه عنصر وعضو فعال في الجماعة يتأثر سلوكه ويتغير نتيجة للإحتكاك المباشر مع زملائه في العمل بحيث يمثل هذا الإتجاه نقطة التحول بالإهتمام بالفرد إلى البحث عن أوجه النشاط الأساسية التي يمكن معها إرجاع كل سلوك يصدر من طرف الفرد العامل إلى الجماعة على عكس ما جاءت به نظرية مدرسة الإدارة العلمية بحيث يرى تايلور أن الفرد بمعزل عن الآخرين يحاول إشباع حاجياته الخاصة فقط فجماعات العمل غير الرسمية والحوافز، تلبية الحاجات النفسية والروح المعنوية للأفراد القيادة والإتصال مفاهيم نظرية إعتمدت كمدخل لدراسة وتحليل السلوك الإنساني في التنظيم فأعطت أهمية كبيرة للجانب الإنساني في عملية التنظيم بحيث إذا أردنا فهم العمل التنظيمي يجب علينا الإهتمام بحاجات الأفراد النفسية والاجتماعية وهذا الإهتمام يؤدي إلى التخفيف من شدة التنافر والصراع بين الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق معه متطلبات العملية الإنتاجية من خلال تلبية رغبات الأفراد وهذا ما نريد تأكيده من خلال توضيح إمكانية وجود علاقة ترابطية متسلسلة ذات تأثير وتأثر بين القوى العاملة وضرورة توفير كل متطلباتها النفسية والاجتماعية من أجل تحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة وبالتالي المساهمة في الوصول إلى أهداف التنظيم.

لكن إتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية ركز في معظم تحليلاته على الفرد من خلال التحليل العام لشخصية وتأثير سلوكه بالمؤثرات الداخلية أو الخارجية وهذا ما قدم في تحليلاتهم لديناميكيات التنظيم الصناعي ولم يعني بالعلاقات التبادلية بين النسق الاجتماعي للمؤسسة والظروف الاجتماعية والإقتصادية للمجتمع المحلي فالفرد ضمن إطار جماعي معبر عنه بوحدات إجتماعية يتأثر ويؤثر في البيئة التنظيمية من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى لهذا إعتدنا كإضافة للمقاربة السوسولوجية الأولى مدخل ثاني فرعي ممثل في "نظرية البناء الوظيفي أو الوظيفة من خلال دراستهم للتنظيم على أنه تكامل للأجزاء وترابط النسق في الكل المتبادل بين عناصر المجتمع" [ ] ص 29 بحيث يرى بارسونز بأن التنظيمات عبارة عن وحدات إجتماعية لديها أهداف تسعى إلى تحقيقها عن طريق إجراءات تنظيمية تضمن معها الوصول للأهداف بحيث "يؤدي وضوح الأهداف وتوفير الإجراءات إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل التعرف على الشكل البنائي للتنظيم" (30) ص 157

تمكن بارسونز من إعطاء أربعة مفاهيم ومدلولات نظرية خاصة بإستمرار التنظيم وبقائه تتمثل في:

- التكيف تكيف النسق مع بيئته.
  - تحقيق الهدف فالنسق له مجموعة وسائل وأدوات يستعملها لتحقيق أهدافه حيث يصل إلى درجة الإشباع.
  - التكامل والمحافظة على إنسجامه بين مكوناته ووحدة تماسكه.
  - المحافظة على التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- فمختلف تحليلاتهم تهدف إلى الكشف عن أثر النسق على بناء المجتمع والتنظيم بإعتباره نسق فرعي داخل النسق الكلي الإجتماعي الأكبر فالتنظيم نسق إجتماعي له حاجياته التي يجب إشباعها عن طريق مجموعة من العناصر مثل العمل والقيم والأدوار والتخصصات والتقسيم الإجتماعي للعمل وتلبية إحتياجات ورغبات العمال وتلاؤمها مع قيم المجتمع وتنوعه مما يفرض على التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم من خلال فهم وتفسير سلوك العمال ومعرفة نوعية العلاقات التي تؤثر في بناء تنظيمي صحيح يسوده التعاون والتضامن ضمن إطار جماعي فعلي على أساسه يحدد وتيرة العملية الإنتاجية بداخل التنظيم.
- من هنا نتضح لنا أن العلاقات الإنسانية لها دور في التنظيم إلى جانب فهم النسق التبادلي بين مدخلات النظم ومخرجاته ومختلف العوامل المؤثرة فيه يساعدنا على الوصول إلى نتائج يقينية وبالتالي فهم وتفسير مساهمة العلاقات الإنسانية في العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

### 1-8 الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها "البحوث والدراسات العلمية التي أنجزت في زمن معين سابق قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة" [ 31 ] ص50، فالدراسات السابقة والبحوث القبلية هي من الخطوات التي تعني الباحث على رسم حدود فاصلة بين دراسته والدراسة التي قبله لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها وذلك من خلال نقادي تكرر نفس المواضيع والدراسات ومن أجل الإحاطة بالموضوع والإطلاع على جوانبه الخفية ممثلة في الجانب النظري والتطبيقي وما توصلت إليه من نتائج ومن بين الدراسات السابقة نجد:

#### 1-8-1- الدراسات الأجنبية:

لقد كان للحرب العالمية الثانية وكذا أزمة الكساد العالمي دور كبيراً وهاماً في إنتشار أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بحيث اهتم الباحثون بتطبيق نتائج دراسات هذا الإتجاه في مجالات الإختيار والتدريب والقيادة والإشراف أدى ذلك بالجامعات في الدول الصناعية إلى إدخال هذه الفروع الجديدة ضمن مناهجها الدراسية وإنشاء الجمعيات العلمية وظهور المجالات العلمية المتخصصة قدمت دراسات في مجالات الحاجات المختلفة للعمال دوافع العمل الحوافز، أساليب تحقيق الرضا في العمل، جماعات العمل الرسمية والغير الرسمية، طبيعة ومكونات الوظيفة، أساليب القيادة والإشراف، العلاقات الاجتماعية والإنسانية في التنظيم ومن المجالات التي تهدف تطور ملحوظا كنتيجة لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية من أفكار هو مجال الدراسة المتخصصة لأساليب القيادة والإشراف، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قامت مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو بتصنيف الأنماط القيادية إلى "النمط القيادي الذي يركز على الإهتمام بالعمل Job centered النمط القيادي الذي يركز على الإهتمام بالعمال Employee centered". [ 32 ] ص 64

قامت هذه المجموعة بدراسة تأثير النمط القيادي على درجة رضا العمال والإنتاجية وتوصلت إلى أن النمط القيادي الذي يركز على الإهتمام بالعمالين يؤدي إلى إنتاجية أما النمط القيادي الذي يركز على الإنتاجية فهو يحقق نتائج عكسية ومع إدخال عنصر الزمن ظهر أن القائد الذي يهتم بالعمالين يحقق زيادة في رضا العمال وزيادة الإنتاجية ولكن في الأجل الطويل وعبر مراحل، وبصفة عامة هذه الدراسة حاولت التعرف على انساب أساليب القيادة وعلاقتها بالإنتاجية.

- دراسات الظروف المادية النفسية للعمل الصناعي: 1915/1910 دراسات هيركنر " [ 33 ] ص 60

تمت هذه الدراسات تحت إشراف هيركنر Herkner وشمولر والفريد فيبر لوضع خطة عمل حول مضمون مجموعة بحوث يقوم بها الباحثين في مجموعة مصانع ذات نشاط مختلف قصد جمع المعلومات والإحصائيات باستخدام كشف الأسئلة الإستبيان وترتكز موضوعاتها على أصل العمال إجتماعيا وجغرافيا الأسس التي اتبعت لإختيارهم العمل الظروف المادية النفسية للعمليات الإنتاجية تقسيم العمل ظروف العمل البناء الإجتماعي للعمال تكيفهم ونوع وظروف العمل صدرت بهذا الشأن سبعة دراسات مونوغرافية لهذا الموضوع في الفترة 1910-1915 بالإضافة إلى دراسات ماكس فيبر بعنوان الظروف المادية والنفسية للعمل الصناعي 1912. ، وأكثر الدراسات التي صدرت عن هذا الموضوع شمولا ومنهجا دراسات ماري برنايز Marie Bernays تناولت ظروف العمل إحدى مصانع الغزل والنسيج في حوض الراين إستخدمت الملاحظة بالمشاركة. ، وتحصلت على نتائج ذات طبيعة سيولوجية عامة أكثر منها سيولوجية صناعية منها حديثها عن الحراك الإجتماعي تكوين الجماعات بين العمال كعوامل تحديد الجماعات ولقد تم توجيه لها بعض الإنتقادات هو عدم تخلص برنايز من نظرة تاييلور للتنظيم الصناعي وأرائه عن دوافع العمال بحيث ترى برنايز أن المال يمثل الرابطة الوحيدة التي تربطهم بعمالهم وأن هناك تناسب عكسي بين ارتفاع الأجر والرضا. ويعد ماكس فيبر أول الباحثين الذين قدموا لنا دراسة واعية في علم الإجتماع الصناعي.

- أواخر العشرينيات: كان لمؤلفي فون فيزه L.Von Wiese دراسته العلاقات ودراسة الأشكال الإجتماعية" [ ]  
[33] ص 63 فضل في تجميع المحاولات السابقة ووضع أول تلخيص لها في مؤلفات جونز بريفيس G. Briefes ومساعديه Greck في كتابه الظروف الإجتماعية للعمل على مدى العصور، عام 1931 وجوست Jost في مؤلفه الحياة الإجتماعية لعمال الصناعة 1923. ، ولقد تحدث بريفيس في مقال الإجتماع الصناعي المنشور في قاموس علم الإجتماع تناول " [ 33 ] ص 65 تأثير البيئة الإجتماعية على المصنع التدرج الإجتماعي وروح المجتمع ، والمصنع كظاهرة إجتماعية ، المصنع كمكان للعمل وأشكال العلاقات الإنسانية، تكوين الجماعات المختلفة بداخله ، التدرج والتنظيم الرسمي، وأثار المصنع على المجتمع كان لكتابات جونز بريفيس منطلق بؤس العامل داخل المؤسسة الصناعية فلقد كتب يقول: " هذا البؤس يبدأ بغرابة صاحب العمل والمكان وأدوات العمل تتم يتوسع ويزداد ويشمل غرابة سلطة الإدارة داخل المصنع والعمل ومواعيد العمل ورفاق العمل داخل المصنع" [ ]  
ص 65

أما في ألمانيا إذا إستعرضنا البحوث والدراسات المنشورة في الإجتماع الصناعي في ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية نجد أربعة بحوث ذات أهمية كبرى أجريت على موضوع إشترك العمال في الإدارة وعلى ظروف العمل والعمال في الصناعات الحديثة ولقد قام بها مجموعة من الباحثين:

- مثل بحث العمال والإدارة والإشترك في الإدارة أجراه بيركر وبراون ولوتز.

- بحث التكنولوجيا والعمل الصناعي وبحث صورة المجتمع عند العامل أجراها بوبيز وباردث.
  - بحث مناخ المصنع الذي أجراه معهد البحوث الإجتماعية بجامعة فرانكفورت تحت إشراف فون فريد بورج.
  - بحث تنظيم المصنع الألماني وبحث الأسلوب الصناعي الحديث أجراها نيولو.
- بالرغم من الاختلاف في التحليل والنتائج المتوصل إليها إلا أنها تمثل إسهاما كبيرا قدمه علم الاجتماع الألماني المعاصر لإثراء معرفتنا بظروف العمل والعامل إلى جانب مجموعة أخرى من البحوث الأمبريقية تمثلت في الجماعات غير الرسمية مكانة رئيس العمل حب العمل، درجة الآلية وصورة دفع الأجر، بناء السلطة في المصنع، الدافعية والحوافز، وقد أشارت الدراسات الأمبريقية فيما بعد خاصة تلك التي أجراها التون مايو Elton Mayo إلى خطأ هذه الآراء والأفكار وإغراقها في تأملات نظرية على أساس ظواهر التكيف الحقيقي المتعددة وظهور أشكال جديدة للحياة عند عمال الصناعة صدر عن التون مايو دراستان مميزاتان في المحتوى والمضمون هما المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية the social problems of an industrial civilisation الصادر سنة 1933 وكتاب المشكلات الإجتماعية للحضارة الصناعية the social problems of industrial civilisation الصادر سنة 1945 وهما بمثابة كتابات عن نتائج تجارب هاوثورن 1932، وكانت نتائج الدراسة على أن :
- المهنة وعلاقات العمل الإجتماعية تعتبر شيء ضماني في العامل.
  - الخبرات الإجتماعية في المصنع تحدد المكانة الإجتماعية وأشكال السلوك وأنواع ومحددات العلاقات الإنسانية.
  - العمل الصناعي عمل جماعي عن طريق الجماعات غير الرسمية.
  - ظواهر الرئاسة والتعب والظروف المادية والنفسية.
  - الإحترام الإجتماعي والمكانة الشخصية للعامل تعد تحفيز على الإنتاجية.
- بالرغم من هذه النتائج المتوصل إليها إلى أن هناك إنتقادات وجهت لهذه النتائج المتوصل إليها منها أن هذه النتائج عبارة عن منطلقات عامة وعمومية
- "إستبدال التجريدات الخاطئة لنظريات العلوم الإجتماعية بمنطلق إكلينيكي للمواقف الإنسانية الخاصة" وعدم خضوع تجارب هاوثورن إلى أية دلائل على وجود ظواهر الصراع الإجتماعي وإعتمادها في طريقة التحليل على التحليل السيكولوجي لسلوك العمال." [ 33 ] ص 72
- وبالرغم من ذلك فنجد أن دراسات هاوثورن كان الغرض منها الكشف عن الدور الذي لعبته هذه التجارب في بناء علم السلوك التنظيمي والواقع انه يمكن إستخلاص نتيجتين:
- تعتبر دراسات هاوثورن أول تحليل معمق ومنظم للعنصر السلوكي في الإدارة بحيث تم إظهار التعقيد الشديد للعنصر البشري يظهر في تفاعل الأفراد في مجموعات صغيرة وتحت ظروف تنظيمية مختلفة.
  - مناخ الإشراف له تأثير قوي على سلوك الأفراد في جماعات العمل ويمكن تأكيد على أن مناخ الإشراف له قدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقف إيجابي أو سلبي في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ولا يمكن تجاهل هذا العامل عند تقييم تجارب هاوثورن.

- دراسة أنماط الإشراف: للعديد من الباحثين منهم "رنسيس ليكرت R.likert" وكاتر Katz و كان Kahn "الهيئة المشرفة على البحث: جامعة "متشيغان"، سنة إجراء الدراسة 1947.

الدراسة موجودة في كتاب الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر من تأليف الدكتور يوسف عنصر مخبر علم الاجتماع الإتصال جامعة الإتصال جامعة منتوري قسنطينة 2007. " [ 34 ] ص 136، إنصب إهتمام هذه الدراسة حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم في العمل وبحث إمكانية إشراكهم في الإدارة، لذا قرر الباحثون استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية درجة الإدراك Perception والإتجاهات النفسية Attitudes للعمال والمشرفين ثم ربطوا هذه المتغيرات بمعايير الأداء وصممت هذه الدراسات للتضمن تحكما دقيقا في المتغيرات الغير النفسية والتي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم حيث تم التحكم بدرجة في عناصر معينة كنوع العمل وظروفه وأنظمتها وقد إعتد الباحثون على تقسيم جماعات العمل إلى جماعتين:

- جماعة ذات إنتاجية عالية.

- وجماعة ذات إنتاجية منخفضة.

وذلك وفقا لمعايير موضوعية وتم جمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثون مع المشرفين لمعرفة كيفية أداء أعمالهم وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المرؤوسين على الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يتصرفون بالاتي:

- الإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم.

- الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

- تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

- الإشراف العام على مرؤوسيه دون التدخل في التفاصيل.

- الإهتمام بمرؤوسيهم واضح ويأتي في المكانة الأولى.

من ناحية أخرى وجد أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة ويمارسون أساليب مخالفة تماما لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين.

- نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج دراسة جامعة "ميشيغان" في النقاط التالية:

- هناك بعدان أساسيان للقيادة أو الإشراف وهما الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالمرؤوسين.

- أكثر الرؤساء فاعلية ونجاحا هم أولئك الذي يجمعون ويوفقون بين البعدين السابقين.

- الرؤساء الذي يهتمون بمرؤوسيهم ولا يهتمون بالإنتاج أو العكس تقل درجة فاعليتهم.

أظهرت نتائج هذه الدراسة على أن العوامل التي ترتبط دائما بالعلاقات الإنسانية وتدعمها هي:

التوجيه نوع العمل التنوع والحرية في العمل، طبيعة الإشراف والقيادة، ساعات العمل، الحوافز وظروف العمل، تعاون الجماعة والتقدير المشاركة في إتخاذ القرارات...

- بحث شستر chester حول الدافعية للعمل 1959: حاول الباحث من خلال مسح إتجاهات 174 ألف عامل في

49 مدينة أمريكية نشره في كتاب بعنوان "عمل ولماذا أحبه" وقد تم إستخراج عوامل إنخفاض وإرتفاع الروح

المعنوية من تحليل مضمون خطابات العمال ووجد أن 48% من العمال ارجعوا حبهم لعملهم إلى الرحلات التي

تقيمها الشركة، ويشير Laird إلى أن حب العمال لأعمالهم يتأثر بإتجاهاتهم من موقف المشرفين منهم وقد

كشفت الدراسة أن أكثر العوامل تكرارا وتأثيرا في حب العامل لعمله هي الأجر تعاون جماعة العمل المهارة التدريب وتقدير المشرف أما العوامل الأقل تكرارا فقد كانت حرية المناقشة وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات والترفيه وصرف الأجور في الإجازات يتضح أن الأجر المادي لا يحقق الروح المعنوية والأسباب الظاهرة لإرتفاع الروح المعنوية أو إنخفاضها له عوامل مثل فهم العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين بناء جماعات العمل تحقيق التوافق النفسي للعامل كلها عوامل تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.

- دراسة يوجيت شولز: 35 [ ص 121 أوطريقة الأجور التناسبية أجريت هذه الدراسة في فرنسا واعتمدت على استخدام الحافز المادي في تغير السيكولوجي للمؤسسة ركز على أهمية تقديم الأجور والحوافز المادية كعامل أساسي لزيادة الإنتاجية لكنه لاحظ أن العديد من العمال كان لديهم عدم الإقتناع بهذا الأسلوب ولهذا حرص على تغير آراء هؤلاء العمال والسعي إلى إقناعهم بمبدأ الحوافز المادية وإعتباره مناسب مع حجم العمل المقدم والإنتاج ولاحظ أن العمال رفضوا هذه المعاملة وحينها تم الإدراك بان زيادة الإنتاج ترتبط بزيادة عادلة تناسبية في الأجور والإنتاج مع توفير التضامن الإجتماعي بين مصالح المؤسسة والعمال بما يضمن معه زيادة الإنتاج".

- دراسة باردييه Bardet : أجريت الدراسة في فرنسا كان الباحث يعمل رئيسا لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية حيث حرص على تغير نمط الإدارة الكلاسيكية من خلال السعي إلى خلق نوع من التضامن الإجتماعي تميزه العلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة كما حرص على قضاء وقت عمله مع العمال للتعرف على مشاكلهم في العمل والإنتاج وحاول أيضا التعرف وفهم سلوكياتهم وذلك عن طريق المقابلات ومع إدخال أنظمة جديدة على وظائف القيادة التي تجعل من الابتكار والمبادرة قواعد مميزة للحصول على حوافز ومكافآت مادية ومعنوية أدى ذلك إلى زيادة روح التعاون والتضامن الإجتماعي بين العمال عن طريق تبني سياسة وأساليب جديدة في العلاقات الإنسانية والتي أدت إلى زيادة الإنتاج وبالتالي تطور نشاط المؤسسة وتنوعه. تطورت مراحل دراسة محددات السلوك وصولا إلى الاتجاه الذي بدأ يسعى إلى دراسة محددات السلوك الفردي بنظرة شمولية إذ يرجع مؤيد هذا الإتجاه "القصور في نظريات دوافع العمل وإتجاهات العاملين في التوصل للتفسير الصحيح لسلوك الفرد مبنية على إفتراضات ضمنية تتمثل في الفصل بين الحياة الفرد داخل المنظمة وخارجها والتأثير المتبادل بينهما" [ 32 ] ص 72 ، يقوم هذا الإتجاه على أساس أن المشكلات الأسرية للفرد لها دور هام كأحد عناصر السلوك الفردي داخل العمل ولا يزال هذا الاتجاه في بداية دراسته إذ أن جل الدراسات التي أخذت منه واستدللت به مازالت محدودة، كان لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما أفرزته من دراسات وإهتمامات متخصصة في هذا المجال خاصة زيادة الرغبة لدى العامل في العمل وكذا معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية والقيادة والإتصال وأسلوب الإشراف الدور الكبير والأثر البارز في مختلف هذه الدراسات السابقة فهي تشترك معه من حيث المضمون الدراسات وتختلف في النتائج المتوصل إليها وهذا هو الأساس في تطور وتتابع السيرورة العلمية والمعرفة النظرية.

#### 1-8-2 جوانب الإستفادة من هذه الدراسات:

نتيجة للتتابع العلمي والتراكم المعرفي للدراسات أنتج لنا مجموعة من الأفكار والآراء لعدد كبير من العلماء خاصة في علم الإجتماع والنظرية السوسولوجية مما أدى إلى ثرائها وتنوع مدارسها وبلورة مقترحاتها ومبادئها إلى نظريات عامة ذات بعد عمومي الهدف منها فهم وتحليل وتقديم تفسير مقنع لمختلف الظواهر الإجتماعية الحاصلة خاصة منها ما يتعلق بالجانب الصناعي أي في مجال العمل وعليه ومن خلال السيرورة التاريخية العلمية لهذه النظريات نجد أن واقع الحال لموضوعنا يشترك معهم في الإتجاه العام للدراسة من خلال دراستنا لواقع العلاقات

الإنسانية وتأثيرها على إنتاجية العمال في المصنع باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية صناعة وإنتاج الأجر لها مميزاتها وظروفها الخاصة بطبيعة الإشراف والحوافز وظروف العمل والواقع الاجتماعي الصناعي كلها دراسات تم التطرق لها قبلنا ولهذا نريد من هذه الدراسات انطلاقة محددة لموضوعنا محاولين إسقاط بعض المفاهيم المتغيرة ومعرفة تأثيرها وتأثرها بالزمان والمكان حيث أن سنة 2011 تختلف عن سنوات 1915 إلى 1945 والمكان كذلك يختلف لكن من المؤكد هناك أشياء تجمع دراستنا مع الدراسات السابقة وهي التي نسعى من خلال هذا الطرح النظري والأمبريقي الميداني الكشف عليها وإظهارها قصد تحقيق رؤية صحيحة والوصول إلى نتائج ملموسة نستطيع تطبيقها واقعيًا وبذلك تساهم في حل بعض الإشكاليات التي لازالت عالقة هنا وهناك مع إضفاء بعض الخصوصية على هذه النتائج باعتبار الاختلاف والفارق العلمي والمعرفي موجود بيننا وبينهم وما إختيارنا لجانب الاجتماعي منطلق لتحليلاتنا خير دليل على ذلك من خلال أن الدراسة السوسيولوجية للمصنع أو المؤسسة باعتبارها تحتوي على أنسبة إجتماعية هي في المقام الأول أبنية من الأوضاع والأدوار والمراكز الإجتماعية أي أنها عبارة عن أشكال ثابتة أو مستقرة أو متغيرة من العلاقات التي تواجه الفرد بما تقدمه له من توقعات مع إدخال الفرد كوحدة تحليل في الواقع الاجتماعي لفهم ظاهرة الكائن الاجتماعي وتفسير سلوكه بناء على تواجده ضمن إطار اجتماعي تحده مجموعة من العلاقات نتيجة تفاعله مع محيطه.

1-8-3 الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة حامد الحرفة وآخرون: "موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز" الجزء الأول أجريت هذه الدراسة سنة 1980 ببيروت عاصمة لبنان وتهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة والحوافز وما يتعلق بهما بصفة عامة ، قام الباحث بدراسة معمقة جدا لكن حاولنا أخذ ما يفيد بحثنا وذلك بالتعرض إلى بعض المباحث وأهم ما توصل إليه الباحث خلال دراسته لهذه المباحث ما يلي:

- يشترط لنجاح الحوافز المادية والمالية توافر شروط معينة وظروف خاصة وينتج عن إستخدام البواعث المالية زيادة الإنتاج إذا إستخدمت في الظروف المناسبة وبالطريقة المناسبة كما أن إستخدام هذه البواعث لزيادة إهتمام الفرد بعمله وولائه لمنشأة ينبغي أن يكون جزءا من برامج وخطط متكاملة لإيجاد الدوافع لدى الأفراد ولكنه من الضروري في أي برنامج بوجه لتحقيق هذا الغرض مراعاة الشروط مثل مجهود الفرد والنواحي المعنوية كإشباع الحاجة إلى تقدير والرغبة في التعبير عن الذات وكذلك ينبغي أن يكون الحوافز إضافة ملموسة إلى الأجر الأساسي للفرد الذي بذل مجهودا ملموسا.

- كما أن للحوافز غير المادية أو المعنوية أهمية كبيرة وذلك لسبب آخر وهو أن نجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بمجهود الفرد ويؤكد الناحية الفردية إذا كان يرد له النجاح في إستثارة الدافع على زيادة بذل الطاقة كما دلت على ذلك الأبحاث العديدة التي أجريت في هذا المجال وأخيرا توصل الباحث إلى أن الحوافز تتنوع وتأخذ أشكال عدة منها مثلا الحوافز الإيجابية كالأجور والترقية والرعاية الإجتماعية والثقافية والطبية وغيرها وكذلك القيادة التي هي أيضا تعتبر حافز إيجابي أما الحوافز السلبية فهي العقوبات والجزاءات والتخويف. [36] ص 173

- الدراسة الثانية: دراسة علي محمد عبد الوهاب: "إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز" أنجزت هذه الدراسة سنة 2000 بمصر وتهدف إلى معرفة الأنظمة التي يتحقق بها التحفيز الفعال نحو أداء ممتاز للعمال والموظفين، طرح الباحث إشكالاته عبر مجموعة من الأسئلة غرضه من خلالها إظهار الموضوع من كل جوانبه

لكن ما يهمننا من هذه الدراسة سؤالان هما: ما هي الأجور والحوافز والتعويضات والمزايا والخدمات وأنواعهم المختلفة؟ وما هي العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد؟ أهم ما إستنتجه الباحث من خلال الإجابة عن تساؤلاته السابقة الذكر: إن من أهداف المدير الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديم المقابل المناسب لمجهوداتهم ومن ثم كانت التعويضات جزءا هاما من أجزاء وظيفة إدارة الأفراد سواء كانت هذه التعويضات أجور أو رواتب حوافز مادية أو معنوية أو مزايا والخدمات النقل، العلاج، القروض والمساعدات المالية الوجبات الغذائية وكذلك الأنشطة الإجتماعية والترفيهية. أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في الدافعية الأفراد فهي عاملين هما طبيعة العمل وبيئة العمل فالأولى يقصد بها نوع الوظيفة التي يؤديها الشخص أهميتها ومسئوليتها وخصائصها ومتطلباتها ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموحه أما الثانية بيئة العمل وتتضمن العديد من العوامل مثل الأجر الحوافز الإشراف الزملاء التدريب اللوائح" [ 37 ] ص 48

- الدراسة الثالثة: للباحث (سعود بن محمد آل سعود، 1413هـ- 1991م) بعنوان: (أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء، دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض). وتهدف الدراسة إلى تحديد أساليب العلاقات الإنسانية الأكثر ايجابية في تحقيق مهام وواجبات رجال الشرطة ورفع كفاءة أدائهم ومعرفة الصعوبات التي يواجهها رجال الشرطة في تعاملهم مع أفراد المجتمع ومعرفة الوسائل المناسبة للتغلب عليها ومعرفة آراء أفراد المجتمع فيما يختص بالوسائل والطرق التي يستخدمها رجال الشرطة بالتعامل مع أفراد الجمهور، وقد وظف الباحث لتحقيق هذه الأهداف أسلوب المسح، معتمدا على إستبانة طبقها على عيّنتين: الأولى: رجال الأمن ببعض أقسام الشرطة بمدينة الرياض، والأخرى الجمهور الذي يتعامل مع رجال الشرطة في تلك الأقسام.

وإنتهى الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن يوظف رجال الشرطة أساليب متعددة من أساليب العلاقات الإنسانية في اتصالهم بالجمهور ويعد ضعف التدريب وقلة دوراته بالنسبة لرجل الشرطة من أهم أسباب عدم فاعلية أنشطة العلاقات الإنسانية فضلا عن كثرة مسؤولياتهم ومناوباتهم وقصور البرامج التعليمية في كليات الشرطة، وعدم توافر الوعي الكافي بدور العلاقات الإنسانية في ميدان عملهم ، وقد أشارت هذه الدراسة إلى أبرز أساليب دعم العلاقات الإنسانية ومن ذلك توعية رجال الشرطة بأهمية العلاقات الإنسانية وتوثيق العلاقات بين رجال الشرطة من خلال اللقاءات الرسمية وغير الرسمية وتوعية رجال الشرطة والمواطن بأهمية المحافظة على علاقة الإحترام المتبادل فيما بينهم وإعادة النظر في البرامج التعليمية لرجال الأمن بما يحقق الإهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية والجانب الأخلاقي في التعامل مع الجمهور وخدمته. ، وتعد تلك الأساليب التي أشارت إليها الدراسة المحاور الأساسية التي من شأنها أن توجه الإطار النظري لموضوع البحث خصوصا وهي أساليب تدخل في رفع كفاءة أداء العاملين.

- الدراسة الرابعة: للباحث (سعود صالح الداود، 1989م) بعنوان (برامج العلاقات العامة وأثر انعكاساتها على تحقيق الأمن) وتهدف الدراسة إلى التعريف بأهمية العلاقات العامة بالنسبة للقطاعات الأمنية المختلفة وتسهيل الضوء على بعض جوانب الأنشطة التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة وطرح بعض الإقتراحات التي تسهم في ترشيد أداء برامج العلاقات العامة مما يزيد من المردود الذي يمكن أن تحققه في إطار الأهداف الأمنية، ولما كان الباحث يستهدف جمع معلومات توضح له الأجهزة المسؤولة عن أنشطة العلاقات العامة وبرامجها ومدى إنجازها وأنشطتها المتنوعة فقد استخدم دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي بعنوان اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية سنة

2003 انطلق في دراسته من إشكالية البعد الجماعي لعمل الفرد ضمن ما يعرف بالجماعة ومعرفة العوامل المؤثرة على تلك العلاقات بين العاملين موضحاً ذلك بالتساؤل عن مستوى العلاقة الإنسانية بين العاملين وحدوده؟ ولتوضيح أكثر قدم لنا مجموعة من أسئلة تتمحور حول:

- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي في صنع القرار لدى العاملين؟
- ما مدى الاختلاف بين العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؟
- ما مدى تأثير الاختلاف في العلاقات الإنسانية على الأداء؟

إعتمد في دراسته على المنهج الوصفي وإختار لذلك عينة عشوائية لمجتمع البحث مقدرة بـ1250 عامل بنسبة 15% أي 125 عامل وإستعان بالإستمارة كأداة جمع البيانات وتحليلها وخلص إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي.
  - وجود اختلاف في العلاقات الإنسانية بين النظم الرسمي وغير الرسمي.
  - وأوعز في نهاية الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات.
- الدراسة الخامسة: للباحث (محمد بن عبد الله المونس، 1989م) بعنوان (دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية). وتهدف إلى الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية وكذلك عن تأثير القيادة في الأجهزة الأمنية في العلاقات الإنسانية والوقوف على مدى ايجابية العلاقة بين رجال الأمن والجمهور، وقد قام الباحث بصياغة إستبانة تستهدف التعرف على العلاقة بين رجل الأمن والأجهزة الأمنية من ناحية والجمهور من ناحية أخرى، كما قام بصياغة إستبانة أخرى ووجهها للمواطنين لمعرفة علاقتهم برجال الأمن في تلك الأجهزة الأمنية. وقد إستخدم الباحث أداة المقابلة في تطبيق الإستبانة على الجمهور ورجال الأمن في جوازات الرياض وشرطة منطقة الرياض ومرور الرياض، لكونها أكثر الأجهزة إحتكاكا بالجمهور لما تقدمه من خدمات عديدة وبصفة مستمرة، وإنتهى الباحث إلى عدد من النتائج أهمها تتبع بعض الإدارات الأجهزة التي أجرى تطبيق أدوات البحث عليها أسلوب حفز العاملين على مضاعفة جهودهم إلا أن هذا النظام لا يشمل جميع العاملين إذ أن هذا النظام لا يشمل جميع العاملين إذ أن العلاقات القائمة بين العاملين في تلك الأجهزة هي مجرد علاقات عمل أي علاقة زمالة أكثر من كونها علاقات إجتماعية ويتباين القادة من حيث مبلغ إهتمامهم بشكوى العاملين لديهم والسعي إلى إجابتها. وفي ضوء المعطيات السابقة للدراسة يتبين أنه على الرغم من أن العلاقة بين أنشطة العلاقات الإنسانية وأداء العاملين ليست مطروحة إلا أنها أكدت من حيث النتائج على أهمية التركيز على هذا الجانب خصوصا وان الوعي بالأخذ بأنشطة العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية مازال فاترا الأمر الذي قد يسفر عن تدني درجة الشعور بالرضا عن العمل، ومن ثم تدني مستوى الكفاءة في أدائه وإنجازه وهو ما ستعني به دراستنا.

- الدراسة السادسة: للباحث (إبراهيم بن محمد القناص، 1417هـ - 1995م)، بعنوان (العلاقات الإنسانية وتأثيرها في العاملين بالأجهزة الأمنية). وتهدف إلى الكشف عن العلاقة بين معايشة أنشطة العلاقات الإنسانية بإمارة الرياض وأداء العاملين، وعن العلاقة بين وجود أنشطة للعلاقات الإنسانية بالإمارة ومستويات الرضا عن العمل وظروفه عن وزن الدعم المعنوي لأنشطة العلاقات الإنسانية للعاملين بالإمارة مقارنة بالدعم المادي مع طرح أنسب الأساليب الإجرائية لرعاية أنشطة العلاقات الإنسانية لرفع أداء العاملين ، وقد توصلت إلى بعض النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين معايشة الفرد لبيئة العمل والعلاقات الإنسانية التي تشكل سلوك الفرد وبين إرتفاع مستوى الأداء كالمواظبة والدقة والإستجابة للتعليمات ولا بد من وجود علاقة بين معايشة أنشطة العلاقات الإنسانية

بيئة العلم وإعتبارها بعدا أساسيا من أبعاد التنظيم وسيادة الإحساس بالرضا عن العمل وظروفه وأوضاعه سواء في إحساسه بأهمية العلم أو الرضا عن أدائه ويشكل الدعم المعنوي لأنشطة العلاقات الإنسانية الأساس في الإحساس بالرضا عن العمل ومن ثم جودة أداء الأعمال وتحسينها وان نجاح أنشطة العلاقات الإنسانية وفعاليتها في تحقيق العاملين لأهدافهم في الأداء يسهم في التأكيد على إستمرار تلك الأنشطة والحماية والرعاية لجهودها.

- الدراسة السابعة: للباحث (إبتسام حلواني وآخرون، 1411هـ-1989م) بعنوان: (العلاقات الإنسانية في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية). والتي من أبرز أهدافها دراسة مقومات القيادة الإدارية الفعالة مع إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة والتنويه بالمفهوم الإسلامي للإدارة كما يهدف البحث إلى التعرف على ما يواجه المرؤوسين من الجنسين من مشاكل خاصة بالعلاقة مع رؤسائهم في جهات العمل المختلفة بالمنطقة الغربية بالمملكة، وتوصلت إلى بعض النتائج والتي من أهمها توافر قدر من الإهتمام للعلاقات الإنسانية لدى الرؤساء من الجنسين وعلى الرؤساء من الجنسين إلى السلطة كأداة تأثير على المرؤوسين ويرحب الرؤساء من الجنسين بإقتراحات مرؤوسيههم وتسود روح التعاون والمودة علاقات العمل المختلفة، إن الأجر المادي وحده قد لا يحدد إرتفاع الروح المعنوية أو إنخفاضها وان إستتباب النظام في المؤسسة لا يعكس روحا معنوية مرتفعة، وان الأسباب الظاهرة لإرتفاع أو إنخفاض الروح المعنوية كثيرا ما تختفي ورائها عوامل عميقة بحيث تصبح الأسباب الظاهرة مجرد تبريرات شعورية لتحقيق التوافق النفسي وان فهم العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين وبناء جماعات العمل تعد مصدرا هاما لفهم مناخ العلاقات الإنسانية في منظمات العمل وهو ما ستعنى به دراستنا.

#### 1-8-4 تعقيب عام على الدراسات:

معرفة مستوى هذه العلاقات ثم العوامل التي تؤثر فيها وتأثيراتها حيث سيتم الإستفادة من الدراسات السابقة سواء بالجانب النظري أو في بناء أداة الدراسة أو في تفسير النتائج واتضح بعد الإطلاع على الدراسات أن هناك أوجه تشابه وإختلاف مع دراستنا فمثلا الدراسة الأولى تتشابه مع دراستنا في الأهداف وتختلف في النتائج فنحن نرى أنه لا بد من إدراك الفرد لحاجته إلى تغيير سلوكه الذاتي عن طريق معرفة عواقب سلوكه بالنسبة للآخرين وأيضا نرى أن يكون الفرد قادرا على الإستجابة في الوقت المناسب لكل بادرة تعكس إتجاهات الشخص الآخر ودوافعه وحاجاته أيضا ولا بد من وجود المهارة في التشخيص بمعنى القدرة على الحكم على معنى السلوك وتكوين افتراضات معقولة أيضا ولا بد من المهارة في السلوك الإجتماعي وتغيير الإتجاهات وقد تناول الباحث أوجه الإختلاف والاتفاق مع بقية الدراسات السابقة حين تطرقه لذلك في الإطار النظري، ونشير فيما يلي لأهم القضايا والتصورات النظرية المعرفية التي أفرزتها مجموعة الدراسات السابقة والتي تبلور الموقف النظري المعرفي للدراسة:

- 1-أبرزت الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين وجود إطار تنظيمي إداري يرضى ويدعم الجانب الإنساني وبين تحسن أداء العاملين وازدياد درجة إنتمائهم وإرتباطهم بأهداف التنظيم.
- 2-أن رفع الروح المعنوية للعاملين لا يرتبط بمجرد توافر المتغيرات المادية بل يرتبط بالمتغيرات الإدارية وأسلوب إدارة العمل فضلا عن المناخ السائد في بيئة العمل بمستوياتها الداخلي والخارجي وبخاصة ما يسود فيها من إحترام وتعاون وتقدير لكيان العاملين وتوافر كل مما شأنه تنشيط وحفز الدافع الإنساني.

3- يعد التوحد والتكامل بين حاجات العاملين وحاجات التنظيم من أبرز المؤشرات الفاعلة أو المؤثرة في برامج العلاقات الإنسانية في ميدان العمل وبخاصة في محيط أداء العمل.

4- يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحقيق:

-الكفاءة والدقة في انجاز الأدوار.

-إنجاز الأهداف على النحو الذي يتطابق مع طموحات وتطلعات العاملين.

### 1-8-5 الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى: دراسة صلاح بيوني: "حوافز الإنتاج في الصناعة" أجريت هذه الدراسة في السنة 1982

بالجزائر العاصمة وتهدف إلى معرفة أهمية الحوافز وأثرها الفعال والإيجابي في رفع الكفاية الإنتاجية للعامل بصفة خاصة وللمصنع أو الوحدة الإنتاجية بصفة عامة، وتحسين نوعية وجودة هذا الإنتاج، وأهم ما توصل إليه الباحث بعد قيامه بهذه الدراسة ما يلي:

-إن الحوافز في مجال الصناعة هي وسائل أو محركات تستخدم في حث العمال وتشجيعهم على العمل وزيادة معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليفه.

-تختلف الحوافز وتتنوع فهي فردية أو جماعية، مالية أو معنوية، إيجابية أو سلبية وقد تبين لنا أن الحوافز الجماعية ربما تكون أفضل من الفردية، ذلك لأنها قد تحث على التعاون بين أعضاء فريق العمل أو القسم أو المجتمع كله، فالتنافس بين الجماعات يشجع التعاون داخل الجماعة الواحدة.

-إن الحوافز المالية ذات تأثير هام، لو أن الكثير من العلماء والمفكرين يعتقدون حتى الآن أن المال ليس هو الباعث الأول للعمل، باعتبار أنه ليس قيمة أو غاية في ذاته إنما هو وسيلة لإشباع الحاجات الضرورية لدى الفرد وعلى كل حال، ومهما اختلفت الآراء حول المال فإنه في رأينا يمكن أن يكون للحوافز النقدي أثر كبير وفعال في رفع معدلات الإنتاج وخاصة عندما يكون العمال في حاجة إلى المال.

-كذلك الحوافز المعنوية وخاصة في المجتمع الإشتراكي والنامي لها أثرها الإيجابي الكثير فالناس يتنافسون أو يتعاونون للحصول على مزايا المادية، كما أنهم يفعلون ذلك للحصول على مزايا لا مادية مثل قوة النفوذ أو السلطة أو التقدير الإجتماعي واثبات الذات كذلك الحوافز السلبية تستخدم بطريقة ما لردع كل مستهتر أو مهمل في عمله.

-إن حوافز الإنتاج بصورها وأنواعها المختلفة لها تأثير في العلاقات الإجتماعية داخل المصنع بين كافة العاملين، من حيث أنها يمكن أن تعيد بناء التنظيم الإجتماعي للمصنع كما أنها تؤدي إلى تحقيق تعاون فعال بين جماعات العمل مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق التكامل الإجتماعي بين هذه الجماعات والى قوة العلاقات الإجتماعية إلا أنها من ناحية أخرى قد تثير التنافس العنيف الهدام بين الأفراد والجماعات في حالة إستخدامها بطريقة غير سليمة مما يدفع بالعلاقات إلى التوتر وعدم التماسك وبالتالي إلى إحداث سوء التوافق.

إننا نستخدم الآن في المجتمع نظام الحوافز بطريقة جزئية. أو تستخدم بعض صورته أو أشكاله خاصة في الوحدات الإنتاجية أو المؤسسات التي طبقت نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات لكن ثبت حتى الآن عدم فعالية هذه الصور للحوافز بصورة كاملة مما يؤكد أنه يجب إعادة النظر في نظام الحوافز من أجل تطويره وتعديله بما يضمن تأثير

أكيد في سلوك العمال في الاتجاهات المطلوبة وبما يحقق النتائج الحقيقية التي نريدها" [ 38 ] ص 61

- الدراسة الثانية: دراسة نور الدين شنوفي: "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية" أجريت هذه الدراسة سنة 1996 لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير بجامعة الجزائر العاصمة وتهدف إلى معرفة كيف يعمل نظام الحوافز وعلاقته بالكفاية الإنتاجية أما الإشكالية التي انطلق منها الباحث هي ما الحوافز المطبقة فعلا في المؤسسة الجزائرية والتي يستجيب إليها العاملين؟ وما تأثير ذلك على مستوى الكفاية الإنتاجية؟ ولقد افترض الباحث انه بوجود عناصر مؤثرة على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة لم تستغل كليا من طرف الإدارة وكذلك يعتقد أن التسيير العقلاني للعمال لم يعمل بعد إلى الحد المطلوب ويراه العنصر الأكثر فاعلية في مستوى الكفاية الإنتاجية. وأخيرا أعتقد أن نظام الحوافز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية إلا أنه ضروري لرفع الكفاية الإنتاجية إذا ما استغل بدون إفراط ولا تفريط في تحريك قدرات العاملين نحو تحقيق كفاية إنتاجية عالية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي معتمدا فيه على المقابلة الشخصية لكل أفراد العينة مع أدوات أخرى كإستقصاء الذي إستند فيه على طريقة الاستجواب غير المباشر والملاحظة التي هي وسيلة البحوث الوصفية، أما المجتمع الدراسة فقد اختار الباحث سائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري العاملين على الخطوط وبلغ حجم العينة 200 مفردة عشوائية موزعة على الوحدات الأكثر نشاطا والأقل نشاطا، وبعد تصنيف الاستجابات وإجراء التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

-الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات لا يتم التعبير عنها في صورة مالية فقط، بل هي ذات أنواع مختلفة فردية أو جماعية مالية أو معنوية إيجابية أو سلبية تحركها محددات نسبية متغيرة ينبغي على نظام الحوافز أن يراعي هذه التغيرات لكي يحقق هدفه في حث وتشجيع وترغيب العاملين على العمل وزيادة معدلات الإنتاج وتحسينه وتقليص التكاليف.

-كما يتبين للباحث بأن نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاية إنتاجية عالية إذا ما أحسنت استعماله كما يدفع بالمؤسسة التي تحمل أعباء إضافية تأثير سلبي على مستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة إذ أسبئ استخدامه وإنطلاقا من هذه الفئاعة التي توصل إليها الباحث من خلال هذا من جانبه النظري الذي يوضح الأسس والمحددات الواجب إتخاذها عند وضع نظام الحوافز والنتائج التي إستخلصها من الدراسة التطبيقية والتي تشير إلى فاعلية هذا النظام على مستوى الكفاية الإنتاجية وتوصل إلى أن نظام الحوافز المطبق في الوكالة النقابية هو النظام الجزئي يؤثر على مستوى أدائهم بالدرجة التي تحقق النتائج المرجوة [ 39 ] ص 164

- تؤثر إدارة المؤسسة في إنتاجية العاملين وذلك عندما لا تقوم بمقارنة إنتاجهم بمعايير محددة وواضحة لديهم.

- من الممكن تطوير نظام الحوافز بالوكالة لكي تحقق الكفاية الإنتاجية العالية من خلال إشترك العاملين في تحديد مقوماتهم.

-إن الأجور الشهرية التي تدفع للعاملين لا تعتبر حافزا يحثهم على العمل ولا عاملا مؤثرا على إنتاجيتهم وذلك لأنها تدفع على أساس الدرجة المحددة في سلم الأجور حسب الوظيفة وليس على أساس الكمية والنوعية في الإنتاج كما ينادي بها الميثاق الوطني لكل حسب عمله.

- شعور العاملين بعدم عدالة الأجور التي تدفع لهم من قبل الوكالة غير مناسبة مع التكاليف المعيشية من جهة وغير متقاربة مع أجور من يعملون في مؤسسات مماثلة لهم (المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين) إلى جانب الظروف الصعبة.

-إن نظام المكافآت المطبق (الفردية و الجماعية) ليس بالنظام الفعال الذي يضمن تحفيز العاملين وبالتالي لا يؤثر في الكفاية الإنتاجية للعامل.

- الدراسة الثالثة: تندرج هذه الدراسة تحت عنوان تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية وجسدت ميدانيا من طرف الباحث عبد المجيد أو تبين في رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية بالمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدة تحويل البلاستيك الواقعة بالمحمدية الحراش في الفترة الزمنية 1994-1995 وقد تعرض الباحث في إشكاليته إلى المؤسسة وتعرفها ثم محيط العمل وما شاهده من تغييرات من حيث في العلاقات الإنسانية الإشراف والسلوكيات السائدة بالمؤسسة بكل أشكالها من حيث المواقف والآراء وسلوكيات العمال وركز على مراقبة هذه السلوكيات باعتبارها القاعدة الأساسية التي يجب التركيز عليها بغض النظر عن الجوانب التقنية والتكنولوجية وصولا إلى إعطاء إقتراحات نظرية من واقع معاش داخل المؤسسة من خلال علاقات العمال بالإدارة والمشرفين وأساليب الإتصال القائمة عليها وان تتم إشكالية بطرح تساؤلات أهمها ما يلي:

- ما هي مواقف وآراء وسلوكيات العمال من شروط العمل السائدة في مؤسستهم الاقتصادية؟
- وما مدى تأثير العلاقات الإنسانية السائدة على إنتاجية العمل وتحديد مستوى الإنتاج كما ونوعا؟
- وتبنى الباحث فرضيتين هما:
- العلاقات الإنسانية في المؤسسات موجودة ولكنها غير معتمدة بصورة أوسع بسبب عدم إستيعابها من طرف الكثير من المسؤولين.
- عدم اعتماد العلاقات الإنسانية في المؤسسة بصورة أوسع في المؤسسة الاقتصادية يؤثر سلبا على مواقف وسلوكيات العمال ومنه على إنتاجية العمل حيث يتدهور الإنتاج كما ونوعا.
- وتمحورت منهجية وتقنيات الباحث في إعماده على طريقة الإستجواب أو المسح الإجتماعي عن طريق الملاحظة بنوعها المباشرة وغير المباشرة ثم المقابلة الحرة بواسطة الإستجواب مع العمال الذين لا يستطيعون فهم الأسئلة إلا بالشرح وتميزت استمارته ب: 42 سؤالا، كما تم إختيار العينة بطريقة عشوائية منتظمة بنسبة 62% من مجموع العمال،

كما أن الباحث تطرق في خطوات بحثه إلى قسمين نظري وميداني ويحتوي على أربعة فصول:

1-التطرق إلى الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها.

2-العلاقات الإنسانية في المؤسسة ومدى تأثيرها على إنتاجية العمل.

3-عوامل إرساء العلاقات الإنسانية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الإنتاجية.

4-العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويحتوي على ستة فصول.

بداية بتعرف الوحدة الاقتصادية ميدان البحث وأما الفصول الخمسة الأخرى فخصصت للبيانات الإستجابات من خلال تعرفها وتحليلها وإستخلاص النتائج التالية:

-الفرضية الأولى: العلاقات الإنسانية موجودة في المجتمعات الجزائرية ولكنها غير منفذة أو ضعيفة. ، ففشل الإدارة في تكوين وإقامة علاقات إنسانية حسنة مع العمال لإعمادها على سياسات تسييرية تتنافى ومبادئ العلاقات الإنسانية.

-الفرضية الثانية: عدم إهتمام الإدارة بالشكاوى والإقتراحات المقدمة من طرف العمال، أدى لعدم تشجيع المسؤولين للعمال على الإتصال بهم.

1-تضمن الإتصال في العلاقات الإنسانية بإعتبار الإتصال الشريان الأساسي لأي عملية والحديث عن الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

2-تضمن الخدمات الإجتماعية العمالية وأثرها على المؤسسة الجزائرية.

3-الحوافز ودوافع العمل والحاجات والرضا الوظيفي.

4-القيادة ودورها في العلاقات الإنسانية بإعتبارها الحلقة التي تحمل القائد مسؤولية أكبر في الخلل الذي يحدث في المؤسسة.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

-الدراسة حول الإتصال إستنتج من أن الإتصال على مستوى المؤسسة الجزائرية يحمل وجهين.

-العلاقة بين القاعدة العمالية والإدارة الوسطى جيدة لأبعد الحدود نظرا لأنهما يلتقيان في نفس المشاكل أما العلاقة بين العمال والإدارة العليا سيئة لوجود الحذر بين القمة والقاعدة مما يؤدي إلى وجود تصادم وبالتالي تنهار المؤسسة.

-خدمات النقل لازالت تقدم وذلك لتوفير الوقت والصحة وتجنب الغيابات والتأخيرات في العمل.

-رضا العمال عن مشرفهم لأن العلاقة بينهم حسنة أما المشكل المطروح هو بين القاعدة والقمة.

-عدم رضا العمال لأنهم يحسون أنهم مقيدون فالقرارات من القمة إلى القاعدة.

-القرارات تتخذ بصيغة جماعية بين الإطارات والعمال في المستوى الأدنى ولكن القرار الفعلي للمدير.

-العلاقة بين المسؤولين العمال حسنة من الوجهة الشخصية وسيئة من الوجهة العلمية يرجع إلى التنظيم السيئ ونظام الإتصال.

### 9-1 أهم النتائج العامة:

حول الدراسات السابقة من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة وعبر التطور التاريخي لها نلاحظ أن أغلبية الدراسات تناولت حوافز العمل وعلاقتها بإنتاجية سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية وبالرغم ما أشارت إليه هذه الدراسات فإن معظمها أهملت الجانب التطبيقي لأن الدراسة تكتمل بكمال جانبها الميداني التحليلي إلا أنها ساهمت مساهمة فعالة في إثراء هذا البحث من خلال معرفة الحوافز والعمل وما يتعلق بها في الجانب النظري وخاصة الدراسة التفصيلية عن الحوافز والدوافع والإنتاجية من ناحية الأنواع والخصائص وتحسين الأداء كما زدتنا بالمفاهيم العلمية التي يحتاجها موضوع البحث كمفهوم الحوافز والأداء، بالإضافة إلى ذلك ساهمت في توضيح متغيرات وأبعاد المشكلة وتبيان موضوع البحث كما نبهتنا إلى طبيعة المادة العلمية الموجودة ومنها تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية وأصبحت هناك خلفية واضحة عن موضوع الدراسة إنطلاقا من الدراسات السابقة، كما أفادتنا أيضا في الجانب المنهجي للدراسة وخاصة في تحديد المنهج وأدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والإستمارة في تحديد الأسئلة، أدت هذه الدراسات كذلك إلى زيادة عدد المراجع بالرغم من التشابه

والتعارض في مضمونها إلا أن علينا القيام بالدراسة في هذا المجال لان البحث العلمي يتميز بالإستمرارية ولعل البحث الحالي يضيف المزيد من الأفكار والمعلومات حول هذا الموضوع خاصة ما تعلق بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية.

من خلال ماتم التطرق إليه في دراسة إشكالية الموضوع كمدخل أساسي للدراسة يمكن القول بأن موضوع العلاقات الإنسانية شاسع المعالم وغير محدد الأطر الدراسية بالنظر لمعاجلة كل مايتعلق بالإنسان ، ونحن نعرف أن الطبيعة البشرية متغيرة وليست ثابتة ، وعليه نتناول أهم الإشكاليات التي عالجتها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مختلف الفصول والمحاور التالية .

## الفصل 2:

### العلاقات الإنسانية في التنظيم

#### تمهيد الفصل 2:

إن ميزة المجتمعات البشرية التنظيم الذي يتوقف عليه أداء وظائفها المختلفة ، من وظائف حيوية إلى الوظائف الاقتصادية و الإجتماعية، والمستوى التنظيمي مر بتطور حتى أصبح يطبع المجتمعات الحديثة اليوم، فهو نتاج التطورات الحاصلة بمختلف الأصعدة والمستويات التي مرت بها المجتمعات خلال عملية النمو، بمعنى أنها إنتقلت التنظيمات من مرحلة البساطة إلى التعقيد وفق تبعات تزايد متطلبات تطور المجتمع من أجل تلبية حاجاته الأساسية، صاحب هذا التحول حدوث التغيرات في مجموعة الأفكار و السلوكيات أفراده ، و عليه ظهرت بعض الظواهر الإجتماعية الجديدة المتمثلة في حدوث إشكاليات تنظيمية نتيجة للتطور الحاصل مما إستدعى ضرورة إيجاد حلول لها، أوجب هذا إدخال بعض التعديلات على النمط التنظيمي ، و لو جزئيا من خلال فهم و تحليل و تفسير واقع سلوك الأفراد وإدراك إحتياجاتهم و رغباتهم من أجل تحقيق إطار تنظيمي متكامل موحد الجهود لتحقيق الأهداف، و عليه سوف نستعرض النقاط الهامة في هذا الفصل من خلال مجموع المباحث الأربعة التالية:

تعريف العلاقات الإنسانية و الأسس التي قامت عليها و كذا التطور التاريخي لها و دورها في الإطار التنظيمي ككل

#### 2-1: تعريف العلاقات الإنسانية

طبيعة الإنسان الإجتماعية تجعل منه على إتصال دائم مع غيره من الناس ليشكل معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والإجتماعية تحدث هذه العلاقات في صورة عفوية في محيطه الاجتماعي مع الأسرة و الأهل والأقارب والأصدقاء أو غيرهم من الأفراد الذين تجمعهم علاقات ود وإحترام و تقدير وعلاقات أخرى، أو في صورة منظميه أي داخل إطار محدد لها تأخذ بعد قانوني مثل علاقات الأفراد مع المجتمع السياسي أو المدني و الجمعيات أو في داخل العمل أي في المؤسسة، فنجد علاقات أخرى تتسم بصفات العقلانية والرشادة في التعامل اليومي في محيط أكثر تنظيما و واقعية العمل هو أساس التعاون و التكافل أو الصراع والتنافر، هكذا نرى أن الإنسان في عيشه و حياته يعتمد على علاقات كثيرة و متنوعة تربطه مع غيره، فإذا حصل التجانس والتكامل و التناسق تصبح العلاقات إيجابية، والعكس صحيح إذا حصل إضطراب في العلاقات يواجه الإنسان من خلالها مشاكل تعطل نشاطه وديمومة حياته اليومية وهذه العلاقة سلبية الإتجاه و المنحنى الممثل لها.

#### 2-1-1 مفهومها:

يستمد مفهوم العلاقات الإنسانية أصوله و جذوره من تكامل عدد من العلوم الإنسانية مثل علم النفس، و علم النفس الصناعي و علم الإجتماع الصناعي، و علم الإنسان الأنتروبولوجيا الإجتماعية و كذا الخدمة الإجتماعية، و بالإضافة إلى العلوم الطبيعية و العلوم الرياضية، و في تكامل هذه العلوم وتجانسها وتفسيرها للظواهر وإحتوائها للأساليب الفنية يستفاد فيها في مجال الإدارة و التنظيم و إدارة الأفراد، و العلاقات بين العاملين و الإشراف والقيادة والإتصال وتتكون عبارة العلاقات الإنسانية من كلمة العلاقات Relation و كلمة الإنسانية

Human وهي كلمات موجودة وجود الإنسان على الأرض، و لكن العلماء و المفكرين في دراساتهم و بحوثهم و تجاربهم أرادوا إيجاد صياغة مختلفة لتقديم مفهوم لها و تعريف خاص بها و لهذا نجد أن نظرة العلماء في تعاريفهم للعلاقات الإنسانية مختلفة ومتعددة (المصادر و وجهات النظر).

ومن المفاهيم نجد أن العلاقات الإنسانية باعتبارها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق و التميز و هي شعور يعبر عن حسن السلوك، و حسن الإدراك يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته، و الواقع أن العلاقات الإنسانية تستلزم التعرف و تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، و تنمية المهارات الإجتماعية، و الفلسفة البشرية في الحياة، فنجد أن هناك خلط بين العلاقات الإنسانية و الشخصية الإنسانية، فهناك من يعتقد أن هذه الأخيرة مرتبطة مع بعضها البعض، فالعلاقات الشخصية تتضمن العلاقات القائمة على القرابة و الصداقة و الحب و الإخاء و التعصب و الخواطر و المحسوبة و التحيز، أما العلاقات الإنسانية تستند إلى الموضوعية بحيث يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة و الإشباع لحاجاته الضرورية و التوفيق بين متطلباته الإنسانية و العلمية، فهي تهدف إلى تكامل أهداف العمال و تعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة بما يحقق رغبات الأفراد والتنظيم. و لقد أدرج " و ليام كلياترك " " مفهوم العلاقات الإنسانية على أنها أساليب للسلوك الإنساني الذي أنفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها و لضمان إستمرارها" ( 40 [ ص 101 ، أما " السيد عبد الحميد مرسي فأعطي مفهوم أخر لها على أنها إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الإجتماعي المستمر " (41) ص 61.

إنطلاقاً من مفهوم العلاقات الإنسانية باعتباره مرحلة سابقة و ممهدة لقيام علاقات إجتماعية بين فرد و فرد آخر وبين فرد و جماعة، تعتمد على إثارة دافعية الأفراد، و هم مصدر الإلهام و القوة كما أنها تشير إلى صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تنشأ بين عنصرين أو أكثر في مكان و زمان معين، لتنمو و تصبح ذات علاقات إجتماعية وثيقة تقوم على روابط و مبادئ، مما يسمح بحدوث تكيف و تفاعل إجتماعي بين الأفراد، و تعمل تلك العلاقات على تحقيق أهداف الحياة في مجالات متعددة كالمجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو الإجتماعي أو الإنتماء إلى أي هيئة أو ناحية أو جمعية، وكنظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل و أسلوبه الإداري على نحو يجعلها أكثر فاعلية و إنسانية هذا بالنسبة إلى المفهوم، كما تطلق على العلاقات الإنسانية في مجال التداخل الحاصل بين الأفراد و هم في شكل مجموعات في أي مجال كان .

أما في محيط العمل فهي ميدان الإدارة تهدف إلى التكامل بين أفرادها، و يرى SCOTT " أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف، يعطي المزيد من الإرضاء النفسي، كما يساعد على تحقيق مطالب التنظيم، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى إرتفاع الإنتاجية، و زيادة الفعالية التنظيمية مما يجعل الأفراد في راحة نفسية و شعور و إحساس بالرضا عن العمل و أعمالهم" " [ 42 ] ص 234، أما alstonstall فيعرفها على أنها "دراسة الأفراد أثناء العمل و ليس منفصلين، و إنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية". " [ 43 ] ص 5

ونظراً للتعقيدات التي تتسم بها التنظيمات الحالية على مستوى العلاقات، فإن مهمة الإدارة تنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة و قيادة العملية الإدارية على أحسن ما يرام كان لزاماً على الإدارة فهم العلاقات بين الأفراد والمجموعات العمالية، و معرفة تجميعهم في فريق عمل متعاون متكامل و متضامن في العمل، كما أن الإدارة يجب عليها إيجاد توازن بين حاجات الأفراد و حاجات المشروع من جهة أخرى، فالفهم الصحيح لمتطلبات الأفراد من طرف الإدارة يحقق الراحة و الطمأنينة في محيط العمل بالنسبة للعمال .

## 2-1-2 تعريفها والمفاهيم المرتبطة بها :

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالعلاقات الإنسانية Human relation تتناول أكثر من مدخل لإتجاهات معينة في الفكر الإداري التنظيمي نحو العاملين فعلم العلاقات الإنسانية علم قائم في حد ذاته يهتم بدراسة مجال العمل والتنظيم الإداري والمبادرة وتنسيق الجهود الإنسانية، فنجد أن العلماء في تعاريفهم للعلاقات الإنسانية متعددة بحيث ركز البعض على أسس العلاقات والآخر ركز على طبيعة نشأة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية نوع من العلاقات الاجتماعية social relations هي علاقات العمل travail relations التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم ومع المتصلين لهذه المنظمة، كما أنها تعتبر سلوك إنساني داخل المنظمات في مجال العمل والذي يقوم على الإحترام المتبادل وتقدير كل فرد ومراعاة مواهبه وإمكانياته في العمل مع اعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن المنظمات مجتمعات بشرية متواجدة ضمن أطر معينة ومحددة فالفرد لا يمكنه أن يعيش منفردا طيلة حياته ، فكل فرد عاقل بحاجة إلى الارتباط مع غيره من الأفراد بعلاقات تمنحه صفة الاجتماعي الإنسان الاجتماعي لأن من دونها يفقد هذا الفرد أهم ميزة التي من شأنها حفظ توازنه وإستمراره كإنسان وعليه "فإن العلاقات الإنسانية هي التي تجمع بين الناس فتجعلهم أفرادا متفاهمين ومتعاونين ومتضامنين". [ ]

81ص44

نجد أن العلاقات الإنسانية متعددة المفاهيم من خلال الإختلاف الحاصل في إيجاد تعاريف موحدة لها وراجع الإختلاف إلى طبيعة العلاقات وأسسها التنظيمية ومن التعاريف نجد تعريف: كيث ديفز " بأن العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشأة عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا إقتصاديا ونفسيا وإجتماعيا". [ 45 ] ص11 يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى طبيعة التفاعل بين الأفراد وتتحدد العلاقات بين العاملين في مشروعات الأعمال بمساهمة العوامل الإقتصادية والإجتماعية كما تتحدد من خلال طبيعة الممارسات الإدارية فالعلاقات الإنسانية علاقات شخصية في كنف جماعة ولاسيما جماعة عمل كادحة ركز "كيث ديغنز" على أربعة مبادئ في تعريفه للعلاقات الإنسانية هي :

- "الكرامة الإنسانية من حيث إحترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بغض النظر عن المركز الوظيفي وعلى أساسه يعامل العامل كإنسان له مشاعر وأحاسيس ....
- الفروق الفردية الواقعة بين العاملين والموجودة بينهم ، ووضع هذه الفروق في الإعتبار عند التعامل مع العاملين
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة هذه
- الحافز فالفرد العامل يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من تحقيق هدف المشاركة والتعاون الحاصل بينهم". [ 45 ] ص12

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال وتعرف على أنها ذلك المكان أو الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بإنتاجية وتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والإجتماعية ، عرفها الشنواني على أنها " تنمية جهود جماعي منتج للمشروع يحقق الرضا للأفراد في الوقت نفسه كما أنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة للمجموعة في محيط العمل " ( 16 ) [ ص457 . بإعتبار

الإنسان كائن إجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة كما يرتبط بروابط وعلاقات إجتماعية مع غيره من المحيطين به يؤدي ذلك إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون والتنافس التسامح أو التعصب، الزعامة أو الإقنياد، الصراع أو التبعية، الشعور بالإنتماء أو عدم الرضا عن العمل وللمجموعة ككل من وضع عام وجو كلي في العمل كلها عوامل تؤثر في السلوك الإجتماعي داخل بيئة العمل نتيجة للتغيير الإجتماعي الحاصل والظروف العامة للتنشئة الإجتماعية للأفراد وهذه العناصر ليست بالضرورة هي أساس التغيير في السلوك الفعلي للإنسان ، بل نجد أن طبيعة التنظيم ونمط الإدارة يعتبران عوامل مؤثرة على العلاقات بين العاملين لذلك إهتمت الدراسات الإدارية المختلفة بتحليل تأثير السياسات الإدارية على مناخ العمل ودرجة رضا العاملين وأظهرت هذه الدراسات "أن العلاقة موجودة بين رضا العمال والإنتاجية فكما تحسنت العلاقات الإنسانية زاد الرضا وارتفع في الوسط العملي وبالتالي ترتفع إنتاجية المشروع وتزداد الربحية" [ 46 ] ص 141 ، فأهمية النواحي السلوكية والإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشرية تدل على إرتباط القوى بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسية فدوافع الأفراد وإتجاهاتهم ، وتوفر مناخ العمل الملائم له الأثر الإيجابي في تحسين مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية ويتطلب ذلك توفير جانب من الإهتمام ببرامج الخدمات المقدمة ونوعية الحوافز بحيث أن عملية حفز الأفراد في المنظمات من أجل تكوين مجموعات عمل يتحقق بتلبية حاجاتهم والأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، "فالعلاقات الإنسانية تركز على الموارد البشرية وليس المورد المالي فجوهر العلاقات دفع الأفراد وتحفيزهم" [ 47 ] ص 116 ، للعمل ضمن إطار تعاوني منسق بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وفي مجال الصناعة يعرفها Yoder في كتابه *Personnel management and industrial relations* مجموعة الصلات التي تنشأ بين أصحاب الأعمال والعمال وهيئة الإدارة في المشروع بصفة جماعية أو فردية وكذلك بأنه مجموعة الروابط البشرية التي تقوم على ضرورة تحقيق التعاون المنشود من جانب العمال في قيامهم بالعمليات الصناعية فالصلات الإنسانية في الصناعة تقوم نتيجة حالة واقعية نشأت بين العمال بعضهم البعض وبينهم وأصحاب الأعمال والإدارة في المشروعات الصناعية يخضعون لنظام واحد تجمعهم ظروف عمل موحدة ، تسري عليهم لوائح بشرية وعناصر تنظيمية مشتركة فهذا المجتمع المكون من مجموعات بشرية وعناصر عمالية تستخدم في الإنتاج كأى عوامل إنتاج أخرى المعروفة كالجانب المادي والمالي مثلا . تبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد والإهتمام به فهو وحدة من وحدات الجماعة وبإعتبار كل فرد يختلف عن الفرد الأخر فإن النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه ورغباته فالأفراد وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين مجموعة الأفراد والجهد الجماعي نطلق عليه نشاط المجموعة والعلاقات الإنسانية هي الرابط بينهم فهي تركز بالدرجة الأكبر على الفرد في مستوى علاقاته بالمجموعة وبدرجة أقل على الفرد منفصلا بمعنى الإهتمام بالفرد من خلال وجوده في الجماعة بالإضافة إلى العلاقات الرسمية والغير رسمية ودراسة تعامل الأفراد داخل المجموعات والمجموعات مع بعضها البعض وكيفية تحقيق التوافق بين أهداف المجموعة وأهداف المنظمة فهم يتعاملون في شكل علاقات تربطهم "مع معرفة كل واحد من الأفراد العاملين لدوره ومكانته ضمن المجموعة من أجل تحقيق مصلحة العاملين في إطار إنساني ومصلحة المنظمة كمجتمع كلي". [ 48 ] ص 106

يتضح من ذلك أن العلاقات الإنسانية مجموعة التفاعلات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تهدف إلى إيجاد جو من الفهم والإحترام والثقة المتبادلة بين هذه العناصر مجتمعة، وهي التي من خلالها يمكن دفع

العاملين بالمؤسسات أو الوحدات التي يعملون بها إلى العمل الجماعي الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة بكفاية عالية ويحقق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت . فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الإجتماعية والثقافية والسياسية فهذه التفاعلات الحاصلة بين أفرادها في موقف يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج تعاوني فيه رضا إقتصادي ونفسي و إجتماعي فرفع الكفاية البشرية والإنتاجية يعتمد على مدى فهم العلاقات الإنسانية بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفردي و الجماعي وفي عمل التنظيم وكذلك بتوفير الظروف التي تساعد الأفراد العاملين في مجموعات عمل للوصول إلى نتائج وأهداف مشتركة مما سبق يدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره من أهم عناصر ومقومات الإنتاج بالإضافة إلى الإهتمام بالإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي وتتضمن مجمل التعريفات ما يلي :

● "تكمّن أهمية العلاقات الإنسانية في دورها في مؤسسات العمل من خلال الإهتمام بالعنصر الإنساني ومواقفه في العمل .

● تواجد الأفراد العاملين في بيئة تنظيمية بدلا من إتصال إجتماعي غير منظم .

● دافعية الأفراد وتسيرها إلى إتجاه العمل الجماعي مع توفي تنسيق العمل وروح الإنسجام والمشاركة والتعاون لتحقيق الهدف .

● العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي تسعى إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية

● تأكيد العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنيين والعمل على رفع كفاءتهم في العمل " . [ 49 ] ص 214

ومن كل هذا الطرح النظري نجد أن العلاقات الإنسانية "دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بإعتبارهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة وفي منظمات ذات أهداف إقتصادية وغير ذلك وبقدر ما زاد الوعي لهذه العلاقات والفهم الكامل لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس". [ 50 ] ص 05 فالعلاقات الإنسانية عملية إجتماعية من منطلق كونها لا تتحقق إلا وسط تنظيمات معينة رسمية كانت أو غير رسمية بهدف تنمية تفاعلات إيجابية فيما بينها كإستجابة لتحقيق النتائج التي تكونت على أساسها تنشأ في شكل روابط ذات علاقات يمكن الوصول إليها بمتابعة الجهود البشرية المبذولة وتنميتها لتحقيق نتائج مرجوة وأهداف موضوعة ويتضح لنا أن العلاقات الإنسانية تعمل على تحقيق التعاون بين العمال ورفع الإنتاج وإشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية وعند تحقق الأهداف الثلاثة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف ودافع مشترك ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات.

### 2-1-3 تحديد نطاقها ، صفاتها وتصنيفها :

تتصف العلاقات الإنسانية بالتعدد والتعقد والتشابك وهي وقتية ومستمرة وإتصافها بالتعدد يرجع إلى أنها تشتمل على أكثر من علاقة للفردي الواحد بالأفراد الآخرين والنظم الإجتماعية المحيطة والتعقيد أساسه كثرة الإتجاهات أو مجالات التداخل في وقت واحد والتشابك فمرجه أن إحدى العلاقات لا تنفصل عن الأخرى مهما كان ترتيبها تتسم بالوقتيّة عندما تبدأ تنتهي بنفس الحدث الذي يكون السبب في وجودها وتنتهي العلاقات بإنتهاء ذلك الحدث وهي مستمرة أي تمتد لتشمل مشاعر وإنفعالات معينة تغذيها تؤدي إلى إستمرارها وهي

دائمة بمعنى أنها تعتمد على دعائم لها صفات الثبات كروابط معينة ومن ناحية أطراف العلاقات الإنسانية يمكن أن نتصورها فردية وجمعية مختلطة فالفردية تكون أطراف العلاقات فيها فردا فردا والجمعية تكون أطرافها مجموعة من الأفراد من كل جانب "وأطراف العلاقات الإنسانية لا تستقر على حال معينة هي دائمة التغيير والحركة فتتغير الوظائف والمناصب والمستويات وعضويتهم في الجماعة" [ 51 ] ص 19 فالعلاقات الإنسانية تجعل البناء متماسكا عند مشاركة الأفراد في النشاط الاجتماعي الذي يحتوي على مجموعة أفراد داخل التنظيم الإنساني يتفاعلون مع بعضهم البعض يتصرف الفرد باستقلالية وحدته ومع إنضمامه إلى مجموعة يتصف بصفة المجموعة كما أن العلاقات الإنسانية تصنف بعدة نماذج منها :

- علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات مستمرة فالمؤقتة لها إقتصار على موقف معين بذاته تبدأ ببداية وتنتهي بإنتهائية مثل العلاقة بين البائع والمشتري أما العلاقات المستمرة فهي تتمثل في علاقات الصداقة أو التعاون في العمل.

-علاقات أولية وعلاقات ثانوية فالعلاقات الأولية في الجماعة الصغيرة من سماتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف في حين أن العلاقات الثانوية من سماتها البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة وبالرغم من أن العلاقات الثانوية قد تستمر لمدة طويلة من الزمن إلا أنها تظل في النطاق غير الشخصي تكون الصلات والروابط فيها ضيقة مختصرة.

-علاقات شخصية وعلاقات تعاقدية فالعلاقات الفردية القائمة على معرفة الإنسجام بين الأفراد ، أما العلاقات التعاقدية فمن سماتها أن الحقوق والواجبات تكون محددة وقاصرة على الداخلين فيها فقط وهي في صورتها الخاصة تفرض أن ما هو مصلحة لطرف هو مصلحة لطرف آخر في نفس الوقت والعكس أيضا في هذا التصور ومن خصائص العلاقات التعاقدية عن العلاقات الشخصية أيضا في منطقتها وإعتمادها على أسباب مقنعة للأطراف الداخلة فيها وهي قابلة للنقد والمناقشة أكثر من أنواع العلاقات الأخرى.

- "علاقات تنظيمية وعلاقات عامة ، فالعلاقات التنظيمية هي التي تسود في وسط تنظيمي معين كعلاقات العمال في مصنع ومع الإدارة المسؤولة أما العلاقة العامة فهي القائمة بين المؤسسة إذا كانت شخصية إعتبارية أو ذات صفة فردية أي يملكها فرد معين وبين جمهور له إرتباط بهذه المؤسسة بقصد كسب الثقة والتأييد " [ 52 ] ص 16

ومن صفات التصنيفات المعمول بها في مجالات العلاقات الإنسانية تصنيف العلامة البلجيكي "ديبريل " Deberil" الذي صنفها إلى " علاقات إيجابية تؤدي إلى الوفاق والإنسجام مع مصطلحات الجماعة وبالتالي التماسك المجتمعي، وعلاقات سلبية تعمل على التباعد والإنعزال وتحطيم دعائم التماسك المجتمعي، ودراسته العلاقات الإنسانية السالبة المحتوى يساعد الخدمة الاجتماعية للوصول إلى أفضل السبل الوقائية والعلاجية المؤدية إلى تحقيق آثارها وتجنب نتائجها الغير المرغوب فيها مجتمعا( [ 49]ص 09). كما أن العلاقات الإنسانية لها تداخل وصلة مع العلوم والمجالات المختلفة منها العلوم الطبيعية بحيث تختص بدراسة الظواهر الطبيعية المادية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى قوانين التي تحكم هذه الظواهر وتضم هذه المجموعة علوم الكيمياء والبيولوجيا والفيزياء كما تشتمل الجوانب البيولوجيا في الإنسان وذلك كعلم وظائف الأعضاء أما العلوم الاجتماعية فتهتم بدراسته وتحليل الظواهر الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ بحكم حياة الإنسان في جماعات وتضم العلوم الإنسانية مجالات المعرفة الإنسانية

وتتمثل في علوم التاريخ ، الإقتصاد ، الأنتربولوجيا علم الإنسان والعلوم السياسية وعلم النفس وعلم الاجتماع والتربية وهذا التقسيم بين العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية لا يقيم حدودا فاصلة بين فروع المعرفة ، يوجد تداخل بين العلمين ،

فالعلاقات الإنسانية تطبيق لجميع المعارف العلمية فهي حقل علمي يمثل السلوك في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي لهم صلة بالعلاقات الإنسانية من خلال البحوث والدراسات في مجالات الدوافع والإستعدادات والإنفعالات والإدراك والإحساس والتوجيه والحوافز والإنتماء المهني يكون فيه الترابط والتنسيق والتكافل ووجود علاقات بين أفرادها ينتج عنه الكفاية الإنتاجية الممتازة، وعدم وجود علاقات إنسانية يؤدي إلى نقص في إستغلال الموارد المتاحة الموجودة في المجتمع وإمكانات وطاقت أفرادها مما ينتج عنه الأمراض الاجتماعية والتفكك وحصول أضرار بين أفرادها أي صراع على المناصب والأماكن والزعامة وظهور ظواهر عدم الإنسجام والتكامل بين الإنسان ونظمه ومؤسساته المختلفة هذا مثال بسيط لصلة العلاقات الإنسانية بمختلف العلوم والتأثير في ميكانزمات عمل ومحتوى هذه العلوم بإختلاف توجهاتها العلمية والفكرية والعقلية ونجد أن الوحدة الأولية للدراسة في هذه العلوم هو الفرد ومستوى تفاعله مع المجموعة ككل في تعامله مع باقي أعضاء المجموعة يطلق عليها اسم group Dynamic أي الديناميكية الجماعية، فتحاول العلاقات الإنسانية على مستوى دراستها لديناميكية الفرد داخل الجماعة أن تجعل ميول وإتجاهات المجموعة لتحقيق الأهداف المطلوبة تعمل المجموعة بكفاية أكبر وتعطي إنتاجية أعلى عندما يمكن أن تؤثر في سلوك أعضائها بحيث تشكل تعاونا إيجابيا بين أفرادها في أي نشاط عملي ومن أمثلة على ذلك سلوك المجموعات في تجارب هاوثورن السلوك الإيجابي وتجارب فريدريك تايلر عند تطبيق نظامه سلوك الأفراد كمجموعات عمل وتقول بأن الفرد يعتبر وحدة التصرف والعمل عندما يجتمع الأفراد مع بعضها البعض في محيط العمل يؤدي إلى نشوء مجموعة عمل .

#### 4-1-2 أسس العلاقات الإنسانية وأهدافها:

إهتم علماء النفس الصناعي وعلماء الاجتماع بالعلاقات الإنسانية إهتماما كبيرا خاصة منه ما يتعلق بجانبه التنظيمي بين الرئيس والمؤسسين ونطاق الروابط بينهم فالعلاقات الإنسانية لكي تبنى على أسس صحيحة يجب مراعاة ما يلي :

- "الإيمان بقدرة الفرد على عمله وإنجازه إذا توفرت له الظروف الملائمة في العمل .
- المشاركة والتعاون وتحقيق التكامل والإنسجام والتنسيق في مجالات العمل المختلفة .
- العدل في المعاملة وحسن السلوك والتصرف .
- التحديث والتطوير الدائم للمنظمة والعاملين والأطر التنظيمية لها". [ 53 ] ص31
- إذن فالعلاقات الإنسانية لها أسس معينة توضح لنا المغزى من هذه العلاقات في المنظمة، فإن كانت هذه العلاقات جيدة فإننا نرجع سبب ذلك إلى الإستخدام الإداري الجيد لخبرته وتقديره الصحيح للأمر وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية .
- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ضرورة للكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد .
- الإتصال يعتبر آلية ضرورية في المنظمة وظهور نوع من العوائق التي تؤدي إلى قيام عملية إتصال صحيح وعدم تبادل المعلومات داخل التنظيم ينتج عنه مشاكل تنظيمية وحوادث سوء تسيير وإهمال وانتشار حالة

فوضي وتسبب لعدم وجود من يوصل البيانات الصحيحة لمتلقيها ومستعملها في وقت ضروري مما يعطل المنظمة وجعلها لا تحقق أهدافها المرسومة .

-التعاون بين العاملين يبعث على الإرتياح في التنظيم فروح الفريق عنصر أساسي في العملية التنظيمية يوازي تحقيق الأهداف المشتركة بين الفاعلين العمال والإدارة والمنظمة ككل .

-للعاملين دوافع مختلفة ومتعددة يجب على المنظمة التوصل إلى وسيلة تدفع بها العاملين لتحقيق إشباع لحاجاتهم ورغباتهم الإنسانية ، مما يتيح العمل للأفراد بروح معنوية عالية فالتعاون هو وسيلة وغاية في نفس الوقت وهدف المنظمة يجعل من العاملين يعملون ضمن إطار تعاوني "فهو عملية عقلانية وظاهرة إنسانية يبرز لنا في شكل تفاعلي بين العمال في التنظيم" ( 54 ] ص 180 ، فالمجتمع الإنساني تنسق مبني على التعاون والتضامن والتكامل بين وحداته المختلفة أكانت أفرادا أو مجموعات أو نظم أو معايير فهو عملية إجتماعية تجعل من الأفراد والجماعات أو الوحدات الإجتماعية .

-تعمل متضافرة الجهود في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة وهو جهد متبادل ويحتاج إحدى الأطراف الداخلة في هذا المجال بعد نجاحا للأطراف الأخرى غرضه المصلحة العامة والوجهة الإجتماعية فالنشاط التعاوني يتحقق بوسائل فردية غير تعاونية ولكن الناتج يكون على حسب الجهد وطاقة الفرد المبذولة فإذا حصل التعاون يقل الجهد المبذول وطاقة قليلة لكن يتحقق الناتج أما أسس العلاقات الإنسانية في التنظيم فهي تختلف عنها في الواقع الإجتماعي بحيث نجد أن :

-الإدارة تسعى إلى إستخدام أفضل الوسائل وإدخال التحسينات على الآلات وجودة الموارد ومراقبة الجودة فالمجهود البشري وحده لا يكفي لتحقيق الكفاية الإنتاجية فالتقدم الفني بالإضافة إلى فهم حركية العمال وعنصري الوقت والحركة في العمل يؤدي ذلك إلى معرفة أنسب الطرق لأداء عالي وإنتاجية مرتفعة للعمال.

-كما أن الإدارة في التنظيم تجعل من ظروف العمل المحيطة بالعمال ملائمة لأداء عمل وتحصيل عائد منه ومن هذه الظروف توفير الإضاءة ودرجة حرارة مناسبة وتعديل الرطوبة والتهوية ، فهي تؤثر على معنويات الأفراد .

-الأجر العالي والمناسب يحقق الإستقرار المادي والنفسي للعمال.

-الحوافز المعنوية لها دور تشجيعي والمكافئة الحقيقية هي في وضع العامل في مكان عمل مناسب له يرتاح فيه ويؤدي عمله على أكمل صورة.

-إشترك العاملين في إتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة يتيح له هذا المجال تحمل المسؤولية كاملة وبالتالي شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة .

- "كما أن الديمقراطية وإتاحة الفرصة لتعبير عن آرائه وقراراته والمشاركة في وضع أساس تنظيمي للعمل يجعل من هذا الفرد العامل موضع ترحاب ومصدر إحترام لقيمه كإنسان مع توفر جو إتصالي مناسب ومعرفة الهدف العام للمنظمة وأهمية دوره في تحقيق ذلك الهدف" ( 55 ] ص 364

- "الإدارة التنظيمية تسعى لتوجيه السلوك الفردي للعامل ومعرفة مقدرته على تطبيق الأسس التنظيمية من لوائح وقرارات في المنظمة ، فهذا السلوك في الأخير إنعكاس لأفكار الجماعة وإتجاهاتها ورغباتها" ( 56 ] ص

- حفز الأفراد للعمل بأعلى كفاءة.
- حفز الأفراد للتعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين تنظيم.
- مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.
- إقامة علاقات تناغم وإنسجام بين العاملين ببعضهم ببعض والإدارة.
- تحقيق مصالح العمل يدفع الأفراد للإنتاجية.
- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على جوانب المادية في الأداء.
- إثارة دوافع الأفراد عامل أساس في العلاقات الإنسانية.
- تهدف إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم.
- العلاقات الإنسانية تسعى من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق أهداف تنظيمية.
- الإهتمام بالعاملين في المؤسسة الإقتصادية من أجل تشكيل عمال منتجين.
- العلاقات الإنسانية في العمل تشجيع على العمل الجماعي.
- تقوية الصلات والروابط بين الأفراد العاملين وتنمية للروح المعنوية
- تهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسؤولين وحل المشاكل .

## 2-1-5 تحليل العلاقات الإنسانية في المنظمة :

- العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من العمل ومن الإنتماء لجماعات العمل كما تهدف إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنظمة التي يعملون فيها .
- ترتكز دوافع الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في ما يلي :
- "حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين .
  - ظهور النقابات و إنضمام عدد كبير من العمال للدفاع عن مصالحهم وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم .
  - الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من التوجيه إلى التخصص وتقسيم العمل الذي أفقد العمل معناه بالنسبة لبعض العاملين ولم تعد تشبع حاجاتهم الإجتماعية .
  - المؤسسات والتنظيمات ذات الحجم الكبير التي يعمل الآلاف من العمال فيها فهم يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومسؤوليتهم الإقتصادية والإجتماعية الأمر الذي أدى إلى شعور العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير .
  - تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملين وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء .
  - إرتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال وتأثيرهم كمجتمع في المنظمة .
  - هذه العوامل أدت إلى ضرورة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مما جعل منها ذات مظاهر متعددة تكمن في ما يلي : " ( 45 ] ص 18
  - البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين المهارات الإنسانية والسلوكية.
  - إنشاء بعض الإدارات داخل المنظمات الكبرى تركز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية .
  - ظهور بعض المتخصصين داخل التنظيم كهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر بالمنظمات.

● الإهتمام بتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين في العمل.

● فالعلاقات الإنسانية إحتلت مكانة مرموقة في كثير من العمليات التنظيمية داخل المؤسسات وخارجها فالمنظمات الإدارية لم تعد قاصرة على تحديد الوظائف وسلطاتها وتقسيم العمل وإختصاصاته وسبل الإتصال وصيغته ، فالتوجه الجديد أعطى للعنصر الإنساني نصيب من العلاقات والعناية بهذه العلاقات بإعتباره مبعث العلاقات والحركة إليها فالعمل الجماعي والإتصال الفعال والإشراف وإختيار القادة وتفويض السلطة داخل النظم كلها عوامل من شأنها رفع قدرة الأفراد على العمل داخل هذه المؤسسات بكل أريحية وراحة نفسية وجسمية وهي مساعدة على توفر جو عمل ملائم للوصول إلى ما يصبوا إليها التنظيم. يصنف محمد الصرفي في دراساته للعلاقات الإنسانية أن قدرة المنظمة تتوقف زيادة فاعليتها على فاعلية هذه العلاقات من خلال دراستها وتحليلها لأنواع العلاقات السائدة فيها والتعرف على نواحي القوة والضعف مما يمكن من تخطيط وتوجيه العلاقات الإنسانية بها وتقوم بدراسة وتحليل العلاقات الإنسانية حسب رأي محمد الصرفي في المنظمة على ما يلي :

● التنظيم الإجتماعي للعمل.

● مشاعر ورغبات العاملين بالمنظمة.

● البيئة الخارجية.

يمكن دراسته وتحليل هذه العناصر الأولية من خلال معرفة .

-الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحليله ومقارنته أي الهيكل الرسمي المستهدف مع الهيكل الفعلي ، كما أن لدرجة وضوح الإختصاصات وتحديد المسؤوليات ونوعية الإتصال الرسمية وقنواتها الغير الرسمية ضف إلى ذلك أن الإشراف السليم والقيادة الفعالة وتفويض السلطات لأفراد ذو منزلة ومكانة لهم دور معين في التنظيم يضيف نوعا من الطمأنينة في العمل يؤدي ذلك إلى تخفيض معدل الغياب ودوران العمل بالنسبة للعمال ولكن الشيء الأهم في هذا كله هو تعاون وتجاوب المسؤولين ووضوح السياسات الإجرائية لنظم العمل يساهم في إتضاح العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ومختلف المصالح الأخرى فالتنسيق بين هذه الوحدات بإختلاف نشاطها في العمل يجعل منها على قدر عالي من معرفة وإدراك أهداف المنظمة ولتحقيق ذلك يتم تلبية رغبات العمال وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية مما يساعد على توجيه طاقة النشاط والجهد الإنساني إلى العمل، إن المنظمة تعمل على خلق جو حماسي في العمل من خلال إهتمامها بحل مشاكل العمال فهي تسعى إلى تحقيق وتخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمل بمعرفة مشاكل العمال ومساعدتهم على حل تلك المشاكل والوقوف إلى جانبهم في الإستماع إلى إنشغالاتهم والمساهمة في إيجاد صيغ كفيلة بحل المنازعات والإصغاء إلى الشكاوى المقدمة من طرفهم، يؤدي ذلك إلى وجود إدارة قوية تقف مع العمال مما ينمي بداخل العمال شعورا ضمنيا بوقوف الإدارة إلى جانبهم والعمل معهم هذا واحد مما يخلق نوعا من الإستمرارية والإستقرار المهني للعمال داخل التنظيم وبالتالي تخف العقوبات وتكبر الجزاءات ويرتفع إنتاج المؤسسات هذه المؤشرات كلها توضح لنا أن العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة تكمن فاعليتها في التمكن من تكريس مبادئ عامة لها تتمثل في حل المشكلات التي تطرأ في العمل وكذا تحقيق رغبات وإشباع حاجات الأفراد مع توفير لنظم عمل مريحة وتوفير أساليب إشراف ورقابة وقيادة صحيحة مبنية على أسس علمية مدروسة بعناية كلها تؤدي إلى تقريب المنظمة من العمال هذا يجعل من الإدارة تتعرف على أوجه القصور ومعالجتها في حينها." [ 45 ] ص19

## 2-1-6 خصائص العلاقات الإنسانية وتنميتها :

إن التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة يركز على العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض الآخر والتعاون والإتصال المفتوح والإحساس بالمسؤولية والثقة بين أعضاء المؤسسة وإتخاذ القرارات بين مختلف الجماعات في العمل ويعتبر " رنسيس ريكارد" من أكثر العلماء دورا وإسهاما في دراسته التنظيم الإنساني والى جانب بعض العلماء الآخرين مثل "دوجلاس ماكري جوري " " فالنظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى المشاركة بين الأعضاء في إتخاذ القرارات كما أن إندماجهم في وضع الأهداف هو أفضل النظم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة" ( [ 53 ] ص 24 ، ومن أهم الخصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ التنظيمي الذي يتسم بالقيادة الديمقراطية في الإشراف والإتصال المباشر بين العمال والإدارة كجانب التحكم في عملية الضبط الإداري لكل العمليات والوقوف على الأمور المهنية في العمل الصغيرة منها أو الكبيرة بدءا من المشاكل الشخصية للعمال وصولا إلى المشاكل الخاصة والمتعلقة بظروف العمل وما يحيط به، لكن نجد أن أكبر الخصائص للعلاقات الإنسانية والتي يؤدي بالنظم إلى العمل من أجل فهم هذه الخصائص لتجنب أمور غير ضرورية لا يحتاج لها في هيكلها العملي ، ينظر للعمال في التنظيم على أنها مجموعات إجتماعية معقدة التكوين تملك إحساسات وشعورا يعملون نتيجة للحاجات الذاتية ولأجل إشباع طموحاتهم الإجتماعية والنفسية والإقتصادية فهم يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة التي تخلق لهم التفاعل بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها مع إمتثالهم لمختلف المعايير التي تقرضها المنظمة فهي تتسم بالرسمية ولكن الإمتثال الحقيقي لهذه المعايير يكون في شكل التجمعات والروابط التي هي أكثر تأثيرا ولكي يكون التنظيم ذا صيغة فعالة يجب عليه " أن يقيم مجموعة الوظائف المتناسكة والمتداخلة فالتنظيم يقوي هذه المجموعات في شكل ترابطي بعضها مع البعض لإنجاز العمل في أحسن الظروف وتزويد هذه الوظائف الدافعة لدى الأفراد للعمل ، فالأفراد مدخل للتنظيم أو من مدخلات المنظمة وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعليمات فهو يشارك في وضع القرار داخل الهيكل التنظيمي من خلال هذا نلاحظ أن خصائص العلاقات الإنسانية كالآتي :

- الإهتمام بالجانب النفسي والإجتماعي والإقتصادي للعمال.

- تلبية رغبة الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية في العمل.

- بعث روح الترابط والتواصل بين العمال والتشجيع على العلاقات الغير رسمية .

- تقدير إحتياجات الأفراد لضرورة الجماعة.

- المشاركة والإتصال الفعال لهم الأثر الإيجابي للعمل.

من خصائص العلاقات الإنسانية يمكن لنا إستخراج وسائل فعالة لتنمية هذه العلاقات وتتمثل في ما يلي :

- التخطيط التنظيمي: "فالمنظمة تعتمد على الأسلوب العملي في التنظيم وذلك حتى تتوفر لها خطوة أولى

وضرورية في تنمية هذه العلاقات يقتضي التخطيط التنظيمي إعداد هيكل تنظيمي للمنظمة يعبر عن

نواحي هي :

● تحديد دقيق وتفصيلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة.

● إجراء تحليل ووصف كاملين لكل وظيفة من وظائف المنظمة من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها" ( [57]ص36 .

● تخطيط وتنمية القوى العاملة ويقصد هنا الموارد البشرية وتأتي ذلك بتحديد الأعداد اللازمة من العاملين القادرين والمؤهلين لشغل تلك الوظائف وتأدية تلك الأعمال شريطة أن يتم وضع كل فرد عامل في مجال إختصاصه ومكانه في العمل الذي يؤدي فيه واجبه بصورة حسنة مع توفير الإدارة المناخ الملائم وظروف عمل مناسبة لذلك .

● تنمية العمل الجماعي وتتمثل في القيادة المرنة تعمل على خلق جو من العمل مبني على أسس صحيحة أساسها التفاهم والتكامل والتنافس لجهود مجموعة متضامنة مع بعضها البعض .  
فالمنظمة توفر هذا الجو الحماسي في العمل بتوفير نظم إتصال على قدر عالي من الفعالية لتبادل المعلومات وبالشكل الصحيح من مصادرها، كما أن تشجيع هؤلاء العمال بواسطة الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي بما تضمنه المصالح والمنافع بين العاملين .  
وللعلاقات الإنسانية دعائم أساسية تقوم عليها ممثلة في ما يلي :

#### - التدريب :

"وظيفة التدريب تعتبر مكملة لوظيفة الإختيار والتعيين حيث أن إدارة الموارد البشرية تختار العمال وتعينهم وتعد هؤلاء الأفراد وتنمي قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على إكتساب معارف جديدة من المعلومات والمعارف أو تزويدهم بالأساليب والمهارات لأداء الأعمال" [ 58 ] ص 03  
وللتدريب عدة تعاريف ومفاهيم نظرية ولكن الأساس المتفق عليه هو أنها وظيفة إدارية ضمنية داخل المنظمة وهي من مقومات نجاحها وإستمراريتها ومن التعارف نجد أن " التدريب عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين كما عرفه flippo على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين أما التدريب في نظر Darid king "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال من خلال الطرح النظري يتراء لنا أن العملية التدريبية تختلف عن العملية التعليمية فمن الناحية النظرية التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام ،أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة لكن في الحياة العملية نجد أن التعليم والتدريب مترابطين يكملان بعضهما البعض فمثلا في الوظائف العليا يزداد الإهتمام بالتعليم أكثر من الحاجة للتدريب والعكس صحيح بحيث تعتمد على البرامج الإدارية في الإدارة العليا أما الإدارات الوسطى والتنفيذية يجب الإهتمام بالجانب الفني والإعتماد على المهارة الفنية للعمال التي يتم تنميتها بالتدريب على إكتساب هذه المهارات فنجد أن التدريب عملية أو نشاط ومخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة مهياتين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية، يرى محمد إسلام " أن الأفراد يكسبون ويكتسبون الفاعلية في أعمالهم الحالية والمستقبلية إذا وجد وتوفرت له ظروف مساعدة لتنمية وتطوير عاداتهم وهنا يقصد التعليم ومهاراتهم وهنا التدريب لتوجيه معارفهم وسلوكهم" [ 59 ] ص 02 فإعتبار التدريب نشاط مستمرا متجدد ذا نظام متكامل تقوم به الإدارة أي أنه عملية إدارية يقصد بها نشاط معرفي تنموي وتطويري لنماذج

التفكير وأنماط الإتصال لأفراد التنظيم يهدف لنموذجية الأفراد من خلال محاولة تغيير سلوكهم وتوجيه فاعلية أدائهم الإنتاجية الفعلية إلى الأعمال التي يقومون بها .

-بيئة العمل: تعتبر من الأمور العامة التي تؤثر على معنويات العاملين وتم إنتاجيتهم ومن هذه الظروف نجد الظروف الفيزيائية ويتمثل ما يلي الإضاءة والنظافة والتهوية والتكييف ، الهدوء وتجنب الضوضاء .  
-الإتصالات:

هو الإشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات أي نقل وتوصيل وتبادل للأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات فالإتصال ضرورة إنسانية وإجتماعية فهو عملية تفاعل إجتماعية يستخدمها الأفراد لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصورة الناشئة في الذهن وتحليلها وتوصلها عن طريق رموزا فالإتصال حاجة أساسية تعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك الحاصل والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الإجتماعية نتيجة لهذا الإتصال بين مكوناته الأساسية ويهدف الإتصال في هذا الجانب إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال فهو هدف رئيسي يحرك ويعدل سلوك ويوجه العمال إلى الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية فنجد أن المستوى الوظيفي في العمل هو الغالب في العملية الإتصالية بحيث أن قيادة وتوجيه الأفراد يتم بالتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل وضمان الإتصال المبني على استلام المعلومات الصحيحة من مصادرها والتأكد من شرح أهداف المنظمة وخططها للعاملين مع التركيز على إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين العمال أنفسهم والمنظمة من جهة أخرى ولتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة والمجتمع ككل يجب توفر وتهيئة المناخ التنظيمي الجيد في العمل كلها عوامل تجلب الراحة النفسية وإرتفاع الروح المعنوية للفرد والجماعة وبالتالي الرضا في العمل والوصول إلى مبتغى أفضل وهذا أساس العملية الإتصالية في العلاقات الإنسانية فإعتبار أن الإتصال عملية ديناميكية مستمرة تحدث في محيط دائري فهي ذات طبيعة مهمة داخل المنظمة .

- الرضا عن العمل :

من الموضوعات التي لها أهمية كبيرة في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي تكمن الأهمية في تناوله لمشاعر الفرد في منصب عمل إداري أو عمل فني ودرجة تأثره بمؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به وهذه المشاعر لها تأثيرا على الإلتزام التنظيمي والأداء العملي وغيرها من النواتج التنظيمية فالحالة الشخصية للفرد تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل فدرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكا ضمنا أو مستمرا يكمن بداخل النفس أو ذات الفرد تظل بداخله أو يخرجها وتظهر على شكل سلوك خارجي بقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاساتها على سلوكيات الأفراد الخارجية فكلما زادت مشاعره الإستهياء من العمل وظروفه كلما كان سلوكه إتجاه الغياب والتأخير عن العمل تعبيراً منه عن عدم الراحة في عمله

" يتحقق الرضا عن العمل إذا تحققت العوامل المحيطة به مثل الأجر ومحتوى العمل والترقية والإشراف الفعال وجماعة العمل وساعات العمل وظروفه المحيطة وهذه عوامل تجعل من العامل يؤدي عمله على أحسن ما يرام " لكن هناك إتجاهات أخرى ترى "بأن المدى الذي توفره معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي الرضا بمعنى التكافؤ في العمل فرص العمل " " [ 60 ] ص 100 يرجع "إرتباط درجات الرضا في جوانب مختلفة للعمل بأداء لساعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى

والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظروف العمل المريحة كلها تساعد للرضا العملي أما الوظائف الدنيا في المنظمة لا توفر درجة رضا عالية نظرا لتفاوت المستوى المهني والفني والوظائفي بالنسبة إلى درجة توافقتهم مع مناصبهم". [ 61 ] ص 109 فالرضا الكلي في العمل يحتاج إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد مستوى نشاط العنصر الإنساني والجهد العملي المبذول كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا لكل عنصر فاعل في المنظمة.

## 2-2: الأسس الفلسفية للعلاقات الإنسانية.

في مجالات العلوم الاجتماعية هناك اعتماد أسس فلسفية مبينة على جملة المفاهيم التي تعمل على إرشاد ونمو وتطور هذا المجال والعلاقات الإنسانية في العلوم الاجتماعية تعتمد على مجموعة مختلفة من المفاهيم الأساسية التي تنسم بسمة المصلحة المشتركة ، وتباين الأفراد ، والدوافع إلى جانب الكرامة الإنسانية فقد يعيش الإنسان في محيطه الاجتماعي المكون من الأسرة الصغيرة والعائلة الممتدة الكبيرة وجماعة الرفاق والأصدقاء والمعارف وجماعات العمل ، لكن الإشكال المطروح في هذا كله عدم إقامة علاقات إنسانية متينة " فتفشل بذلك جهوده وأهدافه في تحقيق تواصل إنساني مع دائرة مجتمعة" ( 62 ] ص 11 ككل وفي ذلك فعلى الفرد أن يكون ملما بالأسس والعناصر التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهي كالآتي :

### 1-2-2: الأسس العلمية :

العلاقات الإنسانية تقوم على أسس علمية فهي " تهدف إلى دراسة الإنسان والمواقف الإنسانية وإنجازاته وظروف البيئة التي تعمل فيها وكذا الجهود المشتركة المبذولة له وغيره من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة له وللتنظيم أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه " وتستخدم في هذه البحوث والدراسات المنهج العلمي والمنهج التجريبي وقوانين الإستقراء ، وإيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية لا بد من التسليم بأن طرق وأساليب وضوابط البحث في " الدراسات الإنسانية والاجتماعية تختلف عن تلك المطبقة في العلوم الطبيعية ومع ذلك نجد هناك قاسما مشتركا بين مناهج البحث في العلاقات الإنسانية وفي العلوم الطبيعية تتمثل في مسلمتين

- المسلمة الأولى : مسلمة انتظام السلوك .

- المسلمة الثانية : مسلمة قابلية القياس العلمي التجريبي .

● فمسلمة إنتظام السلوك الإنساني والاجتماعي تحكمها قوانين ، فالمشاهدات المتأنيبة والفاحصة لهذه الظواهر تدل على أنها تسير وفق تسلسل الظواهر الطبيعية والمادية عكس القول بأن السلوك الإنساني تحركه الصدفة والعشوائية ، فمعنى هذا أن الظواهر السلوكية الإنسانية والاجتماعية تتحرك في فوضى بلا قانون يحكمها.

● أما مسلمة قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي تتطلب المعرفة العلمية التجريبية عن الظواهر للقيام بالمشاهدات مباشرة أو غير مباشرة لسلوك هذه الظواهر، ورصد المشاهدات مع تحليل دلالاتها وعلاقتها.

● التجريب هو منهج المعرفة العلمية المعاصرة ، وهذا المنهج يستند إلى مبدأ مؤاده أن دراسة الواقع هي أصدق أساليب تكوين المعرفة لهذا الواقع " فقياس الظواهر والمتغيرات المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات تكتنفه صعوبات وأدوات القياس المتاحة حاليا لازالت في كثير من الجوانب غير ناضجة ومكتملة بالشكل الصحيح الذي يؤدي للتوصل إلى نتائج بصورة واضحة إلا أنه ثبت من خلال البحوث والممارسات التجريبية بإمكانية تحسين

الأساليب وتتويعها والحد من أوجه قصورها ، وهذا بتوجيه جهود الباحثين نحو البحث في إستمرارية البحوث المتداولة وجعل نهاية كل بحث بداية موضوع بحث آخر ، فالظواهر السلوكية تنتظم في نسق يمكن قياس متغيراته والتعرف على علاقاته .

### 2-2-2 القيم الاخلاقية :

العلاقات الإنسانية مرتبطة بالقيم الأخلاقية ، فالرضا من العلاقات الإنسانية التي تقوم على إحترام الشخصية والإيمان بقيمة الفرد وكرامته وهذه العلاقات السليمة لا تقوم على استغلال الإنسان لأخيه الإنسان ، فالأفراد يدركون أن الناس فئات أشكال وأصناف ، منهم الصالحون والطالحون ومنهم الأسوياء والغير أسوياء في سلوكياتهم العاديين والغير عاديين في تصرفاتهم إتجاه أنفسهم ومجتمعهم ، فالفرد يتخذ على ضوء ذلك موقف معين لكل ما يحدث من حوله فلا يستطيع الإنسان مثلا تغيير مبدأ الخيرية إزاء الآخرين ليحل محلها مبدأ الخير أو الشر ، ذلك "أن المبدأ الأول صحيح بطريقة قاطعة لا مجال للنقاش فيها كما أن المبدأ الثاني خاطئ بطريقة قاطعة ، ولكن الفرد قادر على أن يدخل بعض التعديلات بالنسبة لتفاصيل مبدأ الخيرية". ، فالإيمان بمبدأ خيرية الناس يجعل الإنسان يتعامل بطريقة ناجحة معهم مع إمكانية معرفة بأن الناس في تعاملاتهم اليومية ليسوا بملائكة لا يخطئون والصواب هو الدائم الميزة المميزة لهم ، يعني ذلك أن في قلوب الناس موجود خير كما أنه موجود الشر ، فهناك فئة سمحت الظروف بإبراز جوانب الخير في أفرادها ، والى فئة أخرى سمحت الظروف بإبراز جوانب الشر فيها ، وذلك أن خيرية الناس أو شريتهم نسبية في الواقع ، فنجد أن شخص ما خير في بعض النواحي شرير في بعض الجوانب وهذا راجع بالضرورة إلى سلوكياته الإعتيادية وكذا الظروف المحيطة بنا " بمعنى أن احتفاظ الشخص بإستقلاليتته لا يكون تحت رحمة أهواء وسلوكيات الآخرين ومنه يستطيع ملئ حياته ويميز بين محبته للآخرين والتعلق بهم والشعور بالتبعية الوجدانية لهم".

" [ 63 ] ص 107

### 2-2-3 المفاهيم والمدرجات :

تتحكم في سلوكيات ودوافع الأفراد مفاهيم ومدرجات في مجال العلاقات الإنسانية تسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات ، كما أن لخبرات هؤلاء الأشخاص السابقة والمعلومات التي يحصل عليها من الغير لها قيمتها ودورها في تكوين الفرد وتصوراته ، غير أن هذه الخبرات والتصورات المبنية على المعلومات الفردية والجماعية إلى جانب الظروف الاجتماعية لا تأخذ مأخذ معين وبصورة وشكل واحد بحيث تبدوا أهمية المنافسة وتبادل وجهات النظر وإتاحة الفرصة للبحث والتجريب والإبتكار من طرف أفراد المجتمع ، أما بالنسبة للعاملين بالمؤسسات والشركات باختلاف أنواعها وأحجامها وكذا نشاطاتها العملية فنجد أن هناك مدرجات ومفاهيم تصورية لدى طبقة العمال على إختلاف أعمالهم وأنماط وظائفهم ، فهي كذلك تحتاج إلى تعديل سلوكي كون الفهم الخاطئ للعلاقات الإنسانية أدى إلى ذلك بالنظر إلى إعتبار العامل مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تلك الشخصية العاملة نوع من التنمية المهارية من خلال تنمية المهارات السلوكية المتمثلة في إيجاد صفة إنسانية تابعة من الصفة الشخصية التي تحقق العلاقات الإنسانية .

**4-2-2: السلطة :** " السلطة هي الحق المقرر لجماعة من الناس في وضع قرارات ملزمة فيما يتصل ببعض النواحي الحياة ، أو أوجه النشاط للآخرين ، أو القدرة في التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية "، كما أن " هذا المصطلح يشير إلى التكوين القانونية للدولة بحيث تنقسم السلطة إلى سلطة شرعية وسلطة معتسبة والأخيرة هي ممارسة الضبط على الآخرين بطريقة ليست مقررة في الثقافة التنظيمية للدولة وهناك تقسيم آخر لنوعية السلطة يقوم على ثلاث أنواع، سلطة تشريعية ، سلطة تنفيذية ، سلطة قضائية. كما أن كلمة السلطة مستمدة من عدة معاني تقوم على مبدأ الممارسة مثلا سلطة الإدارة بحيث تقوم على العلاقات التي تربط بين الرئيس والمرؤوس وهنا مجال الممارسة هو علاقات العمل ، فالمنظمة ومن خلال الرئيس أو المدير ، الإدارة أو رئيس القسم يمنح بموجب موقعه ومكانته وعمله الممارس سلطة الأمر النهائي وعلى الآخرين الإمتثال لقراراته سواء بالإقناع أو الضغط ، أو العقوبات المادية والمعنوية الفردية والجماعية ، كما نجد أيضا منظمات سمتها البيروقراطية في التنظيم لا تتخذ سلطتها إلا من سلطات أعلى تنظيم مركزي تشمل العمل الروتيني وتنفيذ الأوامر والتعليمات وذلك على مستويات القيادة والإدارة فهنا المدير ما هو إلا أداة ووسيلة لتنفيذ الأوامر وإصدار التقارير ، على عكس من ذلك نجد أن بعض الأفراد لهم سلطة معينة بموجبها يقومون بتفويض جزءا من سلطتهم إلى جهات معينة بما يقابل مسؤولياتهم ، ويضع السلطة دائما في مقابل المواقف التي يواجهها مع زملائه وأصدقائه ومعاونيه في العمل ، لا بد هنا الإشارة إلى حتمية السلطة ، فهي تؤدي إلى وجود حيوية واستمرارية العمل ، فمبعث الحركة والديناميكية في العمل هي السلطة " الفرق بين عمل وآخر ونمط وآخر من العلاقات الإنسانية هو مصدر السلطة ومركزها ومدى إنتشارها ، وكيفية توزيعها وإستخدامها " . (64) [ ص 249

### **5-2-2 القيادة :**

إن ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر في مجال العلاقات الإنسانية ، ومن الواضح انه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ، ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية ، تتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين في الجماعة ، و" للقيادة تأثير عام على العلاقات الإنسانية ، فهي يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات فهي تستطيع أن ترفع الروح المعنوية والإنتاجية " [ 65 ] ص 206 . " وللقيادة الديمقراطية أهمية كبرى، والديمقراطية هي حقوق وواجبات كل فرد نحو نفسه والآخرين والمجتمع ككل ، فهي تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد " [ 65 ] ص 250 فالعلاقة تبادلية والملاحظ أن بعض العاملين يركزون جل إهتمامهم للحصول على رضا القائد ، فهم يعلمون أن بيده سلطة القيادة وبالتالي الثواب قد يضر بهم وبمصالحهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، فجماعات العمل أكثر دواما من القائد نفسه على أداء العمل ، فهنا نرى بأن القائد يترك وجماعته العمل في أي وقت نتيجة لمتغيرات تطرأ على مستوى مصالح العمل فالحركة الخاصة بالنقل من منصب إلى منصب آخر أو الترقية ، أو الإحالة على التقاعد ، ففي ظل مثل هذا السلوك لا تعطي القيادة الإستبدادية إهتماما لجماعات العمل ، فالقائد يعتبر نفسه مصدر أساسي للسلطات وأنه أكثر العاملين خبرة و قدرة ودراية في مجاله ، أما في ظل القيادة الديمقراطية فيهتم القائد بأراء الجماعة فيرجع إلى المشورة والإهتمام بأرائهم وعلى تلك المعطيات يتخذ القرارات اللازمة والملائمة لمنظمتهم ، وعلى وجه العموم على العمال إقامة علاقات ود وفهم مشترك بينهم وبين قائدهم ، وهذا يدخل ضمن نطاق العلاقات الإنسانية .

## 2-2-6: إتخاذ القرارات :

يرتبط إتخاذ القرار بموضوع السلطة إرتباطا وثيقا أن لم يكن مرادفا له، ذلك أن مراكز السلطة هي في نفس الوقت مراكز إتخاذ القرارات ويستدل على نوع السلطة من خلال نوع الإدارة بواسطة إتخاذها للقرارات فالتفكير المنطقي وغيره من أنماط التفكير العلمي هي سبيل العامل أو الموظف أو القائد أو المسؤول لاتخاذ القرار السليم في مواجهة أي مشكلة مادية أو معنوية أو سلوكية أو إنسانية في العمل وخارجه ، ولكي يحسن العاملون التفكير وإستخدام المنطق في كل ما يواجههم من مشكلات ومواقف ، لابد أن يتعرفوا على مناهج التفكير المختلفة كالتفكير العلمي والتفكير المنطقي مثلا ، إلى جانب ذلك نجد التفكير الإستقرائي و الإستنتاجي وكل هذه الأنواع من أنواع التفكير تدخل ضمن ما يعرف بالإطار التفكيري للعامل في مختلف المواقف العملية وعلى هذا الأساس يوجه قراراته من خلال إتخاذ القرار الصائب والهادف ، والصحيح المبني على موقف معين وتفكير معين ، ولهذا لا يراعي في إتخاذ القرارات التسرع في الحكم على الأمور وعدم الإلمام بمعلومات الموقف كلية ، فعملية اتخاذ القرار منطلق إنساني تتمثل في أهمية الأمر لكل فرد من الأمور المتاحة له معتمدا على خبرته وثقافته التي إكتسبها في معاشته للواقع اليومي في العمل أو المجتمع ككل ، فهي التي تحدد بموجبها تقرير رأي معين أو عدم تقرير ذلك الأمر ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه ، فالعلم بالمهام والأوامر والنواهي والخبرة والثقافة التعامل الواسعة كفيلة بتحديد نوعية القرار كمبدأ إنساني يندرج ضمن العلاقات الإنسانية .

## 2-2-7 المشاركة :

تعتبر المشاركة مظهرا مميزا للتقدم والتحديث، ويتم ذلك بممارسته بأعداد كبيرة من عدم التمييز بين الأفراد. والعاملون في إتخاذ القرارات التي تتصل بأمور العمل ومن خلال المشاركة يميل الفرد للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق الإنتاج وأهداف المؤسسة وبالتالي المساهمة في إيجاد مصلحة الفرد والجماعة وتتخذ المشاركة أنواعا نذكر منها :

- "المشاركة في إتخاذ القرار .

- المشاركة في المعلومات .

- المشاركة في إحداث التغيير .

- المشاركة عن طريق اللجان ووضع سياسة المؤسسة وتحديد أهدافها." [ 66 ] ص04

## 2-2-8 : الإتصال :

العلاقات بشكل عام معناها الإتصال بين الأفراد ومستويات التفاعل وكل عائق في العلاقات يعني وجود عائق في العملية الإتصالية وما تواجه الإدارة الحديثة في التنظيمات اليوم هو إشكالية الإتصال بحيث تبحث في كيفية إحداث أسلوب اتصالي عن طريق تنظيم المؤسسة داخليا وخارجيا بالنحو الذي يكفل سهولة وفهم لغة الإتصال مع السرعة في توصيل المعلومات وكفايته للتوجهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والضرورة تؤدي إلى التحكم في نوعية الإتصالات ، فالإتصال الجيد داخل المؤسسة أو المنشأة يساعد على بروز التعاون الوظيفي والفهم المشترك بين جموع العمال ، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة وعلاقة إنسانية جيدة وبالتالي تنمية روح العاملين وزيادة خبرتهم الإجتماعية

## 9-2-2 الروح المعنوية :

هي إحدى الدلالات ومكونات العلاقات الإنسانية ويمكن تعريفها بأنها " إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية لمعرفة المؤسسات التي يعملون بها " " ( 67 ) [ ص 15 وتستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة الجماعة من حيث درجة وضوح أهدافها وتكاملها مع الأهداف الفردية لكل عضو في الجماعة وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة الثقة في إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مع الإيمان بقيادة الجماعة وتماسكها وتعاونها فيما بينها تعاوناً يبعث من ذات الجماعة مع الحفاظ على مكاسبها وحماية والدفاع على أهداف المؤسسة فالروح المعنوية تحقق نتيجة التعاون المشترك والراحة في العمل وتكامل المصالح بما يخدم مصالح الأفراد والتنظيم وكذا تكامل مصالح الأفراد وهم يعملون في جماعات ، فالتكامل الجماعي في العمل وتوجيه الاندماج التعاوني في المصالح إلى هدف معين بما يوحى إلى التنسيق والتكامل بين مصالح المجموعات ومصالح المشروع بحيث تكون هناك صيغة معبرة عن مصلحة الفرد والجماعة والمؤسسة في إطار مشترك .

## 10-2-2 دوافع الأفراد والفروق الفردية :

يشترك الناس جميعاً في الحاجات الأساسية للحياة ، ومع ذلك فهم يختلفون بعضهم عن بعض في الكثير من النواحي وعلى هذا الأساس لا ينبغي إطلاقاً أحكام عامة على الجماعات البشرية ، فليس هناك معنى لإتصاف جميع أفراد المجتمع بصفة معينة من الصفات ، فلكل فرد خاصيته وخصوصيته وأسلوبه في التعامل ، والعيش في المجتمع ، وتختلف هذه الخصائص الفردية من فرد إلى آخر في كافة النواحي ويعني هذا التباين في وجهة نظر الإدارة أساساً مهماً يمكن الإدارة من معرفة قابلية الأفراد لإستعابهم للعمل في إطار تنظيمي واحد موحد بالرغم من الفروق الفردية ، مع مراعاة توجيهاتهم ودوافعهم فهي "أي الدوافع هي الوسيلة التي تخلق بها الإدارة الرغبة في الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف معينة طبقاً لخطط موضوعية مدروسة وبدون هذه الدوافع لا يمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية

للأفراد " ، فلكل دافع إنساني وراءه سبب معين أو عدة أسباب وتؤثر هذه الدوافع على الفرد بحيث يتصرف بالشكل الذي يكون فيه محاولة لإشباع حاجياته المختلفة وما يعتقد بأنه في حاجة إليه ، يشعر الفرد بالدافع نحو القيام بعمل معين أما في سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة ، وأما في سبيل تجنب نقص في الإشباع من حاجة معينة مثل الحفز عن طريق السبب الأول القيادة الإيجابية بينما يمثل الحفز عن طريق السبب الثاني القيادة السلبية ،

وفي كلتي الحالتين يتصرف الفرد بالشكل الذي يراه كفيلاً بإشباع حاجاته على أحسن وجه ممكن وعلى ذلك تعمل الإدارة على دفع الأفراد للعمل وحفزهم بإقناعهم بضرورة قيامه بالعمل المطلوب يؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق رغباته .

## 11-2-2 الكرامة الإنسانية :

الإنسان له حاجاته وميولاته الشخصية واتجاهاته وتطلعاته وأهداف يسعى لتحقيقها فهو ليس أداة من أدوات الإنتاج أو وسيلة لذلك ، وتتميز الكرامة الإنسانية بأنها المغزى الأخلاقي والمعنوي للعلاقات الإنسانية ، ويرغب العاملون

دائماً بمعاملة حسنة وجيدة باحترام وتقدير ، ولا تقع مسؤولية الكرامة الإنسانية بأكملها على عاتق الإدارة فهي أساساً مسؤولية الفرد ذاته عن طريق إحترام ذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع في الخطأ ، ومن واجب المدراء أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارف النفس البشرية وطبيعتها، وإتباع أحسن السبيل في التعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودرايته ،

وتنطوي "فلسفة الكرامة الإنسانية على ضرورة إستخدام الفرد بأكمله بكل طاقاته وقدرته وليس قدرته الجسمانية فقط" ، [ 67 ] ص 29 فالكرامة الإنسانية لا تمنح وإنما شعور الفرد بالمسؤولية وأهمية الدور الذي يقوم به داخل التنظيم .

## 2-3 التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

وجدت الروابط الإنسانية منذ بدايات الحياة الإنسانية القديمة إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد ، ولم يستخدم إصطلاح العلاقات الإنسانية ومفهومها في الأعمال ومداخل التنظيمات إلا قبل سنة 1940 بوقت وزمن قليل ، فالأفراد في المجتمع الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة ، ويمكن مناوئتها بسهولة وبساطة الهدف من القيام بهذه الأعمال تحقيق ضرورة ملحة للعيش وهي توفير الغذاء " المأكل " البقاء والإستمرارية ، فهي الغاية اليومية لأفراد أي مجتمع آنذاك ، مما جعلهم لا يفكرون في أي شيء آخر غير ذلك ، تميز هذا العمل اليومي بالمشقة وبذل جهد معتبر وأحياناً فوق طاقتهم ، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل لم تكن تسمح بوجود أو ضرورة إقامة علاقات إنسانية بين أفراد المجتمع في المحيط العملي بحيث لم تكن هذه العلاقات ذات بعد هام في المجتمع القديم ، ونتطرق إلى ذلك بالشيء من التفصيل والتعرض لمختلف عمليات التطور والتحول التاريخي للعلاقات الإنسانية .

## 2-3-1 العلاقات الإنسانية قديماً :

العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة قدم المجتمعات البشرية فلقد نشأ الإنسان وإزداد عدده ليكون مجتمعاً بمعنى الفرد ثم أفراد ليصل إلى الأسرة والجماعة والقبلية والعشيرة إلى أن يكون مجتمع والمجتمع يصبح مجتمعات متعددة فقامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان ، ووجدت العواطف الإنسانية ، وهذه العلاقات تختلف قديماً في منظورها التي كانت سائدة وخضع لها الإنسان قديماً تختلف عن ظروف اليوم المعاشة ، فتغير نمط المعيشة والتفكير وكل أشكال التغيير من تطور حاصل في شتى المجالات لأن هذا لا يستثني الدراسات الإجتماعية والفلسفية والتاريخية التي إهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في المجتمعات البدائية القديمة ، ففي العصور القديمة قام الفلاسفة الإغريق والرومان والعرب بإمداد الفكر الإنساني بدراسات قيمة في هذا المجال مع الإختلاف مما يجري في مجتمعاتنا الحالية ، فالفرق بين أسلوب القدامى وأسلوب المحدثين ، أن أسلوب القدامى كان يغلب عليه الطابع السطحي المنتشر في الفكر والمعالجة لبعض الظواهر الإجتماعية ، مع التوجه الذي ساد آنذاك هو التوجه المثالي ، فكان التركيز منصبا على تخيل العلاقات الإنسانية علاقات مثالية ، وتمثل ذلك في " جمهورية أفلاطون " والمدينة الفاضلة لمؤلفه الفيلسوف العربي أبو نصر محمد الفارابي ، أما أسلوب المحدثين فتتطرق إلى "العلاقات الإنسانية على أنها نوع من الإهتمام والإلمام بمشاكل الأفراد وكيفية التفوق والتغلب على تلك المشاكل وسبيل معاشتهم لواقعهم واندماجهم في مجتمعاتهم " (68) [ ص 31 وفي المجتمع الحديث أصبحت

النظريات والآراء السلوكية لا تسير في اتجاه الخيال والفلسفة ، لكن إتجهت نحو الواقع العملي حتى يصل العامل إلى مبتغي تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي الوصول إلى هدفه كفرد منخرط في هذه العلاقة التناظرية بين الفرد العامل والتنظيم.

### 2-3-2 في العصور الوسطى :

في العصور الوسطى ظهرت مراكز حضرية مع إتساع النشاط الزراعي ، والصناعة كانت تتم بطرق يدوية ، مع إنتشار الصناعات العائلية التي تتخذ من المنزل أماكن صغيرة لإنتاج أنواع من المنتجات اليدوية ، الصناعة في ذلك الوقت طائفة تخضع لنظام الطوائف guilds ظهر في القرن الثالث عشر والطوائف تنظيم حرفي بين أصحاب العمل والعمال في مهنة واحدة فطائفة النجارين مثلا قامت هذه الطوائف في تجمعها خدمة لصالح أصحاب العمل، تخضع الطوائف لقانون خاص بكل طائفة من حيث نظام الأجر والدفع وشروط العمل ومستويات الإنتاج في العمل أعطى هذا النظام للعمال حقوقا تتمثل في انتقال العامل من نظام العبد إلى نظام العامل الحر حرية غير تامة اتسمت العلاقات الإنسانية قبل الثورة الصناعية بما يلي :

● بساطة العلاقات الإنسانية وعدم تعقيدها ، تتميز بصغر الورشات الصناعية وعدد قليل من العمال مما أدى إلى نشوء علاقات بين العاملين وأصحاب العمل في جو تعارفي مجاله فهم الواحد للآخر ومعرفة والاطلاع على عدة جوانب من حياة بعضهم البعض .

● التغيير ضئيلا وقلبيلا ومحدودا قبل الثورة الصناعية ، الأدوات والآلات السائدة في الزراعة والصناعة لم تتغير في العمل مما أدى إلى عدم حصول إغتراب العاملين عن الآلات بحيث ساعد ذلك العمال على معرفة نظم العمل جيدا وحافظ على السير الحسن لإنتاجية العمال .

● حرية التصرف في مجال العمل ، قبل ظهور الصناعات الكبيرة ، كان صاحب العمل هو المتصرف الأول والأخير حيث أن جميع قراراته تطبق ، يقرر نوع الإنتاج وكميته وسعره ويتم تشغيل العاملين على حسب أهوائه وميولاته الشخصية كما يمنح الأجر الذي يراه مناسباً لهذا العامل ، ضف إلى ذلك تقريره للحوافز المادية والمعنوية والعقاب والثواب للعاملين ، فهذه الحرية في التصرف من طرف أصحاب العمل في الحركة وإتخاذ القرارات والإشراف العام وتوجيه سلوك أفرادهم أثر إيجابيا على العاملين في العمل لكن أيضا نتج عنه سلوك سلبي متمثل في عدم تحديد الأجر المناسب للعمال مقدار جهدهم المبدول وكذا ساعات العمل فهي تخضع لأهواء وميولات ذاتية لأصحاب العمل يفرضون منطقتهم في العمل دون مراعاة لعمالهم.

● الإنتاج الملموس : الإنتاج موجه للاكتفاء الذاتي وليس موجه لحاجة أخرى بمعنى أن الورشات الصغرى والمزارع إنتاجها كان عبارة عن منتج للاسترزاق الذاتي من طرف أصحاب هذا الإنتاج وبعد تحقيق الإكتفاء منه ومن ثم يتم بيع المنتج المتبقي لتغطية تكاليف إضافية أخرى .

● وضوح الحوافز : الزيادة في الإنتاج زيادة في الحوافز المادية بالأخص نظرا للنظام المعمول به نظام تقليدي ليس فيه حوافز معنوية بالمعنى الصحيح ، فالحوافز المادية هي الطاغية على نظام الحوافز ككل .

- علاقات العمل محدودة : قبل الثورة الصناعية كانت علاقات العمل محدودة لصغر المنشآت الصناعية والزراعية ، فكانت العلاقة بين صاحب العمل والعدد القليل من العمال ضف إلى ذلك أن العلاقة خارجا بين المنشأة وما تحتويه مع الزبائن ضئيلة نظرا لعدم وجود إنتاج كبير قابل للبيع بكمية كبيرة تتسم هذه العلاقات بالمباشرة أي العمال يتعاملون مباشرة مع صاحب العمل ودون قيود أو معيقات أخرى فالإتصال هنا فعال وصريح ومباشر .

### 2-3-3 العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية :

نعرف أن ظهور الثورة الصناعية إلى الوجود بإختراع جيمس وات " James watt " خلال الربع الأخير من القرن الثامن عشر الآلة البخارية the Steam engine استخدمت في إنجلترا الأول مرة عام 1758 ولحقت بها عدة إختراعات أخرى ما بين 1820 إلى 1900 كإختراعات أساسية في إستخدام الكهرباء وآلات التهوية وإنتهت بإختراعات أخرى . تشكلت المنشآت والمصانع ذات الحجم الكبير وصار العمال بالآلاف في المصانع وظهر ما يسمى بالعمال ذوي الياقات البيضاء كونوا نسبة عالية من القوى العاملة". في ظل الظروف هذه ظهر الإنتاج الضخم وبدأ التخصص في المنشآت ، كما تميزت بوجود علاقات بين صاحب العمل من ناحية والموارد المستخدمة في الإنتاج ، ولم تكن هذه العلاقات مبنية على العلاقات الشخصية بين صاحب العمل والعمال وما حد من إنعدام العلاقات الشخصية هو عرقلة وتقييد الإتصال بين العمال داخل العمل ومحيطه ، مما أوجد نوع من الملل والإحباط stress والتكرار، كما أن التخصص حرم الكثير من العمال الإنجاز والإبتكار والإبداع في العمل وإستغلال كلي لطاقتهم العقلية في التجديد ، ضف إلى ذلك ظهور مشاكل التحفيز للعمل وإشباع حاجات العمال النفسية والإجتماعية ونوعية الإتصال الغير مباشر الذي أصبح مشكلة في المنشآت الكبرى مما أتاح ظهور تجمعات عمالية عرفت باسم النقابات تقوم بدور كقوة مسيطرة على سوق العمل وتحدد مستوى المهنة . "أثرت الظروف على العلاقات الإنسانية" ، ولم تعد محصورة في العلاقات بين صاحب العمل والعمال وأدركت إدارات المصانع ضرورة الإهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية في المصانع والإهتمام بالفرد إهتماما كبيرا إذا أرادت أن تنجح في أعمالها ، وكانت نقطة البدء في محتوى العلاقات الإنسانية وتطبيقها واقعا مبادرات روبرت أوين "robert owen" (1800) رجل أعمال صناعي رائد من رواد الإصلاح الإجتماعي إهتم بالمطالب الإنسانية للعمالين في مصنعه من حيث أنه منع تشغيل الأولاد الصغار وتوفير ظروف عمل ملائمة والتقليل من ساعات العمل تغيير هذه المصطلحات كإعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر أساسية في العلاقات الإنسانية وفي عام 1835 في إنجلترا اصدر اندرو آر " Andrew are " مؤلفه بعنوان فلسفة الإدارة "philosophy of manufactures" أبرز الكاتب العنصر الإنساني "Human factor" كإحدى عوامل تقوم عليها الصناعة في تكامل بين العامل الفني والعامل التجاري مع إضافة بعد إنساني في التعامل مع العمال ، ولكن أفكار اندرو آر لم تقبل في ذلك الوقت من رجال الأعمال خاصة ، ومع هذا الوضع القائم ظهر فريدريك ونيسلو تايلور Frederik Winslow Taylor " (1856) رائد حركة الإدارة العلمية أكد على أن الأفراد في محيط العمل لهم دور هام في سبيل زيادة الإنتاج كما تكررت أفكار تايلور وجل دراساته على الإعتراف بالأهمية الكبرى للعامل الصناعي مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية بحركة الإدارة العلمية رجال الأعمال ووجهت نظرهم إلى العنصر الإنساني في الإنتاج ، وبعدها بدأت الدراسات حول الأفراد في محيط العمل بغرض التعرف على المشاكل الإنسانية المعقدة وحلها بوسائل وأساليب سليمة تتيح للعامل وصاحب العمل التوافق في ميدان العمل، ركز تايلور على ضرورة وضع نظم وأساليب ومعايير علمية للعمل وأكد على أهمية التخطيط للإنتاج وتوزيعه كما أنه إهتم بدراسة الزمن والحركة في نظريته العلمية الصناعية TIME AND MOTION STUDIES تضمنت أفكاره حول أهداف تدريب العمال من أجل تقادي وتجنب الحركات الغير الضرورية في أداء الأعمال والتي يتسبب عنها الإجهاد وضياح الوقت، وهذا من أجل الحفاظ على الجهد وتلبية الحاجات لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية طالب" بإشباع رغبات العمال المادية والحافز المادي لأداء العمل ومنحه مكافأة مالية مقابل الوصول إلى الإنتاج المطلوب وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل، وبإمكانيات مطلوبة" [ (69) ص 32 ، غير أن هذا الأسلوب الذي وضعه تايلور لاق نقدا شديدا لأنه كان

يعتبر العمال مجرد آلات تقوم بأعمال بطريقة معينة وفي أوقات محددة، واعتقد أن الحل في إعطاء العامل المكافآت التشجيعية للرفع من إنتاجيته، إلى جانب أن تايلور عمد إلى التركيز على مسألة المعاملة القاسية لأصحاب الأعمال على عمالهم بفرض سلطاتهم من أجل تحقيق "الهدف العام وهو وفرة الإنتاج وليس غيره". [ 70 ] ص 21

### 2-3-4 العلاقات الإنسانية في القرن العشرين:

مع بداية القرن العشرين أضحت العلاقات الإنسانية أكثر تشابكا وتعقيدا وقامت على أسس علمية ، بمشاركة علماء النفس الذين يركزون على دراسة حاجات العامل ومطالبة الذاتية ، كما تم دراسة العامل في ضوء العلاقات المتواجدة بين بيئة العمل المحيطة به ، والعوامل التي تركز على إدراكاته ، أما علماء الاجتماع فقد ركزت دراستهم في تأثير الجماعات على سلوك الأفراد ، وإنتاجيتهم في المنشآت الصناعية الكبرى وكما درسوا تماسك الجماعة وتفككها ومعايير السلوك الإنساني هذه الجماعات والدور الذي يقوم به كل عامل داخل الجماعة ، ظهرت العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن بين الجوانب النفسية والذاتية للعاملين وبين العوامل الأخرى في محيط العمل من الوظائف الهندسية والإنتاجية والمالية وإحداث توافق بين جميع العناصر وإستغلال الإمكانيات المتوافرة أحسن إستغلالا ، كما أن لظهور النقابات العمالية والتشريعات وقوانين العمل من قبل الحكومات احدث عدة مشاكل في العمل ، بحيث وجهت الإدارة جل اهتمامها إلى تنمية العلاقات الإنسانية التي هي وسيلة فعالة في القيام بالعمل الإداري ، إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية على عكس أفكار " روبرت أوين" فالفرد العامل في القرن العشرين يتمتع ثقافة ووعيا وأعلى تعليما من ذي قبل ، مما أتاح له التجاوب الصريح مع أساليب العلاقات الإنسانية المتمثلة في الاتصال والقدرة على المشاركة ، وإتخاذ القرارات والقيادة الصحيحة والإشراف السليم .  
ومن أسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية نجد أن:

- تايلور نادى بفكرة ضمنية أسماها الثورة الفكرية mental revolution يعني بها طريقة تفكير صاحب العمل والعامل معا وضرورة اقتناع الطرفين باشتراك مصالحهم ، فإذا تحقق الإخضاع سادت العلاقات السلمية بين الطرفين وأمكنهم التعاون لكن هذه الثورة الفكرية لم تتحقق في عهد تايلور وإن كان قد تحققت جزئيا بعد وفاته.
- تايلور أهمل الجانب النقابي أو العمل النقابي وعمد إلى إضعاف مركز النقابات العمالية عن طريق توجيه الإهتمام إلى العامل ، ولكنه أخطأ في الأسلوب حيثما إعتد على الحوافز المادية وأغفل الجانب الإنساني و الإشباعات النفسية والاجتماعية التي يحتاجها إليها الأفراد في محيط العمل.
- روبرت أوين لم تنجح تجربته الإنسانية في إنجلترا في القرن 18 في ذلك الوقت نظرا لعدم تجاوب العاملون مع إتجاهات وميولات وأفكار شخصيته.
- الدراسات والتجارب العملية التي أجريت أكدت على تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية ، مثل تجارب هاوثورن في مصانع شركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو بالولايات المتحدة "الأمريكية western Electric .
- الكساد الإقتصادي الذي حصل في الثلاثينيات اثر في زيادة شعور أصحاب المشروعات لمسؤولياتها الاجتماعية إتجاه الأفراد العاملين فيها ، مما أدى إلى زيادة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

● التوجيه الإقتصادي والنمو الكبير للمنشآت والمشروعات من صغيرة إلى كبيرة الحجم وظهور التقسيم الإداري والتخصص الفني في العمل أدى إلى خلق مشاكل إنسانية مثل التداخل في السلطات وتنازع الإختصاصات بين الإدارتين والفنيين والإستشاريين ، وللقضاء على مشاكل التي يعانيتها الأفراد العاملين من عدم الشعور بالإهتمام بالعمل وظروفه المحيطة أوجب الإعتماد على العلاقات الإنسانية في معالجة الأمور الحاصلة .

● الإهتمام بالعلاقات الإنسانية زادت نتيجة الإهتمام بالعناصر البشرية بإعتبار العامل الأساسي إلى زيادة الإنتاج عن طريق تدريبه وتنمية عوامل نجاحه مع توفير ظروف العمل المريحة لإشباع حاجاته النفسية والإجتماعية .  
هذه الأسباب وأسباب أخرى هي التي أدت إلى التحول للإهتمام بالعلاقات الإنسانية التي كانت الدراسات شغلها الشاغل العناصر البشرية في العمل ومن بين هذه الدراسات تجارب هاوثورن التي أكدت على أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في العمل ، ومعالجة المشاكل الإنسانية وعدم تركها لعنصر الصدفة مما جعل منها ميدان جديدا للدراسات والتجارب" [ 71 ] ص80

### -2-3-5 دراسات إلتون مايوه Elton mayo

بداية حركة العلاقات الإنسانية في مجال الصناعة والعمل تلك البحوث والدراسات التي قام بها إلتون مايو وزملائه روثسبرجر روثيسبرجر ووليم ديكسون w.j.dickson على عمال مصنع هورثون التابع لشركة الكهرباء الغربية western Electric company الولايات الأمريكية المتحدة عام 1927 ، 1932 ولكي تفهم جيدا " [ 71 ] ص 82 أبعاد هذه النظرية يجدر الإشارة إلى أنها جاءت بأفكار مكملة ومدعمة للمدرسة العلمية التي كان يزعمها فريدريك تيلور F Taylor ،" [ 71 ] ص 82 بالرغم من تعرضها في إعتبار أن الحافز الإدارية في المنظمة لتحقيق أقصى طاقة إنتاجية ، تحدد اثر تغيير العمل على الإنتاج في قسم من أقسام مصنع النسيج ، كانت الإدارة فيه قد وضعت نظاما مفاده أنه إذا زادت إنتاجية العامل في قسم من الأقسام عن "85% فإنه يحصل على مكافئة تشجيعية بسبب معينة و لكن بعض العمال لم تصل إنتاجيتهم إلى الحد المطلوب وراجع ذلك إلى حاجات العاملين ليس فقط المادية والمالية وإنما توفير كذلك حاجات تتعلق بالإنسان من أهمها ، عوامل عاطفية ونفسية وذاتية شخصية.

- تجاربه : قام إلتون مايو بتجاربه في مصنع " هورثون " فاختار لذلك فريقين من العمال يعملان في ظروف عمل متشابهة من حيث الأجور و الآلات المستخدمة بحيث تظم المجموعتين في شكل مجموعة عمل شاهدة رقابة و مجموعة عمل تجريبية حدد مستوي إضاءة معين لمجموعة التجريبية وأبقى على نفس الإضاءة للمجموعة الشاهدة ، لوحظ إرتفاع الإنتاج للمجموعتين فخلصت التجربة إلى أن العنصر المؤثر في إرتفاع الإنتاج هو الروح المعنوية المرتفعة للعمال . لاحظ " مايو " أن الإنتاجية لدى العمال تزيد في تحسين وزيادة الإضاءة ولكن لوحظ عودة الإضاءة إلى مستواها الطبيعي لم تنقص من زيادة الإنتاج ، مما أدى بالإستنتاج أنه لا توجد علاقة بين كثافة الإضاءة ومعدل الإنتاج . وقد رأى " مايو " وزملائه أن زيادة الإنتاج لا تعود إلى عنصر الإضاءة ، وإنما ترجع أساسا إلى عدة متغيرات في ظروف العمل مثل المتغيرات التحفيزية كالأجر والاستراحة في فترات الراحة ونوعية وجبات الغذاء والتقليل من ساعات العمل اليومية ، " وقد لوحظ أن تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الروح المعنوية الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي توطدت مع مسؤوليهم." [ 72 ] ص161

كما أجريت تجربة ثانية لمعرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل، تم اختيار ست فئات تربط بينهم صداقة وتم تجميعهم في غرفة أعدت لذلك بإشراف مشرف عليهم من فريق البحث ، طلب منهن العمل بحرية تامة ، ظهر في هذه التجربة الإنسجام والصداقة والمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل كما أن نظم الرقابة المعبر عنها بالإشراف و أسلوبه لا دخل له في إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج استخلص من هذه التجربة أن العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية وروابط الجماعة وإرتباطها ببعضها البعض يفوق تأثيرها الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل . "كما أجريت تجربة أخرى متعلقة بطبيعة الإشراف". [ 72 ] ص162

النتائج التي أسفرت عنها التجربة السابقة متعلقة بطبيعة العلاقات التي تؤثر في الإنتاجية ومنها إرتفاع الروح المعنوية وعلاقات الصداقة والإحترام والتقدير وفهم طبيعة السلوك وتوجيه ثم نقل نفس العائلات إلى غرفة أخرى مجهزة تحت مسؤولية مشرف عليهم مهمته الأساسية توطيد العلاقة بينهن من جهة أخرى ، ومن نتائج التجربة التحول في المواقف الإجتماعية داخل الغرفة التجريبية ، ساعدت العلاقات التواصلية بين المشرف والعاملات إلى إرتفاع الإنتاج وعمد **التون مايو** وزملائه إلى دراسة عدة متغيرات منها تأثير الحوافز على الإنتاج (المادية والمعنوية) وإجراء عدة مقابلات مع عدد كبير من العمال لمعرفة إتجاهاتهم ومشاعر العاملين بالمصانع نحو الآلات ، والعمل وأنظمتها ، ونحو جماعات العمل الرسمية والغير رسمية ، فلاحظ وجود أنماط سلوكيات مختلفة في المنشأة الصناعية كإتجاهات التراخي والعداء والإحباط في العمل.

خلص مايو من هذه المقابلات إلى أن هذه الإتجاهات ناجمة عن أسلوب الإدارة في تعاملها مع العاملين من خلال تجاهلهم لمشاعرهم الإنسانية ، فالإدارة تنظر إلى العامل على أنه آلة عمل يؤدي إلى عدم إحساس العامل ولا انتمائه للعمل ، وإلى عدم تعاونه مع زملائه في محيطه العملي أظهرت هذه المقابلات مع العمال أهمية العلاقات الإجتماعية وجماعات العمل غير الرسمية ومدى تأثيرها على العمال ، فهي تعد قوة داخل التنظيم إذا أحسن استغلالها والإستثمار فيها ، فقدرة العامل على التكيف والتلائم مع واقعه الاجتماعي في العمل والتفاعل معه في ظل ظروف بيئة عمل معينة تتأثر بتأثير علاقاته مع زملائه في جماعات العمل ، نتيجة التوجيه النفسي الذاتي والشخصي والعوامل الإجتماعية الأخرى .

#### - 2-3-1 نتائج تجارب هاوثورن التي قام بها إلتون مايو وزملائه:

تجارب **هاوثورن** قامت بدافع معين هو دراسة العاملين في العمل وإنتشار بينهم شعور عدم الرضا بالرغم من توفر العمل المادية للعمل، والدراسات التي تمت الهدف منها دراسة العامل كعنصر مستقل مع النظر إليه في جوانب عدة لو انه آلة يمكن التحكم فيها ، فهذه الدراسات سارت على خطي دراسات حركة الإدارة العلمية لهذا فان تجارب **هاوثورن** تعتبر منطلقا هاما أساسيا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراستها التنظيم لإمتميازات عدة منها :

- إعتبار دراسات **هاوثورن** أولى الدراسات التي تم إجراؤها على بيئة تنظيمية .
- يعود الفضل إلى دراسات **هاوثورن** في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي .
- تقديم تصور جديد للمصنع ، على أنه تنظيم إجتماعي على عكس نظرية **تايلور Taylor**.
- "مؤلفات " **ديكسون W.dickson** وروثلسبر **برجر roethlis berger**. والتون مايو التي تضمنت نتائج **هاوثورن** والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية" [ 72 ] ص164، بحيث أنها بداية حركة العلاقات الإنسانية **HUMAN RELATION MOVEMENT** التي لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والإجتماعية، وفتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد ، في تحقيق الأهداف المادية والمعنوية .

- فتحت تجارب هاوثورن آفاق جديدة للدراسة والبحث على غير الأسس والدراسات السابقة ، فلقد اتضح أن العناصر البشرية في سلوكياتها وأدائها لا تتأثر بالظروف المادية والفيزيائية فقط مثل الإضاءة والتهوية والحرارة وأوقات الراحة وإنما تتأثر أيضا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تشكل أساسا من الميول والتوجهات وإتجاهات العاملين نحو الظروف المحيطة بها .

- أثبتت دراسات هاوثورن أن تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية لهم ، فان ذلك يؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم .

- أهمية النظر إلى المشروع كتنظيم إجتماعي مبني على تلبية حاجات معينة للأفراد العاملين تجعل من إدارة المشروع تعمل على تنمية مشاركة أفراد فيه وحصولهم على شعور الإلتزام ولإثبات الذات بواسطة تحسين قدرتهم في العمل وتوفير متطلبات حاجاتهم ورغباتهم الإقتصادية والاجتماعية.

- دلت تجارب هاوثورن على أن المشروعات الناجحة هي التي تهتم بوظيفة أخرى غير الوظائف العادية المتمثلة في إنتاج السلع و توزيعها وهي الوظيفة الاجتماعية ذات المدلول المتعمق في هذه العملية فهي تعنتي بتوفير متطلبات الإشباع النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين وإتضح أن الوظيفتين مكملتين لبعضهما البعض إهمال الجانب الإنساني من طرف إدارة المؤسسة في معاملة الأفراد يؤدي إلى الشعور بالقلق وعدم الرضا والإستقرار ينجر عنه تغيب في العمل وتأخير عن مواعيده وتقيد الإنتاج ويصل حتى الإضراب عن العمل أو التوقف نهائيا عنه من طرف العمال.

- أكدت هذه التجارب على أن تجمع الأفراد في علاقة العمل الناشئة بين العمال تؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية تستمد سلطتها من قيادات في التنظيم الناشئ وهنا يمكن القول أن هذه التجارب بعثت رسائل إلى ضرورة التعايش مع هذه التنظيمات وإحداث تنسيق فيما بينها وبين التنظيم الرسمي وفي توجيه لجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة ، أسهمت العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر التنظيمي بتوسيع مجالات إهتمامه من خلال .

- "تفاعل التنظيم الرسمي والغير الرسمي مع بعضهما البعض .

- تأثير الجماعات الغير رسمية والعلاقات التي تنشأ بها داخل وخارج العمل .

- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما .

- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل". [ 73 ] ص41

Elton mayo من خلال دراستنا لتجاربه أكد على أن كمية العمل التي يؤديها العامل بمستوى الكفاءة والرشد على المستوى التنظيمي وبالتالي لا يتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما يتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية المكافئات والحوافز الإقتصادية لها دورا هاما في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

- "التخصص الدقيق للأعمال ليس بالضرورة هو الإشكال في التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية"

(73)ص41 .

- العمال في سلوكياتهم وتوجهاتهم وسياساتهم كأفراد في تنظيم يتم تحديد سلوكهم وتوجهاتهم وفق نظام الجماعة بإعتبارهم أعضاء فيها .

### 2-5-3-2 تحليل نتائج تجارب هاوثورن خاصة والعلاقات الإنسانية عامة :

قدمت دراسات هاوثورن للمجتمع الصناعي التنظيمي خاصة مجموعة نتائج أثبتت واقعا عن طريق التجارب التي قام بها مجموعة من العلماء على رأسهم **التون مايو** تم اكتشاف أن العمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الحصول على المال مقابل مجهودهم فقط وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجاتهم عن طريق العلاقات الإجتماعية المتبادلة بينهم كما كشفت مختلف الآراء لكل من **التون مايو** وفريق بحث جامعة هافارد عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسة والتنظيمات الصناعية والإهتمام عموما بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمنطلق عقلائي وعلى اثر ذلك تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية ، وبالتحديد خلال عام **1954** عندما شكلت لجنة علمية بقيادة " لويد وارنر ، I Warner ، بجامعة شيكاغو وضمت كل من جاردنر Gardner" وداير darris وهريسون Harrison وهويجر hoger وفوت وايت fwhyte،w لتشكل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة نفسها إهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسة الصناعية ، وركزت في اتجاهاتها عن العلاقات الإجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي ومدى التأثير المتبادل بينهما ،

إستعمل وارنر وفرقته مصطلحات سيوسولوجية في أبحاثهم مثل الدور و المكانة والثقافة عند تحليل البناء الإجتماعي للمصنع والبيئة الخارجية وتظهر هذا في دراسته على **اليانكي سيتي yankee city** ودراسة المصانع ، مع محاولة معرفة العلاقات المتبادلة بين المصنع والمجتمع المحلي بعدما زاد حجم المصنع وتوسيع أقسامه الإنتاجية وحدث مجموعة من المتغيرات التي لم تكن قد شهدتها هذه المدينة قبل ظهور هذه المصانع بصورة عامة ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى وارنر لتحليلها بصورة ميدانية وهو عامل التكنولوجيا الذي تم تطبيقه في المصانع وتغييره عن النمط التقليدي لهذه المصانع خصوصا بعد إدخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة تم تغيير جميع أو معظم العمال المهرة التقليديين إلى عمال شبه مهرة خاصة بعد تدريب عدد كبير من العمال على الآلات والتكنولوجيا الحديثة ،

كما إنهار النسق المهني داخل المصنع سواء من ناحية الإشراف أو المهارات الحرفية والمهنية الموجودة أو ممن كانوا يشكلون وظائف ومكانات أساسية في تنظيم العمل التقليدي السابق بإعتباره بعيدا عن العقلانية والرشادة الفاعلة .

-تعتبر دراسات وارنر عن النسق الإجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيس في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية ، فقد حاول دراسته العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي ، محاولا تفسيراً للظواهر الإجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً ، دون النظر إلى المنظمة على إعتبارها بنسق مغلق ،

وقد حاول الكثير من تلاميذ وارنر التحقق من العوامل الإجتماعية الخارجية مثل الطبقة الإجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات تأثير في دراسته السلوك التنظيمي فقد درس هاريسون و harbison،f دوين dubin قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع محاولين البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسته العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل ، أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية بحثا دائما عن العلاقات في التنظيم والتسيير

للوصول إلى أكبر نجاعة إقتصادية تتم التعبير عنه بالإتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره ألورت شابل echapple وكونارد ارنسبرج c arensberg بجامعة هارفرد " اللذان إستعانا بمفهوم التفاعل في دراسته الصناعة ، ورغم الإختلاف الموجود بين أصحاب الإتجاه التفاعلي إلا أنهم متفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الإهتمام مما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه بالعواطف ومختلف الأحاسيس والشعور وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل يمكن التعرف على الإتجاه التفاعلي في ضوء دراسته جورج هومانز g. homans التي أجريت على الجماعات الصغيرة بإختيار خمسة نماذج منها ومحاولة تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الإجتماعي العقلاني في ضوء ثلاثة مفاهيم وهي التفاعل الإحساسات العواطف ، والأنشطة بإعتبارها تشير إلى الإعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية بحيث يؤدي التغيير في إحدى هذه العناصر إلى تغير العناصر الأخرى ،

وفسر هومانز " أن التفاعل يتم في الإتصالات الشخصية المتبادلة في حين تشير الإحساسات إلى الحالات السيكولوجية الإنفعالية حول موضوعات أو الأشخاص بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيقية والتي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة كما يستعين المدخل التفاعلي بأداء تصورية تتمثل في الإنسان الإجتماعي المرتبطة بجماعة العمل التي ينتمي إليها ومن المشكلات التي يهتم بها هذا المدخل ،

درجته الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على إعتبار مشكلات في الإتصال" ( 13 ] ص 18 وكل هذا من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية داخل التنظيم وأكبر درجة من العقلانية ، يتضح لنا من أجل الدراسات المقدمة من طرف التون مايبا وزملائه أثبتت و أكدت على أهميتها العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الأداء وتطور المنظمات ومساهمته العنصر الإنساني في تحقيق أهدافها ،

فالمنظمة تعتمد على مجموعة من العناصر والعوامل المساهمة والمساعدة لتحقيق أهدافها تتمثل فيما يلي مجموعة عناصر بشرية ، موارد مالية ومادية وموارد إقتصادية وإجتماعية ، بناء تنظيم مناسب ، توفير عوامل بيئة مناسبة كما قدمت هذه النظرية الإنسانية مرتكزات تؤثر في السلوك التنظيمي ، القيادة والإشراف ، الإتصال والمشاركة إلى جانب ذلك لا تخفي ولا يمكننا تغيب بعض الإنتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة مثل التحيز ضد النزعة الفردية وضد العقلانية والرشد العقلاني التنظيمي" ( 45 ] ص 58 .

## 4-2- المدخل الإنساني للتنظيم :

### 1-4-2 إشكالية تعريف التنظيم:

- إتجاه العلاقات الإنسانية نما وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم ، نجد أن هذه الحركة المتمثلة في العلاقات الإنسانية كانت بمثابة رؤية تصحيحية لبعض المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الفكر التنظيمي وأثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية ، ركزت حركة العلاقات الإنسانية كما هو معلوم على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا إهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية ويعتبر إلتون مايو elton mayo الممثل الرسمي لهذا الأتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة إلكتريك

(مصانع هاوثرون) للفت الإنتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي ، كما يرتبط بهذه المدرسة أيضا اسم كورت ليفني بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكيات الجماعة .

- نلاحظ أنه يوجد فرق وإختلافات جوهرية في المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكي وبين اتجاه العلاقات الإنسانية فقد كانت النظريات الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجي من الإنسان باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها وبالتالي عمدت إلى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل إلى أنسب الطرق لأداء العمل أخذت في الإعتبار الموصفات الفسيولوجية وعلى نقيض ذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية تهمل هذا الإعتبار الفسيولوجي وترتكز على البعد الإجتماعي للطاقات الإنسانية ، كانت هذه الظاهرة ملاحظة من طرف تايلور وهي ظاهرة تقييد العمال للإنتاج " output restriction أو يطلق عليها soldiering" ولكن أخطاء تفسيرها وأعطى توضحا لها مرجعا للسبب إلى ضعف التخطيط والرقابة الإدارية وسوء تنظيم العمل ولم تكتشف العنصر الإجتماعي فيها ، كما أن حركة العلاقات الإنسانية تعتبر أن الحوافز غير الإقتصادية أي الحوافز المعنوية لها دورا هاما في تشجيع العمال على الإنتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكي التي كانت ترى بأن الأجر والمكافئات الإقتصادية على أنها حوافز وحيدة يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج.

- يفترض الإتجاه الكلاسيكي بأن العامل آلة رشيدة وبالتالي سلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة يسعى بسلوكه الرشيد إلى تحقيق أقصى منفعة فكان تصور أن العامل العاقل يزيد إنتاجه إذا ارتبطت الزيادة الإنتاجية بالمنفعة المادية له بزيادة الأجر ، لكن الإتجاه الآخر المعبر عنه بالعلاقات الإنسانية يصور الإنسان على أنه كل لا يتجزأ ويتكون من مركبات نفسية وإجتماعية وحضارية إلى جانب التكوين الفسيولوجي ، ويسعى الإنسان إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية بل فيها حاجات معنوية التي يشبعها الأجر أو الزيادة فيه ، وهنا نلاحظ أن الإتجاه الإنساني رافض لفكرة الرشد الكاملة ويستبدلها بالرشد المحدود الذي يتحدد وفق الجانب المادي والجانب الطبيعي والبيئي الذي يمنع الإنسان من الوصول إلى حد أقصى من إشباع رغباته كلها فالفرق هنا هو في طبيعة الإنسان ودوافعه ونظرة كل إتجاه له وسبيل تحليل تلك الدوافع والطبيعة الإنسانية بشكل صحيح جزئية أخرى تضاف إلى هذا التحليل نذكر منها أن الإتجاه الكلاسيكي يركز على أهميته التخصيص وتقسيم العمل فالإتجاه الكلاسيكي في النظرية الكلاسيكية يقوم على إفتراض الكفاءة والإنتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص ، وعلى عكسه يرى الإتجاه الإنساني أن لا معنى للتخصص المطلق الكامل أساسا صالحا للإنتاج الكفاء المتزايد ، بل على العكس من ذلك فقد يؤدي إلى التخصص الدقيق إلى إحداث آثار عكسية بتخفيض الإنتاج وإنهيار الكفاءة وأساس هذا التفكير أن تقسيم العمل إلى درجة بعيدة وزيادة التخصص يؤدي إلى: "أن الإنسان يؤدي عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الإنسانية ومواهبه وقدراته يضيف عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالي يقلل من رضاه عن عمله .

- التخصص الزائد يقلل من قدرة الإنسان على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة تخصصه وبالتالي تقل كفاءته في العمل.

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة للغاية يترتب عليهما تنميط الأداء بحيث يمضي العامل ساعات طويلة وهو يكرر نفس العملية الروتينية الأمر الذي يؤدي إلى الملل وينعكس ذلك على الإنتاجية .  
- يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فرديا إلى درجة كبيرة وبالتالي تقل الروابط الإجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور الإنعزالية والوحدانية ، يقوي ذلك الشعور بالإستياء .

- التخصص الدقيق ينمي في الفرد شعور بالأقلية وإنحصار اهتماماته في دائرة محدودة ليفتقد القدرة على رؤية الأهداف ومصالح التنظيم بصفة عامة " [ 74 ] ص 183 ، الافتراض الذي قامت عليه حركة العلاقات الإنسانية من أن التخصص ليس بالضرورة الكفاءة التنظيم ، إلى جانب دعوتها إلى تكبير العمل jopenlaeyement وإشترك العمال في الإدارة participation in management كما أن هذا الإتجاه كشف عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال وتوجيههم ، فالسلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة وإتجاهاتهم ورغباتهم ولا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات ولها تقاليد وأعراف يلزم بها الأفراد ، ولتلك التقاليد والقواعد والأعراف الجماعية تأثير على السلوك الفردي للعامل وتحركه في اتجاه دون الآخر ، قد تكون عقبة في تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت وتناقضت أهداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة والفروض الأربعة التي قدمتها النظرية الإنسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالاتي القيادة leadership الإتصالات communication، المشاركة participation الحوافز incitations.

- إستمدت نظرية التنظيم الإنساني من تجارب هاوثورن بعض المبادئ الأساسية التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد group individuels وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين الغير مترابطين - السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط إجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها .

- القيادة الإدارية لها دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وأعرافها بما تتناسب مع أهداف التنظيم ، وتعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي و السبيل لتحقيق هذا التقارب هو عملية الدمج بين التنظيمين عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحملهم لمسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

- "الإتصالات بين أجزاء التنظيم ليست شبكة للإتصالات الرسمية فقط بل نجد أنها تمثل إتصالات غير رسمية grapevine ، وهذه الشبكة الغير رسمية للاتصالات تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمي." [ 73 ] ص 187

نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح و أساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكي وخاصة نظرية الإدارة العلمية ، ولكن هناك وجهة نظر مشتركة بين الإتجاهين الكلاسيكي والإنساني في عدم رؤية هذين الإتجاهين للتناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين إحتياجات الأفراد ورغبته في تلبية تلك الإحتياجات ، حركة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك وسيلة لتحسين الإنتاجية واعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع للرغبات الإنسانية على التنظيمات كفاءة ، فلقد اوضحت العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجة الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير إقتصادية

non economic يسعى الإنسان إلى إشباعها ، وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر لها فرص التحقق والإشباع ألمحت هذه الحركة إلى بعض الوسائل المؤدية إلى ذلك :

- تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية في العمل مع توفر قيادة ديمقراطية إلى جانب تنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وتشجيع الإتصال بين الجماعات .

نجد أن هناك دعوة إلى ربط التنظيم والعمل بالحاجيات الإجتماعية للأفراد ، أي أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يأخذ بالاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الإجتماعية ، وتم بلورة فلسفة العلاقات الإنسانية لتلائم

وطبيعة التنظيم من خلال إقناع الأفراد بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مما يخلق لديهم إستخدام جهدهم خدمة للتنظيم ، في مجال التنظيم الحديث العلاقات الإنسانية خلصت إلى أنه نظام مغلق closed system يتوقف سلوكه وإنتاجيته على ما يجري بداخله فقط ، والتنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والإتفاق بين أهداف التنظيم من جهة وأهداف وحاجات أعضائه من جهة أخرى فإذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل ، ويصبح أعضاء التنظيم في حالة رضا تام عن العمل .

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال إهتماماته بأن يصبح ينظر إلى التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها .

- "أثر الجماعات الغير رسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل .

- المستويات التنظيمية العليا والدنيا .

- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل." [ 73 ] ص 192

- وسوف نتطرق إلى قضية التنظيم وأزمة تعريفه والإتجاهات الفكرية الأساسية حول هذا الموضوع فيما يلي:

## 2-4-2 تعريف التنظيم :

ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهوم التنظيم concept organisation و من أهم المحاولات محاولته لإيجاد تعريف له من قبل ماكس فيبر المعروف بتحليلاته التقليدية لتوضيح مفهوم البيروقراطية و علاقتها بالبناءات التنظيمية، يقصد فيبر " التنظيم بأنه نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز ". [ 75 ] ص 08 ولقد ظهرت عدة تعاريف عامة للتنظيم في تحليلاته و بصفة خاصة لتمييزه لما يعرف بالجماعة المتضامنة Corporate Group عن أشكال التنظيم الإجتماعي، حيث تعرف الجماعة المتضامنة بأنها " علاقة إجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقاً لقواعد مميزة " [ 76 ] ص 17 من خلال تعريف فيبر للجماعة المتضامنة تشمل علاقات إجتماعية و التي بموجبها يتفاعل الأفراد و الجماعات داخل التنظيمات، لا يمكن تفسير التفاعل على أنه أشياء تتم في فراغ أو بصورة عشوائية و لكن تتم عن طريق القواعد العامة التي تحددها حدود هذه التنظيمات و لوائحها الداخلية التي تقوم أساساً لعدة خصائص مميزة مثل نظام التسلسل الإداري و التنظيمي التي تقوم عليها الجماعات و التنظيمات، و مبدأ تقسيم العمل و الوظائف و تحديد الأهداف التي تحدد عن طريقها الوظائف الداخلية للأعضاء و التي بموجبها تتحدد على أساسها الأهداف العامة للبناءات التنظيمية، و من تعريف فيبر " للتنظيمات يقوم طبقاً لأهداف أفرادها و جماعاته و إلى مبدأ الشرعية التفاعل، و تقسيم العمل و التسلسل الوظيفي و الإداري التي تعرض لها ماكس فيبر في تحليلاته للبناءات البيروقراطية و ما ترتبط بها من مفاهيم و تصورات متعددة أخرى، كما يتفق أمثاي أتيزيوني A.ETZIONI في تعريفه للتنظيمات مع تعريف عالم الإجتماع الأمريكي المعاصر تالكوت بارسونز T.PERDONS للتنظيمات و الذي ينعكس من خلاله إهتمامه و السوسيولوجية بعرض عام فيعرفان "التنظيم على أنه وحدات إجتماعية soci alunits أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة " [ 76 ] ص 17 و من أهم أشكال و أنماط التنظيمات الشركات الكبرى و بعض التجمعات البشرية التي يسودها خلط ملحوظ في وصف خصائصها على أنها تنظيمات حديثة و لكنها تبدو غير ذلك مثل جماعات القرابة، ويصر أتيزيوني على وجود عدة خصائص للتنظيمات منها :

\* تقسيم العمل القوة مسؤولية الإتصال و التقسيم الذي لا يقوم بصورة عرضية أو تقليدية و لكن يقوم بصورة مقصودة و مخططة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

\* وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة التي تحكم الأعمال التنظيمية و توجه بموجبها الأهداف التنظيمية بصفة عامة، بالإضافة إلى أن المراكز تحدد بصورة مستمرة من أجل تحقيق الإنجاز التنظيمي *organisationnel* performance و تحديد بناءات التنظيم عند الضرورة من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية *organisationnel efficiency*

تعتبر الشخصية أو الفردية التنظيمي و العمل على استبعاد الأفراد غير الأكفاء أو المؤهلين لمهامهم الوظيفية، ومن ناحية أخرى فالتنظيمات قادرة على تعزيز أفرادها عن طريق الترقية *promotion* يتضح لنا من خلال تحليلات كل من " بارسونز و أتيزيوني " [ 45 ] ص 18 لمفهوم التنظيمات كمفهوم و تصور يكون أكثر نوعا محددًا من سماته وخصائصه و طابع التحكم و السيطرة و درجة التنظيم و تخطيطها بصورة مقصودة، أوجزت المفاهيم التنظيمية في عدة نقاط مثل:

- يرى بارسونز و أتيزيوني أن أنواع التنظيمات بصورتها المحددة أو بناءات و وحدات إجتماعية تتميز بخصائص معينة على البناءات الإجتماعية الأخرى التي تتمتع بدرجة قليلة من هذه الخصائص و بصفة خاصة في طابع نشأتها و نظم عضويتها، و لكنها لا تماثل التنظيمات لمعناها و تصوراتها كبناءات تنظيمية حديثة و معقدة .  
- يوضح لنا تعريف بارسونز و أتيزيوني لخصائص عامة للتنظيمات الحديثة المعقدة و التي تتماثل مع خصائص أخرى ركزت عليها بعض التعريفات الأخرى للتنظيمات مثل تعريفات ماكس فير و خصائص التنظيم من خلال تقسيم العمل، القوة، نسق الإتصال، التسلسل الإداري، الفردية التنظيمية .

- تحليلات بارسونز تأثرت تأثيرا ملحوظا بتحليلات ماكس فيبر السوسيولوجية و لذا يعتبر بارسونز من أهم شراح كتابات فيبر بوجه عام، و من ناحية أخرى يعكس تعريف بارسونز بصفة خاصة عن التنظيمات مدى تحديده للبناءات التنظيمية في إطار تحليلاته ككل للنظرية السوسيولوجية العامة .

وأشار " كابلو CAPLOW في كتابه ميادين التنظيم *Principles of organisation* " على أن التنظيم نسق إجتماعي مميز له طابع جماعي *Collective Identify* " [ 77 ] ص 01 و فئة معينة من الأعضاء و برامج من النشاطات و الإجراءات، و تعريفه للنظام الاجتماعي على "أنه مجموعة من الأفراد لهم خصائص و صفات معينة بالإضافة إلى مجموعة من العلاقات التي تقوم بين هؤلاء الأفراد بواسطة التفاعل" [ 78 ] ص 22، و يلاحظ فكرة التنظيم لدى كابلو تعتبر نوعا خاصا من النسق الجماعي و تظهر من تحليلاته أن " الجماعات الأنوية و الجماعات الراديكالية "، تعتبر حالات من الأنساق و التنظيم الاجتماعي التي لا تعتبر بالضرورة نوع مميز من التنظيمات الحديثة المعقدة، نظرا لتميزها بنوع محدد من الأهداف و البرامج و الإجراءات التنظيمية من التحليل هذا نجد أنه حدث خلط و غموض حول طبيعة التنظيمات بين الأنواع التنظيمية المتعددة و بين الجماعات الإجتماعية عند " كابلو " يتفق شنستر برنارد *c.Barnard* " في تعريفه للتنظيمات مع تعريف ماكس فيبر حيث يعرف برنارد التنظيمات على أنها نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لشخص أو أكثر من الأشخاص " [ 79 ] ص 73 و تلك النشاطات تكون محدودة و موزعة داخل البناءات التنظيمية و لها نوع محدد من الخصائص و السمات العامة مثل الوعي و القصد و الغرض التعاوني، و يتطلب التنظيم تنسيق محدد من الإتصالات و الرغبة المشتركة من قبل الأعضاء المساهمين من أجل تحقيق الأغراض التنظيمية المشتركة ،

يعرض برنارد في تحليلاته للأنساق التعاونية Cooperative Systems و التي تختلف كل منها عن الأخرى نتيجة لإختلاف طبيعة عملها و نشاطها و يكشف عن وجود تميز واضح و متنوع بين الأنواع التنظيمية المختلفة و التي يمكن تصنيفها حسب مجموعات معينة، و هكذا فالإختلاف الموجود و المتنوع بين هذه المجموعات من التنظيمات عن الأخرى و يحاول برنارد تحديد طبيعة هذه الإختلافات بصورة أكثر . يؤكد برنارد على دور الفرد الذي يقوم بالنشاطات له دور أو دافع محدد بالإضافة إلى كونه مشاركا في عملية إتخاذ القرارات، "بمعنى أنه نسق واعي ينسق القوى و النشاطات للأفراد" [ 80 ] ص 18 و يلاحظ على تحليلاته بشكل عام و حول تميزه لمصطلح التنظيم أنه "يركز على أهميته دور أعضاء التنظيم بينما نجد أن ماكس فيبر يؤكد على أهمية دور التنظيم ذاته" [ 81 ] ص 06 و على أساس هذا التحليل نجد أن تصنيف أسس التنظيمات بإعتبارها أنساقا تعاونية و ذلك بحسب طبيعة المواقف التعاونية Cooperative situations و التي يمكن تقسيمها إلى أربع فئات رئيسية هي :

- "المواقف التي تتعلق بمظاهر البيئة الفيزيقية Physical environment .

- المواقف التي تتعلق بمظاهر البيئة الإجتماعية Social environment.

- المواقف التي تتعلق بالأفراد Individuels .

- المتغيرات الأخرى " [ 81 ] ص 18 يظهر لنا أن برنارد يشير إلى تواجد تشابه بين أنواع التنظيمات المختلفة من حيث بناء البيئة الفيزيقية و الإجتماعية و عدد الأشخاص و نوع عضويتهم و طبيعة أسس العلاقات التي تقوم بينهم داخل التنظيمات و التي تختلف اختلافا كبيرا حسب طبيعة البناء التنظيمي ذاته،

و تصبح هذه المظاهر التعاونية أشياء خارجية على التنظيمات كما يحددها تعريف مصطلح التنظيم ذاته و عن طريق العناصر و المكونات بالتنسيق التعاوني ككل، كما يتضح لنا أنه نسق مختلف في كل بناءاته و خصائصه و أهدافه التنظيمية في الوقت الحاضر، فالتنظيمات تحاول إكساب أنظمتها نوعا من المرونة و التكيف و التلاؤم مع طبيعة الظروف التي تحيط بها من بيئة اجتماعية و فيزيقية خارجية، تكمن أهمية تحديد مفهوم التنظيم لعدة إعتبرات

### 2-4-3 مفهوم التنظيم:

يقدم تحليل لمواقف الأنساق الإجتماعية و طبيعة الإختلافات بين هذه الأنساق و البناءات التنظيمية مع محاولة إعطاء تفسير لها و إخضاعها لدراسة البحث و التفسير .

- تحليل العلاقات المتداخلة بين الأفكار و المفاهيم التصورية التي تتسم بها الأنساق التعاونية و بين الأنماط من البناءات الإجتماعية .

- الغرض النهائي لتوضيح كل من الأفكار التصورية و مفهوم التنظيم تتيح إمكانية فهم طبيعة الأنساق التعاونية و تعزيز نوعية الوعي و الفاعلية بين أعضاء التنظيم .

أما من الناحية العملية فإنها تزيد قدرة العامل على إكتساب كفاءات في هذا المجال من ناحية أخرى تعتبر المنظمة وحدة إجتماعية هادفة و هي قديمة المنشأ و الظهور قدم الإنسان نفسه، فالفرد هو المكون الأساسي لهذا التنظيم فهو لا يستطيع العيش في معزل عن ما يحيط به، و يشكل إنتمائه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الإجتماعي للإنسان، بحيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة و تعد ظاهرة إنتشار المنظمات الرسمية و الغير رسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة، و تصاحب المنظمة الفرد مدة حياته، التي يعيش في

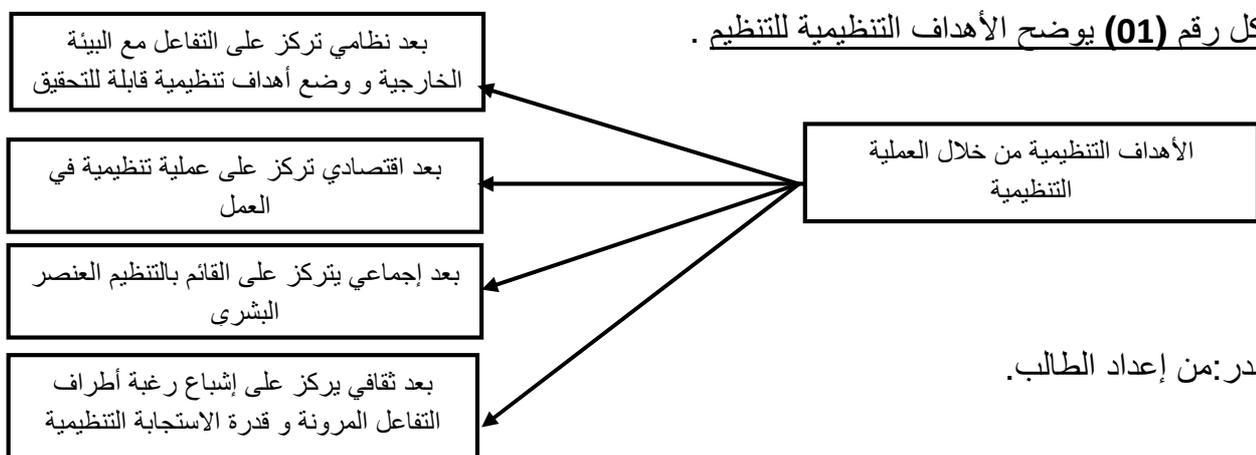
تنظيم صغير أو كبير، رئيسي أو فرعي، فالأسرة و المدرسة و المسجد و الجماعة و مجال العمل و الإدارات و مختلف الأعمال التي تتطلب التفاعل الإجتماعي معها تعتبر تنظيمات تفاعلية يعيش فيها الفرد مع جماعات معينة، فالتنظيم يعتبر وسيلة إنجاز و ليس هدفا بحد ذاته، و الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد و فعالا، و هو أمر لابد من تحديد معايير لقياس جودته و فعاليته، من هذا المنطلق نجد أن المنظمة حسب تعريف (ستيفن . ب . روبنز) " Stephen . p. Robbins " بأنه كيان إجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"، [ 82 ] ص 04 يتضح من التعريف أن التنظيم له مميزات تتمثل في : كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة .

- له إطار محدد المعالم يحدد هوية الأعضاء الجماعة التي تنطوي تحت معالمه التنظيمية، و لا يعطي الأفراد ولاء معين و لا يتوقع التنظيم ذلك منهم، بمقابل الحوافز المادية و المعنوية و هي ، أساس الولاء التنظيمي الفردي للمنظمة، وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم، إذ أن الارتباط بالتنظيم على أساس دائم و ليس عرضيا، و لا يقصد بذلك عدم إستطاعة الفرد التخلي عن التنظيم و إنتقاله إلى منظمة أخرى، و القصد هنا ضم التنظيم لأفراد يستمرون في العمل بشكل مستمر .

- وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين مع ضرورة فهم العمال لهذه الأهداف و معرفتها من أجل توجيه الأعمال لتحقيق الأهداف، و يعتمد نجاح المنظمات على درجة وضوح الأهداف لدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها أكبر و العكس صحيح .

و الأهداف التنظيمية التي هي في الأساس " حالة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، تعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المنظمة الجهود لتحقيقها " [ 83 ] ص 160 كما تعرف أيضا على "أنها نقطة النهاية التي تعمل المنظمة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقيقيا لهدف البقاء و النمو و التطور" [ 84 ] ص 134 فهي نتيجة "لفعل إرادي يتطلب مضاعفة الجهود لمعنى أن الهدف التنظيمي للمنظمة = التنبؤ + الإرادة من طرف العمال و الإدارة"، [ 85 ] ص 67 فهي الموجه الوحيد لأنشطة الوحدات التنظيمية في المنظمة أي الأهداف يمكن قياسها و معرفة كفاءة باعتبارها من معايير الفعالية، كما تقلل من تناقضات الأفراد و الجماعات في العمل فهو مبعث لروح التعاون و التضامن في العمل من خلال إستراتيجية رفع درجة التنسيق بين العمال و أعمالهم التي يقومون بها مع معرفتهم الكلية لأهداف التنظيم و بهذا يسعون لتحقيقها و الوصول إلى مسعى التنظيم و تحقيق رغبات العمال

والشكل رقم (01) يوضح الأهداف التنظيمية للتنظيم .



المصدر: من إعداد الطالب.

و عليه "لتحقيق هذه الأهداف كان لزاما على التنظيمات أن تكون لنفسها طبيعة معينة تتلاءم و المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية لها، صف إلى ذلك عوامل عدة منها دوافع الإنتماء لها من طرف العمال و نوع الملكية فهي عوامل محددة يمكن أن تكون مساهم فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة أو مبسطة لنجاح المنظمة" ] (86)ص21 .

#### 4-4-2 طبيعة تكوين المنظمات :

- يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة إحدى الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذا يمكن تصنيف المنظمات إلى ما يلي :

- المنظمات الطبيعية : يطلق هذا المصطلح على المنظمات الطبيعية أو التلقائية " Natural or spontaneous organisations " على المنظمات التي لا يوجد دور معين للفرد فيها أي في تكوينها و يجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الإنتماء العائلي و يطلق عليها أيضا إصطلاح منظمات الأمر الواقع، مثل الأسرة أو المؤسسة الدينية.

- المنظمات المكونة : هي Formed organisations تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية المحيطة و غيرها، من الأفراد و الجماعات المكونة لها، فالتفاعل بين الأفراد يساعد على خلق و تكوين المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية و الجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، و يشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في الوصول إلى إنتماء الأفراد لها، مثل الجماعات و المستشفيات .

5-4-2 دوافع الإنتماء للمنظمة : الإنتماء الذاتي أو الإجتماعي للمنظمة، دورا أساسيا في وجود تباين أو إختلاف بين التنظيمات و على ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع .

- دوافع فردية ذاتية للإنتماء : تشكل الدوافع و الرغبات الشخصية أو الذاتية في الإنتماء أساسا لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال و المنظمات المهنية و الجمعيات التعاونية، و يستهدف الفرد من خلال إنتمائه أهداف ذاتية أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية من خلال التفاعل في الإطار الإجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات .

- الدوافع الإجتماعية للإنتماء : بعض المنظمات في تشكيلها تنبثق من الدوافع الإجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها تقديم خدمة المجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثل الجمعيات الخيرية، و جمعيات الخدمة الإجتماعية .

- نوع الملكية : تقسم المنظمة حسب الملكية إلى ثلاث أنواع على أساس الجهة المالكة .

- المنظمات العامة : تتمثل في المنظمات التي تقوم الدولة نيابة على المجتمع بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والإقتصادي، تضم مجموعتين أولهما منشآت القطاع العام الإشتراكي، منظمات تستهدف تحقيق المردود الإقتصادي أو المادي من عملياتها، و ثانيهما الدولة التي تستهدف تقديم خدمات عامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة .

- المنظمات الخاصة : يمتلكها القطاع الخاص و تقسم إلى مجموعتين، منشآت الأعمال الخاصة ( الشركات المساهمة ، ذات المسؤولية المحدودة، شركات التضامن، منشآت فردية ) و منظمات خاصة تستهدف تقديم العامة كالنوادي والجمعيات الخيرية .

- المنظمات المختلطة : تشترك الدولة و القطاع الخاص في ملكيتها و ذلك بموجب نسب مئوية تحددها الدولة، وبحسب طبيعة المنظمة و القطاع الذي تعمل فيه، مثل : شركات القطاع المختلط الصناعي و الزراعية .

- حجم المنظمة : يمكن تصنيف المنظمات على وفق حجمها إلى ثلاث أنواع و هذا على حسب عدد الأفراد العاملين في المنظمة، كمتغير لقياس الحجم، و تتفاوت المنظمات بحسب المعايير الموضوعية لذلك مثل : رأس المال ومجموعة الموجودات المادية و المالية و تنقسم إلى :

- منظمات كبرى : "هي التي تتجاوز أعداد عمالها و طاقاتها البشرية العاملة فيها أي عدد أعضائها المكونين لها، يظهر هذا الشكل في الدول الصناعية المتطورة الكبرى .

- المنظمات المتوسطة : تكون غالبا حجم طاقاتها البشرية العاملة فيها متوسطة و ليست بالحجم الكبير في الإنتاج والوسائل المادية و المالية المستخدمة .

- المنظمات الصغيرة : يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات أو أقل من العمال إلى جانب إستعمال موارد مالية و مادية قليلة" ( 86 ] ص 23 .

تقتضي الضرورة التنظيمية لإنشاء المنظمة و بقائها و إستمرارها تواجد هيكل تنظيمي organisation structure تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها فهو يعرف على أنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين و إظهار و توضيح نظام التبادل الحاصل للمعلومات والمعطيات و تحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و الأفراد العاملين بها " (86)ص 24 يمكن القول أن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد الترتيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي لها رؤية لمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف التنظيمية إضافة لبيان أشكال و أنواع الإتصالات و شبكات العلاقات القائمة، كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات و لتدفق الإتصالات و هو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، فهو إحدى الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها على وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة فيها، و يتكون الهيكل التنظيمي لمختلف التنظيمات من ثلاث عناصر أساسية :

- التطور و التعقيد complexité : يمتاز أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا، و المترتبة عموديا على مستويات إدارية مختلفة، يراعي هذا التقسيم عوامل التخصص، يكون التنظيم بسيطا أو مركبا، و غالبا ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها ثم يتوسع ويزداد تعقيدا و ينقسم إلى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة .

- الرسمية formalisation : تقتضي مرحلة تعقد و تطور التنظيم وجود تقنين لأساليب و إجراءات العمل و تنميتها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للإختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستوجب التتميط standarditation والتوحيد، فكلما كان التنظيم منظما كان هناك أدلة عمل و إجراءات و سياسات واضحة مع إحترام المعايير الموحدة في العمل وفق إعتبرات عملية .

- التسلسل الإداري : هذا المبدأ يؤكد على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة ظاهرة للعيان، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب مركزي أو لا مركزي و تعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في إتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري المركزي، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات و كلفتها من بين إعتبرات أخرى اللامركزية يتواجد في

التنظيم تصميم معين يدعي التصميم التنظيمي تقرره الإدارة العليا وفقا لعوامل و عناصر عدة، يحدد لنا مستوى المركزية و اللامركزية .

- تصميم الهيكل التنظيمي : التصميم التنظيمي organisation design للمنظمة يأخذ بعين الإعتبار حقيقة أساسية تفيد بعدم وجود هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف التنظيمات راجع هذا الإختلاف إلى التفاوت في طبيعة الأعمال و الظروف البيئية المحيطة، و الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها، يؤدي ذلك بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب إختلاف عدة في نوعية الهيكل وطبيعته التنظيمية .

" و من أجل وضع تصميم هيكل تنظيمي يفي بالأغراض التنظيمية للمنظمة هناك عدة خطوات ينبغي مراعاتها و اعتمادها في صنع هيكل و وضعه على أسس صريحة (86) [ ص164 :

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة و الأهداف الفرعية و الثانوية بحيث أن تحديد سلسلة الأهداف الوسائل و الغايات من شأنه المساهمة في تحديد إحتياجات المنظمة .

- تحديد الأعمال و الأنشطة المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية و الثانوية، تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات و البرامج و الإجراءات المتعلقة بها .

- تجميع الأعمال و النشاطات الوظيفية المتشابهة و المتقابلة في تقسيمات أو وحدات و استناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول مع تحويله إلى صلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله بمسؤولية و كفاءة عالية .

- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال و الأنشطة الإعتيادية و الإستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة و دقيقة، و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و العلاقات و مؤهلات شاغل الوظيفة .

- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات و الوحدات و خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال .

- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال، من خلاله تم تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي .

كما أن هذا الهيكل التنظيمي " يخضع لسمات حتى يصبح ذا طبيعة مناسبة و جيدة و يسهم في متطلبات الأعمال الإدارية و تحقق المنظمة كفاءة و فاعلية في نشاطها، و من هذه السمات ما يلي: التوازن، المرونة، الإستمرارية  
" [ 86 ] ص165

- التوازن : يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصال الوظيفية، و اعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة .

- المرونة : يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية و الخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال .

- الإستمرارية : يشير مبدأ الإستمرارية إلى ضرورة إعتداد القواعد العلمية في بناء الهيكل التنظيمي، و توحي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة، فأهمية إعتداد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي كما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر و كفاءة عالية . ومنه نجد أن التصميم يوضع من أجل فهم و توضيح خارطة التنظيمية و يحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، و يوضح خطوط الإتصال و السلطة و يظهر مدى نطاق الإشراف، و يعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة فالتنظيم يعتبر كيانا إجتماعيا له هدف واضح و مصمم بوعي، له

حدود واضحة و يعمل على أساس دائم لتحقيق الأهداف المحددة له، و يتصف الهيكل التنظيمي بناء وتغير في تنظيمه بشكل يكفل قدرته على تحقيق الأهداف المنظمة " فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تتحدد بموجبها فعالية المنظمة و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي وضعت سابقا، و يحدد مقدار البعد عن هذه الأهداف " [ 87 ] ص 16 يتميز التنظيم بكونه يتفاعل مع البيئة المحيطة به يتأثر و يؤثر، و يمر بعدة مراحل تعرف " بدورة حياة التنظيمات ممثلة في : المرحلة الإبداعية، المرحلة الجماعية، المرحلة الرسمية أو الرقابة، مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي، مرحلة الضعف و الإنحدار " ، [ 87 ] ص 17 المنظمات الإدارية في تفاعل مستمر مع البيئة و يكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى بأن التنظيم يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان و هي مراحل تتميز بسمات ثابتة و معروفة لكل مرحلة من مراحل العمر، و تتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمس مراحل :

- المرحلة الإبداعية *Entrepreneurial stage* : تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل و إنشاء التنظيم تشبه مرحلة ولادة الإنسان حيث تتصف بغموض الأهداف و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم و إستمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونة .

- المرحلة الجماعية *Collectivité stage* : تعتبر خطوة هامة و متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل، و لكن أنماط الاتصالات و الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية، و يبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء و الإلتزام التنظيمي و يستمر الإعتماد على المهارات الإبداعية .

- مرحلة الرسمية و الرقابة *Formalisation control stage* : يتم في هذه المرحلة وضع قواعد و إجراءات العمل و تتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة و لا يعتمد على الإجتهد الفردي، مع التأكيد على معايير الكفاية و تحدد مراكز إتخاذ القرارات و مواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار المرحلة بأنها خطوة لطريق المؤسسة كبديل للفردية .

- مرحلة الهيكل التنظيمي *Elaboration of structure stage* : يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الإنتشار و التوسع في نشاطه و ما يقدمه من سلع و خدمات، و يزداد الإهتمام بالبحث عن فرص التطور، مما يستوجب تطوير و تعديل التنظيم للإستجابة لهذه التطورات، و يتجه أسلوب إتخاذ القرارات فيصبح نوع من اللامركزية لتكون القرارات متحكم فيها من طرف أفراد فهموا الظروف المحيطة و تعاملوا معها بأسلوب إداري هادف خدمة لمصالحهم و مصالح التنظيم .

- مرحلة الضعف و الإنحدار *Décline stage* : يتميز بظروف صعبة للتنظيم مما يؤدي إلى زيادة نسبة الدوران الوظيفي أي عدد العمال الذين لا يستقرون في وظائفهم مما يؤدي إلى البحث عن عمال جدد مع ظهور الصراعات و التوترات مما يؤدي بالإدارة إتباع أسلوب المركزية لبسط السيطرة على الوضع الراهن و ضبط الأمور ، " فنظرية المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضروري أن تمر بها و بنفس الترتيب " . [ 88 ] ص 54

#### 2-4-6 مبررات دراسة التنظيم :

التنظيمات لها دور فعال في الحياة المعاصرة بإعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية العامة و الخاصة بالتنظيم سمة الواقع المعاش، و تتحكم المنظمات بحياة

الإنسان من لحظة ولادته إلى وفاته، لهذا فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة منها و زيادة فعاليتها و التعرف على خصائصها، و هي خصائص الأفراد و الجماعات العاملين فيها، تتمثل الإختلافات في الهيكل التنظيمي و القواعد و الإجراءات و نمط التطور الذي يتميز بعدم الثبات و يمكن لنا معرفة أهم مبررات دراسة التنظيمات .

- "تزايد حجم و تأثير المنظمات الإدارية في المجتمع فمعظم الاحتياجات الفردية و الجماعية تتم داخل تنظيمات متفاوتة الحجم .

- التطورات الصناعية و التكنولوجية و الحضرية و ما يصاحبها من ضروريات تنظيمية .

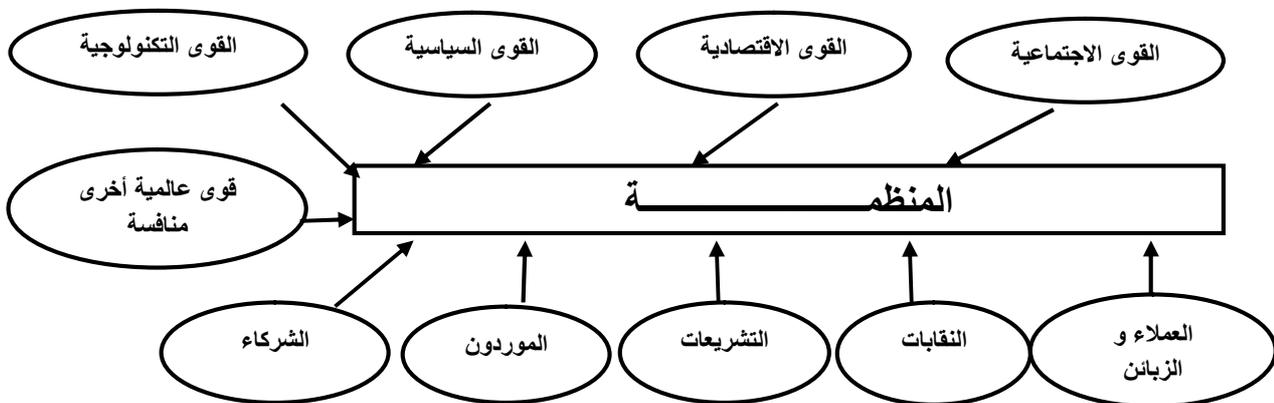
- فتح الأسواق دوليا و محليا و جهويا لتسهيل إنتاج و تبادل السلع و الخدمات في الإطار التنظيمي .

- الانفتاح السياسي و الإقتصادي و التحولات الإجتماعية الحاصلة تؤدي إلى ضرورة تأقلم المنظمات مع التحول الحاصل و عليها التلاؤم و طبيعة هذا التغير " . [ 89 ] ص 18

يعكس التطور الحاصل في نظريات التنظيم، نمطا تراكميا في المعرفة، تم الوصول إليها من خلال الدراسات و التجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، كما تميز الفكر التنظيمي بأنه فكر غربي كون العالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية و يخضعها للتحليل و البحث العلمي و يتم تجريب الوسائل و البدائل المختلفة للتعامل معها و النتائج المحصل عليها بواسطتها تقنن المبادئ و النظريات و هي محصلة علمية للدراسة و البحث، و ترجع جذور نظريات التنظيم إلى الثورة الصناعية التي مثلت تحديا، أساسيا للمفكرين الذين تجاوبوا مع فترة زمنية معينة و مقتضيات لظروف عاشوها، و وضعوا لها حولا للتعامل معها و التأقلم في بيئتهم هذه، و الإطار المرجعي لهذه النظريات في جانبه الترتيبي التاريخي لظهورها بحيث هناك اختلاف في أفكارها الأساسية يمكن لنا تتبع " نظريات التنظيم من منظورين أساسيين هما:

المنظور النظمي و المنظور الهديفي " ( [ 90 ] ص 21 .: المنظور النظمي : Systèmes approach يرى أنصار المنظور التنظيمي أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية و يتفرغ هذا المنظور إلى منظور يرى أن التنظيم نظاما مغلقا ( Closed système ) معزولا عن المحيط و البيئة الخارجية، و أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة في التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل و مخرجات، أما المنظور الأخر فهو منظور النظام المفتوح ( Open système ) الذي يرى بأن التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية و الشكل رقم (02) يوضح ذلك :

علاقة التأثير و التأثير في المنظمة تغذية عكسية .



المصدر: " [ 91 ] ص 319 .

المنظمة كنظام مفتوح تلتزم قيام كفاءة من طرف التنظيم تعتمد على قدرته في التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية وإقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية في شكل تغذية عكسية تأثير و تأثير وفق الظروف المحيطة داخليا و خارجيا، فالنظام من منظور النظم مجموعة من الأجزاء المترابطة أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا يصنف دانيال كاتزور و برت كهان Daniel Katz، and bobet I.kahn النظام المفتوح بخصائص هي : الصفة الدائري للتنظيم.

- "القدرة على الإصلاح الذاتي و التطور و تجنب الضعف لأن النظام قادر على إنتاج مخرجات تزيد عن المدخلات .

- القدرة على النمو و الإنتشار يتجه من مرحلة البساطة و الحجم الصغير إلى تنظيم أكثر تعقيدا أو تطورا يحدث ذلك على مستوى الأنظمة الفرعية و النظام الرئيسي

- القدرة على التوفيق بين النشاطات المتناقضة و الوصول إلى مرحلة التوازن مع محيط البيئة الخارجية بمعنى قدرة التنظيم للوصول للأهداف " ( " 92 [ ص 30 يظهر لنا أن مفهوم منظور النظم له أهمية و دور في فهم النظرة الشمولية لمختلف الإدراكات المؤثرة في العناصر الفاعلة في المنظمة و علاقاتها التبادلية، و التعرف على العوامل المعيقة للتغيير و التكيف و البحث عن البدائل المختلفة للوصول إلى الأهداف المقررة .

- المنظور الهدي Ends perspective approach : يرى أصحاب المنظور الهدي أن التنظيم كيان إجتماعي هادف، يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، و يتفرع هذا الرأي إلى اتجاهين، يؤكد الإتجاه الأول على أن التنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلاني موضوعي و بما يحقق المصلحة التنظيمية، بينما يرى الإتجاه الثاني أن الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية، بل الأهداف الشخصية التي تقرر نتيجة لصراعات النفوذ داخل التنظيم، بحيث تأخذ الأهداف الشخصية الأولوية على الأهداف الرسمية للتنظيم،

فعملية إتخاذ القرارات لن تكون عملية عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن معه مصالح و نفوذ فئة معينة من الأفراد وعلى حد تعبير " بريستوس Presthus" أن مجتمعنا مجتمع تنظيمي يولد في تنظيمات، و نتعلم فيها ونقضي معظم أوقاتنا في التنظيمات و عندما يحين الرحيل إلى القبر تكون الدولة هي أعظم تنظيم يمنح التصريح الرسمي " (92)ص 01 فالتنظيمات بينات متداخلة مع تنظيمات أخرى تؤثر و تأثر بالتغير الإجتماعي و الإقتصادي

و السياسي الذي يطرأ على المجتمع ككل، تقوم عملية تحليل التنظيمات في مجتمعنا الحديث أمرا واقعا في علاقاتها التبادلية بين الأفراد والجماعة و التنظيم من خلال تحقيق للأهداف و الرغبات، إعتمدت نظرية التنظيم الحديثة على المفكرين الأوائل من أنصار المدرسة الكلاسيكية الذين حاولوا الوصول إلى مبادئ علمية صالحة للتطبيق في جميع الظروف سعيا للوصول إلى تنظيمات عقلانية آلية ومسيطر، إعتمدوا في ذلك على التجارب العلمية من ناحية و على التجريد النظري من ناحية أخرى و تناولوا الموضوعات على مستويات التحليل الجزئي و الكلي، فكان الإبتعاد عن المبادئ الإدارية التقليدية نحو إدارة أكثر إنسانية بفعل تغير الظروف .

ومنها إزدياد قوة العمل و تحسن مستوياتهم الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية التي أصبح معها استعمال الطرق التقليدية في الإدارة غير ممكن، و لقد ظهرت النظريات الموقفية و حددت صعوبة الميادين الإدارية و تطبيقها بمعزل عن الظروف المحيطة بالتنظيم، مما استلزم البحث عن أنماط تنظيمية أخرى مختلفة، و في المرحلة الحديثة

للنظرة إلى التنظيم على أنه محصلة صراع قوى سياسية لها مصلحة في نمط تنظيمي معين، يساعدها أكثر من غيره على تحقيق أهدافها، ذلك لأن العقلانية التنظيمية المنشودة ليست في الواقع العملي إلا ما تعكسه وجهات نظر أصحاب التأثير والنفوذ، الذين يحددون الأهداف بطريقة يرونها تخدم مصالحهم الشخصية و لتسهيل عملية التطور في نظريات التنظيم يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل تاريخية من المنظور بين التنظيمي والهادفي و يظهر لنا في الجدول مراحل التطور وفق كل منظور و الافتراضات والقيم الأساسية التي شكلت محور الإهتمام :

جدول رقم (01) يوضح تطور نظرية التنظيم " [ 93 ] ص 22

الفترة الزمنية	1930 – 1900	1960 – 1930	1975 - 1960	1975
المنظور	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهدفية	التنظيم يسعى للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الجماعية للعاملين
الافتراضات و القيم الأساسية	التنظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية	التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية و بأهمية التصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ و المصالح الشخصية و الذاتية

المصدر : " ( 93 ) ص 23

و الواقع أن هذا التصنيف ينطوي على طبيعة و نوعية النظرية ذاتها و في تناولها و تحليلها للتنظيمات، فكل نظرية لها مدخل خاص مميز لها عن غير تلك النظريات الأخرى، و إن كانت بعضها تجمع في تحليلاتها عدة مداخل تحليلية متنوعة فالمرحلة الأولى من المنظور التاريخي 1900 إلى 1930 ظهور النظريات الكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي بحيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم و تشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية و إن كانت تختلف في المنهجية المتبعة، و في مستوى التحليل و مرجعية الباحثين و خليفاتهم الفكرية الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في عملية التنظيم، من أمثلة المفكرين فريدريك تيلور Fredrik. W. Taylor و الإدارة العلمية هنري فايول Henry Fayol و مبادئ التكوين الإداري أو التقسيمات الإدارية، و ماكس فيبر max weber و النظرية البيروقراطية، هذه النظريات كلها تركز على أهمية الوصول إلى المبادئ الإدارية سمتها إتصالها بشكل التنظيم و علاقات العمل، كآلية الكفاية الإنتاجية و تنحصر إهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم و يمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج و العمال غير مؤهلين و الأجور و الحوافز الإقتصادية محل إهتمام العاملين، إعتبر التنظيم نظاما مغلقا يجب التحكم فيه و تصميمه بالشكل الذي يخدم مصالح المبادئ التنظيمية بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية. أما في المرحلة الثانية من سنة 1930 إلى 1960 تحولت النظرة إلى التنظيمات من كونها كيانات ميكانيكية آلية إلى كيانات إجتماعية عضوية بحيث تدخل علماء النفس و علماء الاجتماع و السلوك المختلفة، فكانت مدرسة العلاقات الإنسانية هي رائدة هذه المرحلة التي تزعمها ألتون مايو Elton mayo

" التي لا ترى بأن التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، و إنما كيانات إنسانية تتكون من مهام و لقد تم التأكيد في مصانع هاوثورن "" [ 94 ] ص 03

و في المرحلة الثالثة 1960 إلى 1975 ظهرت النظريات الموقفية *contingen cythérées* و يعتبر هربرت سايمون Herbert Simon وكاتز كهان Katz kahan من أبرز أنصار هذه النظرية تتلخص الفكرة الأساسية في هذه النظريات و على خلاف ما تراه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عدة عوامل و ظروف تؤثر على العمل و تقتضي التكيف معه فالتنظيم الإداري يتوقف على مجموعة من العوامل و المحددات منها طبيعة المهمة و كفاءة العاملين و نمط شخصية الأفراد العاملين و طبيعة الظروف التي يعمل بها التنظيم و المحيط به .

و إتسمت المرحلة الرابعة 1975 إلى يومنا هذا بصراع المصالح و النفوذ من خلال النظريات التي اعتبرت التنظيمات الإدارية مجالاً يقدم فيه أصحاب النفوذ القوى و تلعب فيه المصالح دوراً في تحديد الهيكل التنظيمي و اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية و التي ليست بالضرورة مصالح التنظيم " و يعتبر جيمس مارش March James و هربرت سايمون و جفري فنتر Jeffrey phetter أهم الممثلين لهذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح و الأولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود "" [ 03 ] ص 90 . قدم لنا ريتشارد سكوت ( W. richard Scott ) إطاراً تصنيفياً مختلفاً للتنظيمات يضم ثلاث فئات، وضمن فترات تاريخية مختلفة بحيث نجد :

- تنظيمات بإعتبارها أنظمة رشيدة Rational Systems.

- تنظيمات بإعتبارها أنظمة طبيعية Natural Systems.

- التنظيمات بإعتبارها أنظمة مفتوحة عقلانية و عضوية Open Systems.

من خلال تقسيم التنظيم هذا، نجد أن الأنظمة العقلانية هي في الأصل نظريات ذات البعد الواحد One dimension théories تظهر بمظهر مميز كونها متباينة لمدخل أو بعد تحليلي واحد، فالإدارة العملية لفرديريك تايلور تعتمد على الكفاية الإنتاجية و زيادة الفعالية للعمال في تحليلاتها للمنظمة ، و نظرية التكوين الإداري لهنري فايول تركز على أهمية العلاقات الإدارية المحددة في إطار أسس علمية متطورة، و ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية التي تؤكد على المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تحقق الأهداف بكفاية و فعالية بالإعتماد على القواعد و الإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، و تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة بالوصول لتحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة تكشف التحليلات المتطورة للبعد الواحد في دراسة التنظيمات عن طبيعة كل بعد أو منظور على حدة، و كيفية تناول كل منها تحليل التنظيمات من زاوية معينة يرجع ذلك إلى طرق التحليل و المعالجة لقضايا التنظيمية، لكن إغفال جوانب متعددة في التحليل التنظيمي للنظم، ضف إلى ذلك نظريات إتخاذ القرارات و سيكولوجية التنظيم تدخل ضمن هذا المسعى إلى جانب ذلك نجد أن التنظيمات بإعتبارها أنظمة طبيعية تعد من فئة النظريات البنائية الوظيفية متعددة الأبعاد multi dimensions فتؤكد على أن التنظيمات كيانات طبيعية حية و قائمة بذاتها، و دورها يقتصر على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة لها، بل يشمل على تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد و جماعات لهم أهدافهم الخاصة، و التي قد لا تكون بالضرورة أهداف التنظيم فالتنظيمات الإجتماعية تحرص على البقاء و الإستمرار، كما أن هذه التنظيمات للمحافظة على وجودها تسعى للإنحراف عن الأهداف التي قامت من أجلها و للتأكيد على طبيعة الأهداف، تؤكد هذه النظريات على وجوب الجماعات الغير رسمية التي تشكل ضمن التنظيمات الرسمية لتحقيق

أهداف خاصة بأعضائها و يؤثر وجودها أكبر أثر على التنظيم الرسمي و نمط العمل فيه ، كان لظهور هذه النظريات متعددة الأبعاد كرد فعل و نتيجة حتمية لمواجهة قصور النظريات الكلاسيكية بالإدارة و البيروقراطية في التنظيم الذي يتسم بالرشاد و العقلانية التنظيمية سعي هذا الإتجاه النظري البنائي الوظيفي إلى التركيز على تحليل التنظيمات بنظرية واقعية بنائية تحليلية سواء على المستويين النظري و الميداني الأمبريقي و يندرج ضمن رواد هذه النظرية شستر برنارد و التون مايو حركة العلاقات الإنسانية بإعتبارها نظرية طبيعية هدفية لتأكيدتها على مفهومات التنظيمات كجماعات تعاونية، يتوجب على التنظيم الرسمي توفير حوافز كافية للعاملين لضمان مساهمتهم الفعالة في الإنتاج " و عرفت هذه الأفكار بالتوازن التنظيمي بين المساهمة التي يقدمها العمال و بين الحوافز المقدمة لهم Indu cément contribution balance " . و كذلك فإن علماء الاجتماع" [ 3 ] ص 92 مثل فيليب سيلزنيك Philip selznick و تالكوت بارسوتر Parsons talcott و روبرت ميرتون و ألفن جولدنر و بيتر بلاو أميتاي أيزيوني و ذلك في إطار تحليلي مقارن يكشف على مدى إسهامهم في معالجة القضايا التنظيمية لأنهم أكدوا على الجوانب الاجتماعية في التنظيم و علاقتها بالبيئة المحيطة و كونها نظام فرعي في نظام أشمل هو النظام الاجتماعي، و لا بد من تلبيته المصالح و الحاجات الاجتماعية الخاصة بأعضاء التنظيم حتى يمكن للتنظيم الرسمي أن يستمر و يبقى و يحقق الأهداف التنظيمية التي أنشأ من أجلها.

#### 2-4-7- مساهمة البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي:

برزت مساهمة البنائية الوظيفية في الفكر التنظيمي من منطلق فكرة تشابك الظواهر فيما بينها، و أن التنظيمات عبارة عن أنظمة إجتماعية تتكون من مجموعة أنساق إجتماعية فرعية متفاعلة فيما بينها تهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبره جزء منه، يرى أصحاب هذا الإتجاه الوظيفي أن التنظيم الاجتماعي مثلها مثل الكائنات الحية، بها حاجات الإستمرارية في الوجود و التكيف مع البيئة المحيطة، تحمل بين أجزائها نمط اتصال معين معبر عنه بشبكة تبادلية و المنظمات هي انساق مترابطة تتكون من سلسلة من العمليات، فهذا الإتجاه ينظر إلى المؤسسة بوضعها بناء كلي مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، فالمؤسسة نسق إجتماعي يعمل ضمن نسق كلي أكبر تحتوي في ذات الوقت على أنساق فرعية أخرى جزئية تعاونية كما ذكرها شستر برنارد تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة بنائية النسق الأكبر و النظام العام في النظرية هذه يأتي قبل الجزء المتجزئ أي بمعنى مفهوم الجزء ينطوي تحت مفهوم الكل المتكامل، فالأنساق الفرعية ما هي إلى أنساق تعاونية لها تأثير متبادل وظيفي من أجل خدمة الكل مثل المؤسسة الصناعية التي لها وحدات إنتاجية تنطوي تحت تنسيق فرعي أي يعتبر جزء من الكل و هو المؤسسة كنظام كامل يحتوي على الإدارات و المصالح و الوحدات الإنتاجية و تأتي الأجزاء و هي العمال و العاملين داخل تلك الوحدات الإنتاجية و هم حجز الزاوية في الأساس الإنتاجي ضف إلى ذلك الآلات و الوسائل المادية و المالية في اتخاذ هذه المعطيات التي تتشكل من حلقة مترابطة جزء يرتبط مع آخر ليكون فرع و الفرع مع الفرع نسق و النسق في ترابطه مع نسق آخر يشكل كل متكامل من أجل تحقيق أهداف التنظيم العامة و الخاصة يقوم المنظور الوظيفي على تحليل و تفسير السمات البنائية و العمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات، و يحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كالاتي :

- "وجود جماعة ثابتة لها قيم متضامنة.

- وجود مجموعة أهداف محددة و واضحة ترسم الأبعاد التنظيم و نشاطاته و تبرر وجوده و تحافظ على بقائه،  
تحدد طريقة الأهداف و الوسائل و الغايات المستعملة لذلك من خلال معايير محددة .

- إتباع تنظيم دقيق النشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة ينبغي عليها أدائها إذا ما أراد الاستمرارية في عضويته .  
- وضع نظام رئاسي متسلسل يحدد واجبات و حقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل للسلطة يتخذ شكلا هرميا .

- وضع نظام محدد للإتصال له قنوات و مسارات تنظم العلاقات الهرمية في السلطة الإدارية بين كافة المستويات داخل التنظيم .

- إتباع نظام عادل و راقى في التعيينات و الترقيات، الأجور و المكافآت .

- وجود نظام قانوني لضبط سلوك الأفراد و يراعي توجهاتهم " . [ 95 ] ص 01

لهذا المدخل "مرتكزات معينة يرتكز عليها و يعتبر مداخل تحليلية له على أساسها يقدم تفسيراته المختلفة من طرف المنظرين و هي جملة عناصر تحقق الأهداف البنائية الوظيفية" [ 96 ] ص 174 التاريخ نفهم منه الواقع الحالي من خلال إستقراء التطور الذي حدث في الماضي و ماهية العوامل الماضية التي أدت إلى إستمرار المنظمة في أداء عملها في فترات متتالية، و على أساسها نقيس الحاضر باعتباره نتاج الماضي و التنبؤ بالمستقبل بإستعمال معايير معينة لذلك، يفيد في تقديم إيضاحات لتحليل ظواهر التنظيم .

- القيم : تعتبر عناصر بنائية تشترك أساس من التفاعل الإجتماعي، لها دور بالغ الأهمية تساعد على تحليل الأهداف و السلوك و التفاعل و البناء الإجتماعي، كما تفيد في فهم مجتمع التنظيم بإعتبار أن النشاطات في مختلف المنظمات تستمد دلالتها من الأهداف و القيم و الغايات التي تستطيع فهمها .

- البعد التكنولوجي : ما يرتبط به من تقدم و زيادة في تقسم العمل و زيادة فرص العمل و ما يصاحبها من توترات و مشاكل .

- الأهداف التنظيمية : يجب أن تكون هي الأهداف الأساسية على أهداف الأفراد و مطالبهم الشخصية فالأهداف التنظيمية مبادئ تمت صياغتها مع قيام المجتمع الصناعي و تتخذ من الرسمية صفة لها، يعمل الجميع من أجل تحقيقها، فنوعية الأهداف الفردية و التنظيمية تشكل تكاملا مع بعضها البعض للمحافظة على النظام و التنظيم .

- البناء التنظيمي يتخذ من الشكل الهرمي الوظيفي داخل مجتمع التنظيم إطارا له ينقسم إلى:

قمة تتكون من الإدارة العليا، يليهم في المستوى الثاني أعضاء و عمال مستويات الإدارة الوسطى والإشراف وفي قاعدة الهرم يتكون من العمال البسطاء و المنفذين، يقوم الهرم الوظيفي على الأدوار و توزيعها بالشكل الصحيح و المكانة التي يحتلها كل فرد بحسب الأهمية و المسؤولية التي هي على عاتقه، فالبناء الإجتماعي لمجتمع التنظيم يتكون من المراكز و الأدوار و السلطات و المسؤوليات و القواعد التي تحدد نمط السلوك المتوقع بطريقة رسمية .

كشفت تحليلات علماء النظريات البنائية الوظيفية من أمثال برنارد، و سيلزنيك و ميرتون و جولدتر و باسونز و بلاو و إيتزوني عن وجود صلة مشتركة تجمع تحليلاتهم الوظيفية و إن كان الإطار التصوري في العام محدد لها، مع وجود بعض الاختلافات في العناصر الداخلية للتحليل ترجع بالضرورة للثقافات بينهما حسب طبيعة المتغيرات المتناولة لدى كل واحد منهم، أو نوعية الدراسات أو النتائج التي إستخلصوا منها أفكارهم و آرائهم أجمع علماء الوظيفة على عدد من المتغيرات و الخصائص العامة التي تحيط بالبناءات التنظيمية مثل القواعد الرسمية و الغير رسمية و الإمتثال للأوامر و طاعة القوانين و تطبيقها، و إحترام التسلسل الإداري و أنساق الضبط و التحكم و تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و ضرورة الإهتمام بأنساق البيئة الخارجية المحيطة و انساق التوازن

و الإستقرار وتحقيق الدافعية وأهمية الإشباع عامة للتنظيم بأنساق المكانة القائمة على المساواة و الإهتمام بالمصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف وإدراك طبيعة الصراع و تحليل مفهوم المتطلبات الوظيفية و إحتياج الأفراد ووظائفهم و مشاعرهم وإتجاهاتهم وتطلعاتهم وغيرها من التصورات العامة التي نتجت من تحليلاتهم النظرية الأمبريقية" ركزت أفكار المنظرين على جوانب تنظيمية عمومية و علاقاتها بالبيئة الخارجية في إطار منظور شامل، و نظرتهم للبناءات التنظيمية على أنها نسق طبيعي إجتماعي يتأثر بالعناصر الداخلية الديناميكية، يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف، بل إهتموا بالمدخل التحليلي المقارن لإستخلاص النتائج من النتائج الدراسات الواقعية الأمبريقية "" (3] ص369 .

في واقع الأمر نجد أن دراسة المنظمة بالمنظور البنائي الوظيفي يعتبر من الدراسات الهامة في علم الإجتماع تلك الدراسات التي تمثل إحدى فروع و المتمثلة في علم الإجتماع التنظيمي، الذي يصعب فهمه و دراسته بدون تحليل العلاقة بين الجزء بالكل الذي ينتمي إليه، و هكذا يظهر لنا تعقد الظاهرة التنظيمية و عدم تحديد مفهومها وتصورها كلية و إختلاف الباحثين و المفكرين في إيجاد اتفاق شكلي و مضمون واحد لتعريف الظواهر التنظيمية و تفسير وتحليل الظواهر راجع إلى طبيعة تشابك هذه الظواهر كأى ظاهرة إجتماعية أخرى، بل أن الدراسة الخاصة بالتنظيمات و تميزها عن الدراسات الأخرى من البناءات و الظواهر الإجتماعية، بخصائصها و أنساقها الداخلية المركزية مثل تقسيم العمل، توزيع الوظائف، و أنساق السلطة و القوة و التفاعل و الإتصال و التعاون و زيادة فعالية و إنجاز الأهداف بصورة صحيحة هذه الأنساق التي تعمل في إطار تحقيق أهداف البناء التنظيمي والتي تتأثر في تحقيق فاعليتها بطبيعة البيئة الخارجية التي تشكل كثير من نوعية هذه الأنساق و الأهداف العامة ككل، بإعتبار أن التنظيمات لا تعمل في فراغ بل أنها بناءات إجتماعية تتأثر بالواقع الإجتماعي و التغيرات المستمرة الخارجية التي توجد في مجتمعنا الحديث الذي يمتاز و يتصف بصفة التعقيد .

## خلاصة الفصل 2:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نجد أن هناك علاقة وطيدة بين التنظيم كمكون أساسي للعمليات التنظيمية و كذا بين الأطراف الفاعلة فيه ، المتمثلة في القوى العاملة بداخله كعنصر فاعل، بحيث ينظر إلى المنظمة بإعتبارها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك ، و بالتالي تحتاج المنظمات بإختلاف أحجامها وأنواعها ونشاطها إلى العنصر البشري كتنظيم إنساني يقوم بمختلف الأنشطة والعمليات في ظل وجود نمط من العلاقات المساعدة على القيام بتلك الأنشطة و العمليات، فهذا كله من أجل توجيه أعمالها و توفير خدمات نفسية ومادية لازمة للوصول إلى الأهداف التنظيمية إن أمكن ذلك بصورة صحيحة.

### الفصل 3 :

#### فاعلية القوى العاملة الإنتاجية

#### تمهيد الفصل 3 :

تتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة في حسن استخدام عناصرها البشرية بما يحقق الأهداف المحددة بكفاءة و إنتاجية و فاعلية ممكنة بحيث أكدت الدراسات على أن الفرد مما يملكه من مهارات و قدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق أهداف التنظيم، فالسلوك الإنساني بإعتباره مؤثر في العملية الإنتاجية فإن دراسة هذا السلوك، و فهم محدداته و مكوناته يعتبر من الضروريات لإدارة الأفراد. فلقد أثبتت أن العنصر البشري في التنظيم المتحكم في كيفية استخدامه و إستغلاله الجيد مع ضرورة توفير العناصر المادية المتاحة للمنظمة، يترتب على ذلك أن كفاءة المنظمة تقاس بكفاءة أفرادها في العمل، مما يجعل هذا المدخل صحيح لرفع كفاءة منظمة الأعمال هو العمل على رفع كفاءة و فعالية العنصر البشري الإنتاجية من المنطلق التوضيحي للفصل نجد أنه يحتوي على أربعة مباحث تتمثل في :

1 : دراسة إدارة الموارد البشرية

2: دراسة دافعية الموارد البشرية للعمل

3: دراسة فاعلية الموارد البشرية الإنتاجية

4 : دراسة مختلف الأنظمة الإجتماعية المكونة للمنظمة

#### 1-3 إدارة الموارد البشرية:

تخضع المنظمة اليوم إلى عدة متغيرات مؤثرة في مستوى كفاءتها و فاعليتها التنظيمية، و من أهم هذه المتغيرات التي تخضع لها المنظمة العناصر البشرية أو الموارد البشرية فهي من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بحيث تتوفر هذه الموارد على كفاءات و قوى عمل تستخدمها خدمة للتنظيم من أجل تحقيق أهدافه، و لا يمكن القيام بذلك بدون موافقة إدارية في المستوى فالإدارة هي السبيل الوحيد و الأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه المؤسسات، وتعني عملية الإدارة Process ضرورة يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم و أهداف التنظيم ككل، تفسر سياسات المنظمة و تترجمها إلى إجراءات و تعليمات محددة إلى أعمال تنفيذية لإدارة الموارد البشرية أو القوى العاملة تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الإستفادة من الطاقات البشرية و إستخدامها إستخداماً أمثل بما يتناسب مع مؤهلات و إمكانيات كل فرد في منصب عمله عن طريق توصيف و تحليل و تقييم الوظائف و التنظيم الإداري لهذه العناصر البشرية بما يضمن كفاءة في أدائها و زيادة على ذلك تنمية حاجات المؤسسة بعمال مؤهلين فنياً و فكرياً بالتدريب و التوجيه القوى العاملة إلى ما يخدم مصالح التنظيم.

### 3-1-1 تعريف الإدارة:

للإدارة عدة تعاريف حسب مجال إختصاصها لمختلف الميادين التابعة لها و كذا العلوم التي تنتمي إليها مثل علم إدارة النفس يختلف عن علم إدارة السياسة و علم الإجتماع من إدارة الموارد البشرية هذا الإختلاف أساسه رؤية كل مفكر وتعريفه للإدارة حسب مجال و إختصاص العلم الذي ينتمي إليه و نأخذ على سبيل المثال بعض تعاريف الإدارة التي تلقى بعض التداخل في المفاهيم و المصطلحات لها جانب توفيق في الصيغ التعريفية.

فيعرفها دونالد دوكلو Donald clough الذي يعتبرها فن القيادة و توجيه أنشطة جماعية من الناس نحو تحقيق هدف مشترك و من جهته يعرفها دالتون ماكفرلاند Dalton McFarland بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرين بإنشاء و توجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات و المنظمات عن طريق الأفراد، ويعرفها صلاح الدين جوهر على أنها عملية إتخاذ القرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم المادية الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه يمكن، كما أن أحمد مصطفى خاطر ينظر إليها بأنها: أسلوب تطبيق المبادئ العلمية و الأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، و قد جاء تعريف موسوعة العلوم الإجتماعية للإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه، أما أحمد طاهر يؤكد على أن "الإدارة مجموعة أنشطة التي تستخدم الموارد المادية و المالية و البشرية بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المنظمة" [ 97 ] ص 10 ، أما راوية محمد حسن " الإدارة على أنها مجموعة وظائف و برامج و أنشطة مصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة". [ 98 ] ص 13

أما مدحت أبو النصر يرى " بأن الإدارة مجموعة ممارسات وسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة الوظائف على أكمل وجه" ( 99 ) ص 62 ، أن الإدارة مجموعة وظائف و "أنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن أشكال التحيز و بشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معيشية". [ 100 ] ص 11

مجموعة هذه التعاريف تتفق في توجيه الأفراد العاملين المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك له صفة التوقيت فهي عملية تشمل تكامل الجهود الإنسانية من اجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة و المرجوة بتكاتف الجهود الآخرين بدقة و بأقل تكلفة مع مراعاة الظروف و البيئة المحيطة، السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية بإعتبار أن التنظيم نسق مفتوح كامل يؤثر و يتأثر في المجتمع الأكبر الذي ينتمي إليه هذا التكامل و التفاعل للأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد بطبيعة الإلتزام و الإنسجام مما يزيد فرص الإستغلال الفعال لهذه المورد عندما تتوفر نظم إدارية مصممة بالشكل الصحيح "يراعي درجة تطوير المنظمة و إختيار و تعلم و تدريب تقييم و صيانة هذه الموارد البشرية التي تعد مدخل إستراتيجي له أصول منظمة و جوهر هذه الإدارة هو تحقيق الميزة التنافسية" [ 101 ] ص 10 لأفرادها في العمل داخليا و خارجيا مع المحيط الخارجي "فالإدارة تبحث عن توفير شروط عادلة في استقطاب القوى العاملة بإختيار و تعيين و توظيف الأفراد الأكفاء إيجاد ظروف عمل مناسبة لكل ذلك و بتحسين صيغة المعاملة للعنصر البشري معاملة إنسانية تحترم مشاعره و مكانته ومساعدته في أمور العمل"، [ 102 ] ص 10 يعتبر التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة هي أساس العملية الإدارية و جميع الأنشطة المتعلقة بالمنظمة هذا التداخل لجميع العناصر ماداه تحقيق الأهداف

التنظيمية التي وجد من أجلها هذا التنظيم على إختلاف طبيعة نشاطه فالأفراد و الموارد البشرية والمالية و جميع المهمات المتعلقة بالإدارة عناصر ضرورية مركبة في المنظمة تؤدي مجموعة أنشطة تتمثل في:

- "تكوين قوى عاملة ذات كفاءات عالية من خلال تحليل إحتياجات المنظمة و معرفة طبيعة الوظائف من حيث نوعية و عدد العمال.

- معرفة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة بالبحث والإستقطاب ، إختيار و تعيين الأفراد.

- تدريب و تنمية الموارد البشرية و صيانتها بما يكفل تدريبهم و توجيه سلوكياتهم و تنمية قدراتهم و زيادة مهاراتهم في العمل.

- المكافآت و التعويض للأفراد بمقابل الجهد الذي يبذله العمال يحصل على تعويض مناسب من خلال إعداد هيكل أجور لتحديد رواتب و نظام حوافز و مكافآت تعويضية للعمال". [ 103 ] ص 54 إلى جانب الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها الإدارة فان لها مجموعة خصائص تميزها:

- "ترتبط بمنظمات و تنظيمات الأفراد فهي تتميز بالطابع الإنساني.

- تعمل على توجيه السلوك الأفراد و تعاونهم و تنظيم جهودهم بالنظر إلى فعالية العنصر البشري في النشاط المتعلق بالمهمات و إستخدام الجانب المادي و المالي.

- تعتبر عملية ذات طبيعة ديناميكية إدارية تسعى لتحقيق أهداف معينة.

- ترتبط المنظمة بظروف بيئية داخلية و خارجية و تستعمل في جوهر العملية الإدارية الصياغة العملية للقرارات". [ 104 ] ص 9 تعددت تسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات لكثرة المترادفات المستعملة فمنهم من يطلق على تسميتها إدارة الأفراد، إدارة الأشخاص، إدارة القوى العاملة، إدارة الشؤون الموظفين ، إدارة الموارد البشرية، و لكن مهما تعددت و إختلفت التسميات فإن النشاط و مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات تتعلق بالعنصر البشري الذي هو أساس جميع الوظائف في التنظيم.

### 3-1-2 مفهوم الموارد البشرية:

مصطلح حديث حل محل مصطلح الأفراد personnel يعرف على انه مجموعة الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبراتهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم كما يختلفون في طموحاتهم و مستوياتهم و وظائفهم الإدارية، يقصد بذلك أن الموارد البشرية تلك " المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحما و قناعة تامة تتميز هذه الموارد بصفيتين: صفة القدرة على أداء الأعمال و صفة الرغبة في أداء الأعمال" [ 104 ] ص 16 فأداء العمل يتوقف على التفاعل و التكامل بين قدرات الموارد البشرية و رغباتهم في أداء العمل كما أن تعريف الموارد البشرية لا يقتصر على ذلك فقط بل نجد أن بعض علماء الإقتصاد عرفوا هذا المفهوم مثل لمفكرين gaiob garobaker سنة 1960 تعريفاً آخر، " تمثل في مصطلح الرأسمال البشري الذي يحتوي على مفاهيم الكفاءة الفاعلية والإنتاجية إلى جانب إحتوائه على عناصر أخرى مثل التعليم، الصحة، الخبرة، فهي تتعلق

يقيم الفرد". (105) [ ص 25 المشارك في تحقيق أهداف وسياسات و نشاطات المنظمة تنقسم إلى خمسة مجموعات من الأفراد : أفراد المدخلات و المخرجات، أفراد القيادة أفراد الإشراف، أفراد الإتحادات العمالية، أفراد العمال و أدائهم" [ 106 ] ص 17 طرحت سوسيولوجية الموارد البشرية أهمية البعد الإنساني في خلق الدافعية التكامل والتحفيز، الإبداع المشاركة بتحقيق الأهداف و الإستقرار المهني فتزايد الإهتمام بهذا الحقل المعرفي الميداني بشكل كبير يتناول مختلف المتغيرات التنظيمية سمح بتطوير نظرية التنظيم وتبلور تطبيقاتها فالموارد البشرية من منظور علم الاجتماع تتعلق بعملية التوظيف، الحوافز، الأجور، العلاقات الإجتماعية، الإتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، السلامة المهنية،

يشير مصطلح الرأسمال الإجتماعي social capital إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات بمعنى القدرة على العمل في الفرق و التواصل مع الآخرين كعمل الموارد البشرية في بيئة عمل مختلفة عن بيئته العمل الذين يعيشون فيها لهذا يعتبر التحدي الأول الإداري إيجاد موائمة بين البيئة الداخلية والخارجية تمكن من دمج و تشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة و التركيز على الإنتاجية تنوع " كفاءة الموارد البشرية أساس إستقراره و إستمراره في المنظمة و هي عوامل الاستمرار الجيد و المتميز" [ 107]ص 95

و لإدارة الموارد البشرية مجموعة وظائف تقوم بها : مثل " تحديد الأهداف و التخطيط لها، التنظيم و التوجيه ، تدبر الموارد البشرية و الرقابة عليها أي متابعة مع إضفاء تقييم لأدائها في العمل، و هي جهة وظيفية و تنفيذية" [ 108 ] ص 19 تركز على العمل الاستثماري و الوظائف المتعلقة به و المهمات التنفيذية له المتمثلة في تهيئة أفراد القوى العاملة بإستخدامهم و تنمية مواهبهم développement و تحفيزهم و دفعهم للعمل motivation و صيانة قدراتهم و الحفاظ عليهم.

### 3-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها منها:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- العمل على زيادة العنصر البشري كما و كيفا بالتعليم، التدريب، التكوين.
- العمل على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة بالأسلوب الإشرافي الحسن و العدالة في توزيع الحوافز و الأجور.
- وضع نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين بالشكل الصحيح.
- الحفاظ على اليد العاملة و تطوير أسلوبها في العمل.
- إلى جانب جملة من الأهداف نجد أهداف أخرى:
- أهداف إجتماعية: " تتمثل في أهداف المجتمع ككل بالإهتمام بالعنصر البشري و المحافظة عليه و المساهمة في تطويره و خلق حركية بين الفرد العامل في المؤسسة ككيان جزئي مع المجتمع ككيان كلي كبير مما يخلق تنمية المجتمع و إزدهاره و تغييره الإيجابي" [ 109 ] ص 23 .
- أهداف تنظيمية: تعبر عن جزء من التنظيم تؤدي وظائفها بالشكل المترابط بين الأفراد و التنظيم للمحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير و تعمل في إطار منظم توفر بيئة عمل مناسبة و تحقق التعاون الفعال بين العمال

للوصول إلى إنتاجية عظمى للمؤسسة يتأتى ذلك بتعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية و دفعهم من خلال التحفيز المادي و المعنوي إلى بذل المزيد من الجهد في العمل.

-أهداف إنسانية: تتمثل في البحث في إشباع رغبات و حاجات العمال النفسية والإجتماعية والإقتصادية وتوفير ظروف عمل ملائمة لأداء مهامها على أحسن ما يرام و على النحو السليم.

- أهداف تنظيمية و إستراتيجية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف فيما تتعلق بالمؤسسة وفقا لحاجاتهم فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية يسهم ذلك في تحقيق الأهداف الوظيفية مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاج والإستقرار و الرضا في العمل، مما يخلق عملية جذب العمال الذين يتصفون بصفة الكفاءة و الفاعلية و العكس صحيح كما أن حجم المؤسسة و نوعية نشاطها من العوامل التي يجب مراعاتها في وضع "الأهداف و من أجل الوصول لذلك يستدعي ملائمة حجم المؤسسة و نشاطها الممارس من طرف إدارة الموارد البشرية" [ ] 110ص 247 .

كما أن هناك عوامل تؤثر على إدارة المورد البشرية و علاقتها بالوظائف الأخرى أسهمت هذه العوامل والظروف في هيكلة إدارة الموارد البشرية لكي تظهر في شكل بحث دائم و إستعمال الأدوات العلمية من أجل التطور بهذه الإدارة فعلا "فالمؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تتأقلم مع إستراتيجيات" [ 111 ] ص 25 سواء التنظيمية بما يعرف بالداخلية أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات و تحولات في مستوى التنظيم الداخلي و الخارجي هذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروطا معينة من أجل المقاومة و الوقوف أمام المنافسة و من هذه العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية نجد:

- التطور التكنولوجي: تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغييرا من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة و آليات متعددة الوظائف و بالتالي تدخلت ظروف و معايير غيرت وظائف المؤسسة منها بتغيير كفاءات عمالها منها التكوين و ظروف العمل و تحقيق نوع من الديناميكية و الحركية في سياسة المؤسسة بإتجاه أفرادها و مستخدميه "بمعنى جعل الجهد العملي للعاملين في حالة تأهيل الأفراد في أماكنهم بالإضافة إلى الذين تم توظيفهم حديثا بطرق علمية و حديثة" [ 112 ] ص 10 ، من أجل التأقلم مع ظروف المؤسسة كما فرض هذا على المسؤولين أن تكون لديهم القابلية التأقلم و التلائم مع مختلف الآليات و من إنعكاسات التطور التكنولوجي نقصان عدد الوظائف، نقصان ضمان الوظيفة، تقليص العمال المتخصصين، رتابة العمل نتيجة روتينية الريتم العالي، الرقابة المستمرة للعمال، إعادة توزيع السلطة، عزلة العمال وبالتالي أصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

- التطور الإقتصادي و السوسيوثقافي :

أن وجود الأفراد داخل التنظيم له معنى محدد و هو وجود قيم و إتجاهات فكرية مختلفة، فالتغيير الحاصل على مستوى البيئة الخارجية أثر على معتقدات و ثقافة الأفراد و كذا المستوى المعيشي، وقدرة الفرد على الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر أكثر جاهزية من حيث مكانة و دور الأفراد فيه "وما إستعمال التكنولوجيا و العلوم الحديثة في حل المشاكل الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية" [ 113 ] ص 113 دليل على وعي التنظيم بهذا الجانب الثقافي للفرد ودمجه في محيط عمله،

فالقدره على التغيير الثقافي و الاجتماعي و تحمل المسؤوليات و توزيع المهام على الأفراد من إختصاص التنظيم أدى التطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة إلى إقتناعهم و وعيهم بوجودهم داخل النسق، و بالتالي هدف إدارة الموارد البشرية معرفة طبيعة تفكير أفرادها و محيط العمل و طرق تحفيزهم و كذا تكوينهم و ترفيتهم مع توفير مناخ يتضمن العلاقات الإجتماعية و نمط إتصال معين يسمح بتسيير نزاعات الأفراد فيما بينهم، إلى جانب ذلك ضمان علاقات الأفراد بالمؤسسة لتدعيم عملية العمل مما يعكس إيجابيا على الإنتاج و الأداء بمختلف معاييره الإقتصادية مما أتاح للمؤسسات العمل على تحقيق أكثر إنتاجية لعمالها.

#### - إختلاف أحجام المنظمات :

تحاول المؤسسات الكبرى تغيير نماذج تطورها بإدخال مناهج و طرق حديثة في التسيير و التنظيم، لكن مع ظهور النقابات و التنظيم القانوني الداخلي تغيرت معه وجهة نظر الإدارة و المنظمة ككل، بحيث أصبح الأفراد عبء إضافي من أعباء المؤسسة في حالة عدم تأطيرهم و إيجاد المرونة المناسبة بخلق مناخ إستقراري و قابل للتغيير، إلى جانب وجود رغبات جديدة للأفراد و هي من عوامل التطور الحاصل على المستويين التكنولوجي و السوسيوثقافي بحيث ظهرت أنواع من المدركات و الميولات للإستقلالية في العمل و منه إتجه المسؤولين نحو تحقيق هذه الرغبات من خلال:

- التعرف على حاجيات الأفراد من خلال محاولة إشباعها.
  - إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها و إشراكهم في إتخاذ القرارات.
  - تنمية إحتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف أو الترقية أو التكوين.
  - تنمية روح الإتصال و القيادة و العلاقات الإجتماعية.
  - توفير الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما هدفت إليه إدارة نظرية الإدارة بالأهداف.
- أظهرت الأبحاث أن إدارة الأفراد من خلال معاملتها للموارد البشرية بإعتباره عامل من عوامل الإنتاج، أو إعتبارهم أفراد يتحركون على أساس العواطف و المشاعر و الميول و الرغبات و إتجاهاتهم، يمكن أن يحقق فوائد لكل من المؤسسة أو الفرد فالعامل إذا تم " التعامل معهم بحسن من طرف الإدارة و تنميته قد يحقق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، أو بعث سياسات و برامج لإشباع حاجياته النفسية و الإقتصادية و الإجتماعية، أو خلق بيئة عمل تدفع الأفراد و تشجعهم على إستغلال و تنمية مهاراتهم، وفق مبدأ التوازن بين ما يحتاج إليه الفرد من حاجات و بين متطلبات المنظمة التنظيمية " [ 114 ] ص 18 .

و عموما أصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث في كيفية السبيل لتحقيق أهداف الأفراد من أجل إستقرارهم و بقائهم بإعطائهم أهمية كبرى و إشراكهم في القرار مع حرية التصرف و التوجيه و بعث فيهم روح المسؤولية، و يتركز هذا النموذج على وضوح العمل و الأهداف، و معروفة النتائج، و تحديد الأجال و تحفيز الأفراد بعقلانية وواقعية ميدانية

### 2-3 دافعية الموارد البشرية للعمل :

تختص الدافعية بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل والتهرب منه، وهذا ما يتطلب منا ضرورة معرفة الحاجات والدوافع العاملين من أجل تفهم سلوكهم.

#### 1-2-3 الدافعية والحاجات:

##### - مفهوم الدافعية:

تعود كلمة الدافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الإصطلاح معنى أوسع يشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك، هذا ولقد وردت تعاريف عديدة للدافعية، وذلك بهدف إيضاح لماذا يبذل بعض الأفراد أقصى طاقاتهم في العمل في حين نجد أن البعض الآخر من الأفراد لم يبذل الجهد بالمستوى المطلوب، ونحن نذكر في ما يلي بعض هذه التعاريف: " عرف "ستونز": الدافعية على أنها الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه.

و عرف "بوراك": الدافعية بأنها قوى ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة الغير مشبعة داخل الفرد وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين، ونظر "كري": إلى الدافعية على أنها محصلة سلسلة من العمليات الداخلية التي تؤثر على أفراد فتثير حماسه ومثابرتة وإستمراريتة في إتخاذ منهج معين، كما عرف "ستيرز": الدافعية على أنها القوى الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والموجهة له والتي توقعه، أما "بولتوس": فقد عرف الدافعية على أنها مجموعة الأفكار والحاجات والمشاعر والظروف التي تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة. ويرى "جلرياتري": الدافعية على أنها سلوك موجه لتحقيق هدف" [ 102 ] ص 235 هناك من "يرى أن دوافع العمل التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد، تنشيط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجات معينة، ومن الجدير بالذكر أن الدافع يولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة" [ 115 ] ص 458 فالدافعية "تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوى دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد، وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عنه إشباع حاجاته وبذلك تقل القوة الدافعة أو المثير عندما يبلغ غاياته" [ 116 ] ص 456 .

وأخيرا تعرف الدافعية على أنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محدد وصولا إلى هدف ما، والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في إتجاه معين وبقوة معينة، وبصفة عامة فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم قوى مرتفعة من الدافعية يظهرون جهودا أكبر لأداء بعض المهام قياسا على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة، ويرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما، والذي يتوقف بدوره على قدرته في إشباع حاجات محددة لدى الفرد. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف دافعية العاملين بأنها "رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة

مكونات وهي: الجهد - الأهداف التنظيمية - الحاجات الفردية" [ 117 ] ص 468 ، وهذه المكونات موضحة من خلال الشكل رقم (03) يوضح مكونات عملية الدافعية:



المصدر: " [ 117 ] ص 469

### 2-2-3 مفهوم الحاجة:

هي حالة من التوتر أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين، وتدفعه إلى التصرف متجها نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع، وليس من الضروري أن ينطوي إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على وجوده، فقد يشعر بحاجة إلى شيء معين على الرغم من أن إشباعها سيلحق به الأذى كالموت، كالحاجة إلى التضحية بالذات من أجل الجماعة، ومن الأمثلة عن "الحاجات السيكولوجية الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف الشخصي، والعاطفة والإستقلال، وهناك حاجات فسيولوجية، كالجوع، والعطش، والجنس" "فالحاجة هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم يأتي دور السلوك لإزالته، كما أنها أيضا واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية، ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية، لذلك كثيرا ما نتكلم عن الحاجات كأنها مرادفة للدافعية" [ 118] ص 345

كذلك "تعرف على أنها حالة أو موقف معين يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب، فالحاجة ينبغي على الأفراد إشباعها، وإن هذا الإشباع يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخففون به التوتر الذي أحدثه الدافع". "فحاجات" [ (119) ص 32 الموظفين تتمثل في النواقص التي تعترى الموظف وتولد له حاجات مادية ومعنوية تعتبر ضرورية بالنسبة له وتدفعه إلى إشباعها وتتحكم في سلوكياته وقراراته،

ويسعى الموظف أيضا إلى تحقيق الرغبات إلا أنها تعتبر ضرورة ملحة له". " كما أن شكل الحاجات هو الترتيب الذي يحدده كل فرد داخل المنظمة بشكل منفرد للحاجات والتي تظهر في حياة موظف الفرد على نحو يختلف عن غيره" [ 120 ] ص 83 . فمن خلال المفاهيم السابقة لكل من الحاجات والدوافع نستطيع إبراز أنواعها.

### 3-2-3 أنواع الحاجات ودوافع العمل:

تنقسم الدوافع والحاجات إلى عدة أنواع حيث لا يوجد إتفاق بين علماء النفس والإجتماع على تقسيم واحد لذلك فهم يصنفون الحاجات والدوافع من حيث أهميتها وجذورها إلى أنواع وهي:

### 1-3-2-3 الدوافع الأولية:

يطلق أحيانا على هذه الدوافع إسم الدوافع الفسيولوجية وهي حاجات الفرد المادية وتتمثل في الطعام والشراب، والسكن والملبس...، كما يطلق عليها أحيانا الدوافع السيكلوجية وتتمثل في الحاجات المعنوية للأفراد كحاجة إلى الشعور بالإحترام والحاجات الإجتماعية التي من شأنها أن تسلل له الشعور بحالات السعادة والإرتياح ويقسم علماء النفس الدوافع الأولية كذلك إلى:

-الدوافع الإيجابية: وهي التي تنتج عن نقص في مكونات داخلية في الجسم يتطلب تعويض معين، ومن أمثلة هذه الدوافع الجوع، العطش، والنوع.

-الدوافع السلبية: وتنشأ هذه الدوافع عند ظهور مثير ضار جسمانيا أو ذهنيا وذلك مثل شعور بالألم.

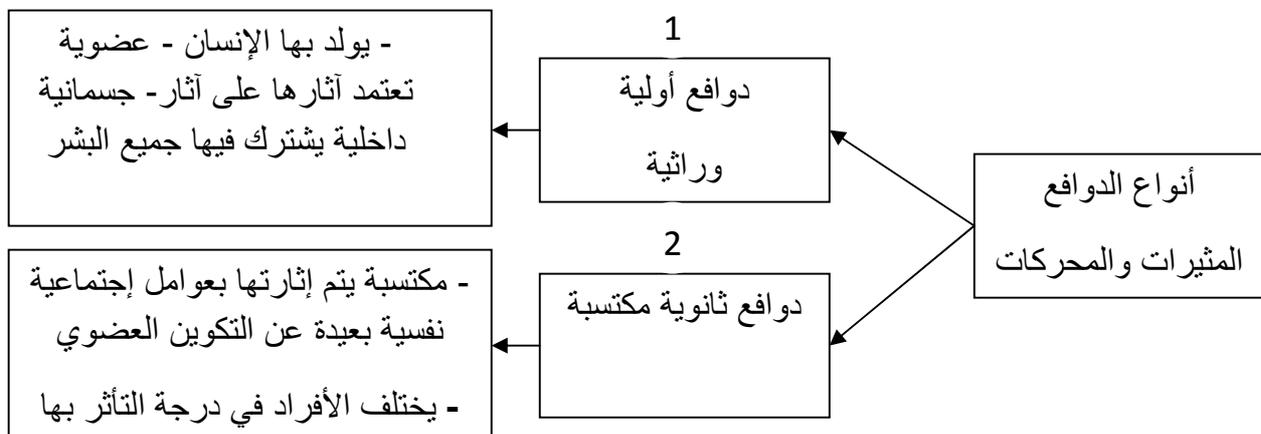
-دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر الذي يشجع إلتقاء الجنسين وإنجاب الأطفال.

### 2-3-2-3 الدوافع العامة:

وهي تلك الدوافع التي تقع في مرحلة وسط بين الدوافع الأولية والثانوية وهي لا تستند إلى الجانب الفسيولوجي للإنسان بل أنها تدفع الفرد للفهم والسعي نحو الجديد وتحقيق التقدم من أجل إثراء وإغناء الإمكانيات السلوكية ومن الدوافع حب الإستطلاع والتطويع، والنشاط... هذا ويلاحظ أن "تفهم مثل هذه الدوافع يكون ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني ولا سيما في المنظمات المختلفة وذلك لارتباطها بالسلوك التنظيمي بدرجة أقوى من ارتباطها بالدوافع الأولية" [ 102 ] ص 245 .

### 3-3-2-3 الدوافع الثانوية:

وهي دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم ولا سيما مبدأ التدعيم ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة ودافع التحصيل ودافع الإلتزام ودافع الأمان ودافع المركز الإجتماعي، وهذه الدوافع لها أثر غير محدود على السلوك الإنساني بصفة عامة وعلى السلوك التنظيمي بصفة خاصة، حيث أنه كلما تقدم المجتمع الإنساني سيطرت الدوافع الثانوية على السلوك الإنساني بدرجة أكبر من الدوافع الأولية، ويوضح الشكل أنواع الدوافع التي سبق ذكرها. **والشكل رقم (04): يوضح أنواع الدوافع:**



المصدر: " [ 102 ] ص 246 .

هذا ويلاحظ أنه يمكن تقسيم الدوافع المكتسبة إلى نوعين هي الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.

#### - الدوافع الشعورية:

تلك الدوافع التي يدرك الفرد وجودها وطبيعتها ويمكن أن يجد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها ومن أمثلتها العواطف.

- الدوافع اللاشعورية: فيقصد بها "تلك التي لا يدرك الفرد وجودها وبالتالي لا يستطيع تحديد الصلة بينها وبين سلوكه، ومن آثار هذه الدوافع نسيان الفرد لموعدهم يترغب في الذهاب إليه أو أن يتفوه الفرد بكلمة غير التي يريد أن ينطق بها أو ما إلى ذلك، ومن أمثلة الدوافع اللاشعورية العقد النفسية والحيل العقلية اللاشعورية" [ (102)ص247.

### 3-2-4 خصائص الحاجات: لحاجات الإنسان مجموعة سيمات في ما يلي أهمها للإدارة

- الحاجات نستدلها ولا نلمسها مباشرة: لا يستطيع العلماء تلمس الحاجات مباشرة وإنما يستدلونها من سلوك الفرد، فمثلاً لأنهم يجدون الفرد يشعر بالإرتياح بعد أن يحصل على الطعام، يستدلون من ذلك بأنه يحتاج إلى الطعام.

- إحتمال الحصول على خطأ في الإستدلال: لأنهم يستدلون الحاجة، فهناك إحتمال أن يخطئون في تحديدها، فمثلاً يجدون الفرد يشعر بالإرتياح بعد أن استمع إلى مديح لعمل أنجزه، فيستدلون أنه يحتاج إلى المديح، فحين أنه يشعر بالإرتياح لأنه أنجز عمل معين كان سبب هذا المديح، لهذا السبب لم يتمكن العلماء لحد الآن من حصر حاجات الإنسان، بل أنهم يغيرونها بين الفترة والأخرى فكما نجد كانوا يقولون بأن الإنسان بحاجة إلى اللعب، لأنهم يرون أن الأطفال يصرون على اللعب غيروا ذلك، وقالوا بأن الحاجة هي الفضول، ثم غيروا شخصيتهم فأسموها "الحاجة هي التعلم" ثم الحاجة إلى "التمكن". ويزداد إحتمال الخطأ في تحديد الحاجات الغير الفيزيولوجية، فمثلاً من السهل إستدلال الحاجة إلى الطعام والأكسجين بشكل صحيح، إلا أن هناك صعوبة في إستدلال من الحاجات النفسية والاجتماعية ولهذا فإن قائمة الحاجات التي يتكلم عنها علماء النفس تتغير من فترة إلى أخرى.

- النزعة لإكتساب حاجات جديدة: فوسائل إشباع النزعة لأن تصبح حاجات يسمى علماء النفس هذه النزعة بـ "الإستقلال الوظيفي" فمثلاً لا يولد الإنسان وهو يملك الحاجة إلى التدخين أو المخدرات مع ذلك يمكن أن يدخن فرد ما لإشباع حاجاته للتباهي، وبعد فترة تصبح بمستوى الإدمان، ولكنه يعطي مثال للنزعة للإكتساب حاجات جديدة، المهم هو أن الفرد قد يولد بعدد محدود جداً من الحاجات، إلا أن إشباعها يجعله يكتسب حاجات جديدة، فبعد أن يعتاد على شيء ما، يصبح هذا الشيء مهم جداً له.

- تختلف الحاجات المكتسبة باختلاف الأفراد وبيئتهم: فحاجات أي فرد هي نتيجة تجاربه الخاصة والبيئة التي نشأ به، فالذي يولد في بيئة غربية متقدمة يكتسب حاجات تختلف عن تلك التي يكتسبها من ينشأ في بيئة شرقية أو فقيرة أو غيرها، كما أن كل فرد يشبع حاجاته، بعين الوقت يكتسب حاجات جديدة نتيجة ما يعتاد ويصبح المهم والأساس له.

- لل فرد حاجات إيجابية وحاجات سلبية (تجنب الألم وال فشل): تشمل حاجات الفرد ليس فقط للحصول على شيء معين، بل أيضا تجنب الألم وال فشل، والمهانة وغيرها.

- تعدد الحاجات وتنوعها: وذلك يعني تعدد الحوافز الممكنة استخدامها، فبعض "الحاجات مادية"، كالماء والطعام والملبس وغيرها، والبعض "معنوية"، كالتعلم والإنجاز والقبول وغيرها، وبعضها "فردى وذاتى" كالحصول على المأكل والملبس وتعلم مهارات جديدة، وبعضها "إجتماعى" كالإنتماء إلى جماعة والحصول على ثنائها وتشجيعها، كما أن بعضها "إيجابى" يشبعها الحصول على شيء ما كما بالنسبة للحاجة للطعام أو الثناء، والبعض الآخر "سلبى" يشبعها بتجنب شيء ما، كتجنب السقوط وال فشل والمهانة. "ونسى الحوافز التى تعتمد إشباع الحاجات الإيجابية بـ "الثواب" كما نسمى الحوافز التى تعتمد على الحاجات السلبية، أى تدفع الفرد لتجنب سلوك أو شيء معين بـ "العقاب". [ 118 ] ص 346

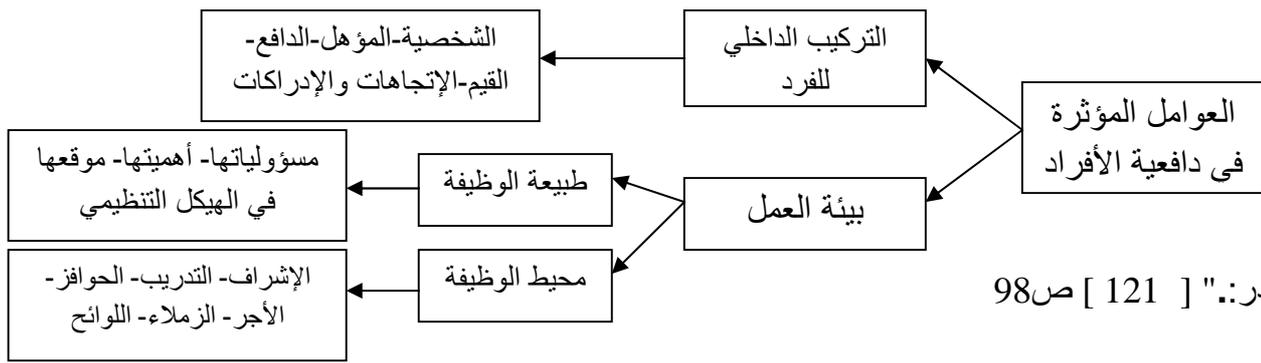
**3-2-5 العوامل المؤثرة فى الدافعية:** توجد عدة عوامل مؤثرة فى عملية الدافعية، وتشير بحوث كثير إلى دوافع العمل موجودة فى مجموعتين رئيسيتين متداخلتين، أما المجموعة فهى طبيعة العمل، أما المجموعة الثانية فهى بيئة العمل.

- طبيعة العمل: ويقصد بها نوع الوظيفة التى يؤديها الشخص، أهدافها ومسؤولياتها، واختصاصاتها، ومتطلباتها وإنجازاتها، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله،، وطموحه، فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة المرنة والبعض الآخر يفضلون الوظائف القيادية، وفريق ثالث يرغب فى أداء الأعمال الروتينية، والرابع يود أو يؤدى مهام صغيرة غير متنوعة، والخامس يفضل تنوع الأعباء الوظيفية وتغيرها وشمولها لعدة أجزاء، "فإذا كانت الوظيفة التى يشغلها الفرد مقابلة لتوقعاته، متوافقة مع طموحه وتفضيلاته، فإن رغبته فى العمل تزيد ويكثر إقباله عليه، ويزداد حرصه على زيادة إنتاجيته" [ 121 ] ص 96

- بيئة العمل: وتتضمن العديد من العوامل منها:

- الأجر الذى يحصل عليه الفرد نتيجة عمله.
  - الحوافز والمكافآت وغيرها من الجزاءات المادية والغير المادية.
  - الإشراف أو نوع القيادة التى يجدها الفرد فى عمله، ونوع المعاملة التى يتلقاها من رؤسائه.
  - الزملاء أو جماعة العمل، ومدى توافقهم فى الميول والمهارات والخبرات، ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم.
  - التدريب الذى يتلقاه الموظف، ومدى قدرة التدريب على صقل قدراته وكشف معلوماته وتعميق مهاراته.
  - ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وتدفئة وشكل المباني ومواقعها وتصميم الأماكن والحجرات.
  - الخدمات المتاحة للموظف فى عمله من خدمات صحية وإجتماعية وترفيهية وغيرها.
  - اللوائح والتعليمات التى يتضمنها العمل، ونظم التأديب والجزاءات.
- إن كل عامل من بين العوامل السابقة الذكر له دور فى تأثير دافعية الفرد نحو العمل، وهذا ما هو موضع:

الشكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد

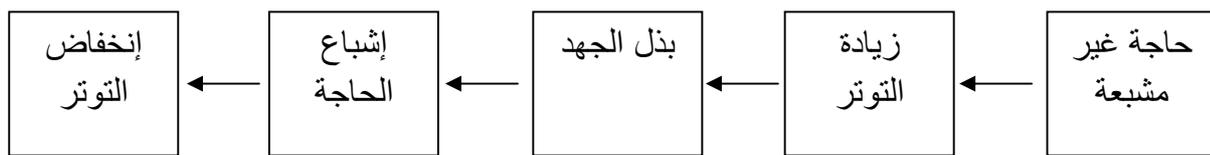


المصدر: " [ 121 ] ص 98

3-2-6 مراحل ومعوقات عملية الدافعية:

- مراحل عملية الدافعية: تبدأ عملية الدافعية بوجود حاجة غير مشبعة والحاجة الغير مشبعة هي شيء نرغبه إلا أننا محرومون منه في نفس الوقت وذلك ما يخلق شعورا بالتوتر أو الأرق، والتوتر في منظور الغالبية ما هو إلا ظاهرة سلبية، إلا أن ذلك ليس صحيحا في جميع الأحوال، حيث توجد أشكال إيجابية وسلبية للتوتر، ولتحقيق الدافعية فإن بعضا أو قليلا من التوتر الإيجابي يعتبر مرغوبا، حيث يمنح مثل هذا التوتر الفرد الطاقة على الأداء، وهو الذي سوف يدفعه إلى إظهار سلوك معين. هذا السلوك يسمى الجهد، وبالتالي فإن الجهد هو التصرف الخارجي الموجه اتجاه تحقيق أهداف محدودة فإذا ما نجحت الجهود في تحقيق الأهداف، فإن ذلك يعني التمكن من إشباع الحاجة، وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الحد من الشعور بالحرمان الذي واجهه الفرد في البداية.

ويعني ذلك أنه إذا تمكن الفرد من العمل بجدية فإن الحاجة تكون قد تحققت، علاوة على ذلك فإن إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى تقليل التوتر المصاحب لها، وهو ما يقود في النهاية إلى حالة من الإستقرار، إلى أن تظهر أهمية حاجة جديدة غير مشبعة. والشكل رقم (06): يوضح مراحل عملية الدافعية



الحرمان ← توتر إيجابي أو سلبي ← سلوك خارجي ← تحقيق الهدف ← حالة السكون

المصدر: " [ 117 ] ص 481 .

3-2-6 معوقات عملية الدافعية: نظرا لأننا نتعامل مع عنصر بشري فإن كل فرد يفسر ما حوله بطريقته الخاصة أو من منظره الشخصي، ونتيجة لذلك تبرز العديد من العوائق التي تحول تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية، وهذه المعوقات قد ترجع إلى الفرد ذاته كما قد ترجع إلى التنظيم، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الفعلية لإنخفاض الدافعية، إلا أننا سوف نتعرض للمشكلات العاملة والتي يمكن إستخلاصها مما سبق.

تبدأ المشكلات في مرحلة التوتر، فهي خلال هذه المرحلة قد يظهر معوقين رئيسيين هما التوتر السلبي والفتور أو اللامبالاة، وكما سبقت الإشارة فإن بعض التوتر يعتبر مطلوباً لإظهار الجهد المناسب، ولكن عندما يصبح هذا التوتر زائد عن الحد المناسب، أو عندما لا ينجح في تحقيق الهدف بالمستوى المتوقع فإنه يولد الضغوط، ويقود إلى أنماط سلوكية سلبية، أما "اللامبالاة فتعكس ظروف محدودة أو عدم وجود الدافع، على سبيل المثال، فإن تخطي البعض في الترقية أو التميز في الحافز أو عدم الموضوعية في تقييم الأداء قد يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط أو اللامبالاة والتي يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد الأمر الذي سوف يترتب عليه في النهاية ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية" [ 117 ] ص 482 .

### 3-2-7 نظريات الدافعية:

إن الإهتمام بدراسة دافعية العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية إقتصادية، ويمكن لنا التعبير عن الأداء الإنتاجي في العمل كدالة بقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه بصياغة هذه العلاقة على النحو الآتي: الأداء الإنتاجي للعامل = التحفيز (القدرة + المعلومات) ، يعني ذلك أنه مع إفتراض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل، فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء إنتاجي فعلي، حيث أنه مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو نوعية الحافز وتتوافر لدى العامل الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على أداء عمله جيداً وفعالياً، ولهذا فإن الإدارة تحرص على تحقيق أهداف المنظمة وهي تسعى جاهدة بإتجاه وضع نظام حوافز مادي ومعنوي للعمال مما يتيح لهم العمل في ظروف معنوية مرتفعة، فالوظيفة الإنتاجية إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتطلب بصفة أساسية بث روح الفريق بين العمال والإدارة والمشرفين وتنمية روح التعاون بينهم، ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك للجميع من تنظيم وأفراد وجماعات العمل، بمعنى أن إدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الإختياري بين العاملين ودراسة السلوك الفردي والجماعي وإظهار ومعرفة آثاره وتحليل الأسلوب الإجتاعي له تعتبر من الأدوات التي بواسطتها تحقيق المنظمة أهدافها إلى جانب معرفة الدافع ورغبة العمال إلى العمل وتنمية تلك الدافعية بتحفيزهم باعتبار حوافز العمل من الوسائل الفعالة التي تساعد العمال على تغيير السلوكات وتوجيهها إلى سلوكات خدمة لصالح المؤسسة.

#### - تفسير نظريات الدافعية:

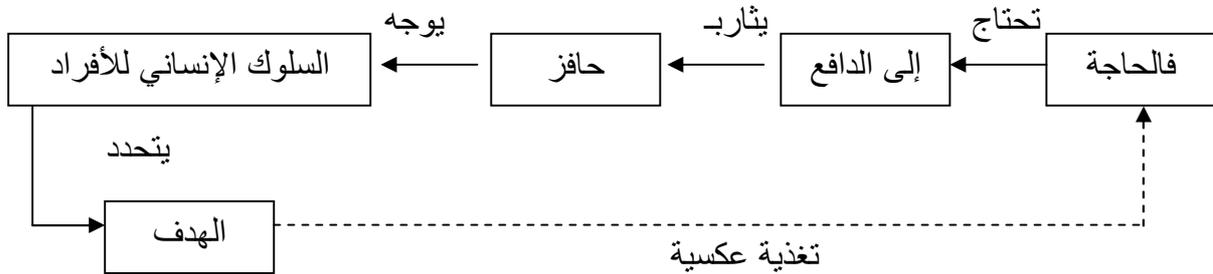
- الإدارة العلمية: تزامنت النظريات المفسرة للدافعية وظهرها مع الدراسات المنظمة التي قدمها فريدريك تايلور رائد حركة التنظيم العلمي للعمل *organisation scientifique de travail* والتي اهتمت بمفهوم النظرة الفردية للفرد في التنظيم. ناقش تايلور عدة قضايا خاصة فيما يتعلق بتجزئة العمل إلى عناصره الأساسية المكونة له، أو من خلال دافعية الأفراد إلى العمل. التايلورية اهتمت في المجال التنظيمي بالأفراد المكلفين بأداء الأعمال في شكل تصميم علمي أي الفردية في القيام بالأعمال لتفادي الإحتكاكات يتم توجيه سلوكياتهم وفق أوامر الرؤساء المباشرين كونهم يعرفون كيفية الإنجاز الأعمال ومصالحة التنظيم، ركزت التايلورية على دراسة الوقت والحركة وهي الوسيلة الفعالة لتحقيق الفعالية في العمل، تقوم فلسفته على العقاب من أجل العمل والترغيب بتجسيد في الحوافز المادية، كون التنظيم العلمي يطبق الفرد الرجل الإقتصادي، فالتنظيم العملي يهتم بالإختيار العلمي للأفراد مع ملائمتهم للوظائف، بحث أن "مجموعة الأنشطة إذا كانت منتظمة وفقاً للتنظيم العلمي للعمل تتم على أساس

إختيار الأفراد للعمل علميا ويتوافق مع خصائص وحوافز العمل فيرتفع الأداء وتتمو الأرباح وفق تايلور"" [ ]  
122ص94

المتفحص لنظرية التنظيم العلمي للعمل يجد أن الدافع الوحيد إلى العمل هو العائد المادي أي "المقابل" فهي لا تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد كونها تنظر إليه على أنه مثل الآلة وتفضلها أي التaylorية تم الانتقال من النظام البسيط للإنتاج إلى النظام الصناعي للإنتاج وفق رؤيتها للمنظمة على أنها مجموعة أفراد.

- في العلاقات الإنسانية: وعلى العكس التام لنظرية تايلور والنقيض له ظهر إهتمام كلي بالمجالات النفسية والاجتماعية للفرد مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية ورائدها "الباحث التون مايو" في بداية الثلاثينيات وهي مدرسة وجدت من أجل التأكيد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل بحيث قام بعدة تجارب في "مصنع هاوثرن" شركة وسترن إلكترونيك وهي تجربة غرفة الإختيار، جمع ستة عائلات تعملن في جميع أجهزة الهاتف بإشراف مشرف وكانت الملاحظات:"

- ظروف عمل مناسبة
- الإهتمام من طرف الإدارة
- الشعور بالسعادة
- زيادة الإنتاج"" [ 2 ] ص181 توصل الباحثين إلى أن الظروف العمل هي التي تتحكم في زيادة الإنتاجية وليست العوامل المادية، بل أن العوامل الاجتماعية والنفسية أساسية للسلوك الإنساني للأفراد، وهنا نجد أن العلاقات الإنسانية للسلوك الإنساني في العمل.



الشكل التوضيحي رقم (07) الدافعية وحوافز السلوك الإنساني في العمل في نظرية العلاقات الإنسانية

المصدر: " [ 123 ] ص196 .

فالحاجات الإنسانية المجتمعية دافع للعمل من طرف الأفراد وهي محفز لهم على الإنتاجية نتيجة العلاقات المجتمعية بينهم وعليه مدرسة العلاقات الإنسانية جل إهتمامها يتمثل في كيفية الرفع من إنتاجية العمال وتحسين أدائهم ضمن منضور علانقي يتسم بالعلاقات الاجتماعية مع توفر نمط إتصال بإشراك العمال مع الرؤساء في اتخاذ القرارات وتشجيع أسلوب القيادة الديمقراطية المنفتحة فهي تنظر إلى المنظمة على كونها مجموعة من العلاقات بين الأفراد. إهتمت الإدارة العلمية بالدافعية من منظور الفرد فالرجل الإقتصادي في تحليلاته إستندت إلى التنظيم العلمي للعمل،

أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية فإعتمدت على التحليل الإجتماعي من خلال نظرتها للفرد على أنه رجل إجتماعي هذه التحليلات تتحكم فيها متغيرات محدودة، وهذا ما أثبتته رائد نظرية التدرج الحاجات لعلم النفس الإنساني أبراهام مارسلوا ( 1908-1980) وهو أمريكي الجنسية تهتم نظريته بمفهوم الدافعية الإنسانية للعمل على الحاجات الفردية الإنسانية ويرى "مارسلوا أن الشخصية الإنسانية للفرد تركز على الدافع للنمو والتطور وتحقيق الذات والوفاء بكل ما لدى الإنسان من إمكانات وطاقات" [ 124 ص 370 فالدافعية لدى الفرد قوي داخلية مركبة تدفع الفرد لسلوك تصرفات محدودة وهادفة ، فهي عناصر تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف وهذا من منظور "عبد الفتاح بوخمخم الذي يرى أن آلية الدافعية يمكن تصورهما وفق ما يلي: "الحاجات غير مشبعة.

- تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي.

- ظهور قوى داخلية دافعة لدى الفرد.

- إنتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة" [ 125 ] ص 138

- استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالحاجة "يضع مارسلوا إفتراضات هي":

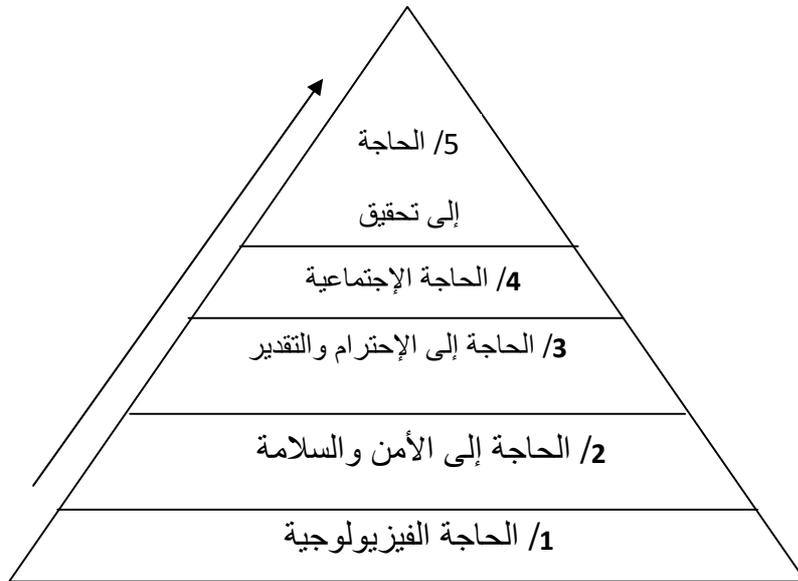
\_\_ " إذا تم إشباع الحاجة الإنسانية فإنها لا تعود وفقا للسلوك.

\_\_ إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة و مترابطة .

\_\_ إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولا.

\_\_ تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا" [ 126 ] ص 172 .

قسم مارسلوا حاجات الناس في شكل هرمي مرتبة ترتيبا هرميا طبقا لحاجاتهم الشخصية الفيزيولوجية كما هو موضح في الشكل التوضيحي رقم ( 08 ) يوضح هرم الحاجات لمارسلوا



المصدر " [ 126 ] ص 172

قدم لنا مارسلوا خلال هذا الهرم تحليلا نظريا مفسرا للحاجات الضرورية الإنسانية ، فكل إنسان يسعى من أجل تحقيق الذات التي تعتبر قمة الهرم لحاجات ومطالب كل فرد ومنها يستطيع الإنسان إستغلال إمكاته وطاقاته ، ولتحقيق الذات يجب تلبية الاحتياجات الأربع الأخرى بتدرج للوصول إلى تحقيق وقمة الحاجات ويخضع هذا إلى ترتيبا منطقي متدرجا للحاجات بمعنى إرضاء حاجة يتطلب إرضاء حاجات جديدة ظهرت،

"الفرد يشبع حاجاته بشكل تسلسلي ولا يمكن حدوث إشباع كلي للحاجات في وقت واحد وتكمن الصعوبة في تحقيق الإشباع كلما إنتقلنا من القاعدة الهرمية إلى قمة الهرم وهذا أساس نظرية الحاجات الإنسانية فالحاجة المشبعة لا تشكل دافعا"، "إذا تحقق إشباع الحاجة من دورة الدوافع هذه فتكون النتيجة حدوث توازن كلي أما إذا الحاجة غير مشبعة فدورة الدوافع تعيد نفسها وهذا يؤدي إلى ظهور سلوك إنساني غير متوقع ومختلف " [ 127 ص 125 من خلال ما قدمت النظرية من تحليلات مفسرة لإستغلال أمثل لمواردها الأساسية في المنظمة، يجب العمل لإشباع الحاجة الغير مشبعة فهي الموجة للسلوك الفردي فالحاجات الإنسانية أساس السلوك الإنساني ففائدة نظرية تدرج الحاجات الإنسانية المتمثلة في الحاجة الفسيولوجية والحاجات الإجتماعية والتقدير وحاجات تحقيق الذات تعد دراسات علمية منظمة أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على دوافع إقتصادية وإجتماعية ، ولكن هناك دوافع أخرى لها دور مؤثر وموجه للسلوك ، وهذه النظرية " تعد الموجه الفعال للمنظمات في فهم الدوافع وفي تحديد الوسائل الملائمة لإشباعها ،

وهي دراسات أساسية لظهور إهتمامات ونظريات وبحوث أخرى عن تحليل مفهوم الدافعية" [ 125 ] ص 140. المتفحص لفحوى نظرية الحاجات عند مارسلوا يتعرف على وجود إختلاف وفروق في نوعية المفاهيم المدروسة والمفسرة من طرف الباحثين في هذا الشأن فمثلا نجد أن الكاتبة والباحثة "سعاد نايف البرنوطي" في كتابها إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ص ( 358 ، 359 ) تعالج هذا المجال من النظرية بواسطة النسب الخاصة بإشباع الإنسان البالغ بحيث أن 85 % من الحاجات الأساسية تمثل من الضروريات المأكل والمشرب والملبس والمسكن، الراحة 70% حاجات الأمن والأمان، الحماية من المخاطر المادية والصحية، 50% الحاجة الإجتماعية وهي تمثل في الضرورة الإلتزام ، التفاعل الوجداني بينه وبين جماعته هذه حاجات أساسية وهناك حاجات ثانوية تمثل 40% الحاجة إلى المركز والمكانة تتمثل في الإحترام والثقة والقيمة الشخصية 10% حاجات تحقيق الذات الشعور بالأهمية.

أما صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي في كتاب الإدارة والأعمال ص 462 يرون أن الحاجات مقسمة إلى حاجات لتقدير الذات تمثل الإبداع وأعمال المشاركة في صنع القرار، الإستقلالية والمرونة في العمل حاجات التقدير تتمثل في المسؤولية عن الوظيفة المهمة في الترقية إلى وظائف أخرى، الحاجات الإجتماعية علاقات حميمة وصدقات عمل تفاعل مع الزبائن، حاجات ظروف عمل آمنة، أمان وظيفة، مكافئات ورواتب جيدة، حاجات فيزيولوجية، فترات راحة، ساعات عمل معقولة.

أما الكاتب موفق حديد محمد الإدارة العامة ص 218 بالإضافة إلى الحاجات الأساسية والثانوية يضيف حاجات تنظيمية تتمثل في الترتيب التصاعدي من قاعدة الهرم إلى أعلى الهرم الحاجات على مستوى الموظف تتمثل في ظروف العمل الحرارة، البرودة، التهوية والأجور وهي تقابل الحاجات الفيزيولوجية، السلامة في أداء العمل والإمكانيات والإستقرار الوظيفي، ضمانة العمل تقابلها الحاجات للأمن، العلاقات الوظيفية والعملية مع الرؤساء

والمرووسين والإنتماء للمؤسسة تقابلها حاجات إجتماعية، تقدير المركز الوظيفي زيادة الدور والمسؤولية تقابلها حاجات التقدير ، فرص التدريب والترقية والنمو والتطور والإبداع تقابلها حاجات لتقدير الذات.

- نظرية ذات العاملين هو فريدريك هورزبرغ: صاغ نظريته سنة **1959** وقدم تحليلا بناءا على نتائج بحث الدراسة التي قام بها عن دافعية الأفراد للعمل، أجريت هذه التجارب عن **200** مهندس ومحاسب من خلال مقابلات تمت على مرحلتين الأولى طرحت عليهم أسئلة متعلقة بظروف العمل ورضا العمال عنه،

وفي مرحلة الثانية معرفة العوامل التي جعلت الأفراد يشعرون بحالة عدم الرضا إتجاه أعمالهم وعند تحليل النتائج وجدت أن العوامل المؤثرة في العمال تتعلق بعوامل نفسية كالشعور بالإيجاز والتقدير والإعتراف والنمو الوظيفي والمسؤولية والمركز بينما كانت العوامل المؤثرة في عدم الرضا تتمثل في ظروف العمل المحيطة ، وطبيعة الإشراف والعلاقات بين الأفراد والظروف المادية بالأجور والعلاقات الشخصية " مجموعة العوامل "مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة" بمعنى هناك حاجات أساسية وحاجات دافعة للسلوك الإنساني المشار. لا تخلوا نظرية العاملين من النواقض وتشمل على بعض الإنتقادات:" [ 128 ] ص199

- منهجية هورزبرغ محدودة من خلال الطريقة المستخدمة فالأمور التي تسري بشكل جيد يميل الناس لأن يغزوا ذلك لأنفسهم وحين الفشل يلومون البيئة الخارجية. لإعتماد على هذه المنهجية في الدراسة في ترتيب العوامل والدوافع يؤدي إلى تفسير النتائج وفق أهواء الأفراد ورغباتهم.

- عدم الإعتماد على مقياس واحد للرضا مما يؤدي إلى إختلاف في درجة الدافعية للعمل والإستجابة لحاجات الإنسان لتلبية تلك الرغبة.

- تهمل المتغيرات الواقعية ولا تتوافق مع الدراسات السابقة.

- وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية وهي إفتراض هذه النظرية ولكن المنهجية تبحث عن الرضا على حساب الإنتاجية.

بالرغم من ذلك أعطت النظرية العملية مجال لتوسع العمل عموديا مع إعطاء العمال مسؤوليات في التخطيط والسيطرة على أعمالهم.

- نظرية ماك غريغور دوغلاس : يقترح في منظوره وجهتي نظر مختلفتين بشأن الكائنات البشرية بحيث يرى أن سلوك الإدارة بإتجاه الأفراد في العمل يتم تحديده وفق التصور التي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين والنموذجيين هما تعامل الإدارة مع الأفراد بسلبية وتعامل الإدارة مع الأفراد بإيجابية

" النموذج السلبي هو الأفراد لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية وليس لهم طموح في العمل ولا دافع لديهم فتوجههم الإدارة بالأسلوب البيروقراطي الرقابة والتنظيم وإصدار الأوامر والعقاب فهو الحل دائما وهذه الإفتراضات تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة" (129) ص14 في هذه الحالة الأفراد يهتمون بإشباع الحاجات الأساسية فقط، والتنظيم الذي يقوم على تصورات هذه النظرية بتجاهل الحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات، يعتبر هذا التنظيم فاقد للطموح العمالي وبالتالي فاقد الإنتاجية العالية في نظر ماك غريغور تنظم تقليدي فالفرد داخله رجل إقتصادي سلوكه ودافعيته للعمل الجانب المادي. وعلى العكس من ذلك نجد أن ماك غريغور " يحدد أربع إفتراضات نظرية (y) إيجابية للطبيعة الإنسانية : نظرة العاملين للعمل على أنه مجهود فكري وعضلي فهو شيء طبيعي ،

الإلتزام الأفراد بالأهداف وتطبيق الرفاهية الذاتية" [ 36 ] ص 159 البحث عن المسؤولية والقدرة على الإبداع والإبتكار القابلية لإتخاذ قرارات" تنطلق الدافعية للعمل محتوى هذه النظرية من الدافعية الذاتية الإنسانية " وأسلوب الإدارة في تفويض العمل للعاملين ومشاركتهم يؤدي إلى تحقيق سرعة في إنجاز العمل بإتقان وبالتالي زيادة الإنتاج" [ 130 ] ص 105 . كما أن نظرية (x) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين تحاول " تقديم في فروض خاصة بأسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح بالحرية في العمل وأبرزت أن الأساليب الإستبدادية في القيادة لا تتفق والطبيعة البشرية" [ 131 ] ص 14 .

قدمت لنا نظرية (y) و (x) نوعا مهما من تحقيق الدوافع وضرورة تلبية الحاجات من خلال " إشباع الحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات إلى جانب تحقيق إشباع الحاجات الفيزيولوجية هي بضرورة لسلوك أفراد في العمل وعليه الأمر كله يتوقف على مهارة المشرف وقدرته في تحديد الأساليب الملائمة والتي تحدد له الموقف السائد" [ 5 ] ص 104 . كما أن ماك غريغور يرى أن نظريته هي النظرية الصحيحة ولكن لا توجد هناك مؤشرات كافية تدعم أيا من فرضيات النظريتين فإن إفتراضتهما قد تكون ملائمة في مواقف معينة على حساب مواقف أخرى.

إلى جانب النظريات نجد نظريات معاصرة في الدافعية للعمل والإختلاف بينها وبين النظريات القديمة هي أن النظريات القديمة لم تصمد بشكل جيد نتيجة الدراسات المعمقة بالرغم من إتساع مفاهيمها وأهميتها أما النظريات المعاصرة هي التي تشترك في مفاهيم موحدة تتميز بدرجة إعتداد معقولة لنتائج المتوصل إليها ، ولا ننفي أن كلمة معاصرة أنها محدثة أي تم تطويرها حديثا ولكن لتمثيلها الحالة الحالية في تفسير دوافع العاملين منها :

- نظرية ماكيلاند سنة 1961: هي نظرية تعطي في تحليلها للدافعية أهمية أكبر لحاجيات الأفراد للقوة والإنجاز وهي نظرية تعرف بنظرية الإنجاز. "يرى أن للأفراد ثلاث حاجات ضرورية وأساسية وهي أساس الدافع للعمل

- الحاجة للإنجاز : هو القوة المحركة لتحقيق التفوق والإنجاز إعتادا على عدد معايير ، فالرغبة لتقديم نتائج متميزة فالأفراد يختلفون في قوة الدافع الذين يملكون دافع قوي للإنجاز هم أفرا إيجابيون والعكس صحيح. فالأفراد الذين لهم دافع قوي للإنجاز لهم خصائص معينة:

"تفضيل لأداء المهام التي تمنح لهم قدرا كافيا من المسؤولية والإستقلالية في العمل يفضلون تحديد الأهداف الصعبة ، ولديهم دافع قوي على المثابرة وتحمل المخاطر وإنجازهم يكون أكبر من إنجاز الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف. سيطرة المشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع الإنجاز القوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة مع عدم حصولهم على عائد مالي" [ 132 ] ص 111 ،

يفترض ماك كيلاند أن الأفراد يكافحون لتحقيق إنجاز الشخصي والحصول على المكافئة، ولهم رغبة ودافع للعمل ذا كفاءة عالية ، فهم دائمو البحث عن المواقف التي تمكنهم من الحصول على المسؤولية الشخصية وحل المشاكل ومعرفة نتائج تطور أدائهم ، يحددون أهداف تتطلب مجهود ، حينما تكون فرص النجاح مساوية لفرص الفشل فهناك فرصة أفضل للشعور بالإنجاز والرضا عن مجهوداتهم

- الحاجة للقوة : يبحث الأفراد عن مراكز سلطة من أجل الحاجة للتأثير على سلوك الآخرين، مما يؤدي لتغيير سلوك الآخرين فهم يقبلون في التنظيم بحسب أعمالهم التي يمكنهم من تحقيق ذلك، من خلال البحث عن مراكز المسؤولية والمهام ومواقع التنافسية والإهتمام بالمكانة على حساب الأداء.

-الحاجة للعلاقات والإنتماء : الرغبة في الحصول على علاقات ودية ذات تبادل ومشاركة مع أفراد آخرين يكون مستوى العلاقات الإجتماعية ، يتم قبولهم في المنظمة على المهام التي توفر لهم مع إمكانية التفاعل الإجتماعي وهي تلقي القبول من طرف الباحثين فالحاجة في العلاقة هي رغبة في الأفراد يتميزون بحب الصداقة ويفضلون المواقف التعاونية لا التنافسية.

من خلال هذا الطرح النظري نجد أن الأفراد الذين يتميزون بالحاجة العالية للإنجاز يفضلون مواقف العمل التي تتميز بالمسؤولية الشخصية " ويرغبون بتحقيق فعاليات ريادية ويهتمون بدرجة تأثيرهم على الآخرين للقيام بالعمل بشكل حسن ولكن إهتماماتهم الإبداعية نتاج أداءهم الشخصي للعمل لديهم حاجات للعلاقات ولكن قليلة فكما إرتفع الفرد في المستوى التنظيمي كلما زادت حاجته للقوة ، ولقد عمدت كثير من الدراسات على إتباع أسلوب نظرية الإنجاز من خلال بث روح الإنجاز وبعث قيم النجاح والبحث عن المسؤولية والمناصب العليا وهي تتحقق كلها بالتدريب وإستنادا إلى محتوى هذه النظرية عملية الدافعية للعمل " تتحقق من وجود أهداف معقولة والمسؤولية المباشرة في العمل والمعلومات عن نتائج العمل وأدائه".

- نظرية التوقع فيكتور فروم victor vroom:

ظهرت هذه النظرية سنة 1964 من أكثر النظريات قبولا في الوقت الحاضر في تفسير الدافع ، فالمجهودات التي يقدمها العامل يجب أن تقابلها مكافأة في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، " فالإدارة يجب عليها أن تتعرف على حاجات الأفراد ورغباتهم التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته على توضيح نوعية الأداء المقدم والذي يتوجب عليه القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته ، كالمصلحة الشخصية للفرد هي المحدد لسلوكه " [ 133 ] ص 117 ، والميل للفعل يعتمد على قوة التوقع لنتيجة معينة للفعل نفسه فالفرد يدفع لبذل الجهد بمستوى عالي حينما يعتقد أن الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء ويقابله في ذلك مكافئة مثل زيادة الأجر والترقية تضمن هذه النظرية ثلاث عوامل أساسية تتحكم في الدافعية :

"- العلاقة بين الجهد والأداء : إدراك الفرد باحتمال أداء الجهد يؤدي إلى أداء الإنجاز في العمل فالعلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة المكافئة

- العلاقة بين الأداء والمكافئات: درجة إعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى معني يؤدي إلى نتائج مرغوبة .

- العلاقة بين المكافئة والأهداف الشخصية : درجة إشباع الأفراد وحصولهم على مكافئات منظمة نتيجة تحقيق أهداف معينة شخصية أو إجتماعية فجازبية المكافئة تكون على حسب دوافع وحاجات المحتملة للفرد "

ويمكن تلخيص ذلك وفق الشكل التوضيحي رقم (09) يظهر عوامل التحكم في الدافعية:" [ 129 ] ص130



وهي عناصر ضرورية لمتغيرات الدافعية في نظرية التوقع توفر الجهد والنتيجة من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة وبالتالي الحصول على قوة الجذب محققة الأهداف الشخصية. تساعد نظرية التوقع في تفسير سبب عدم دافعية عمل الكثير من العاملين في أعمالهم وإنجازهم للحد الأدنى الضروري في العمل ، فهناك تأثيرات على دافعية الأفراد في العمل تتمثل فيما يلي:

- مقابلة المكافئة للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع للعمل.

- توضيح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة والمكافئة.

- الرئيس في العمل هو المحدد لنتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين إمكانية تحقيق النتائج المتوقعة. فالعامل الأساسي لهذه النظرية فهم أداء الفرد والربط بين الجهد والأداء وبين الأداء والمكافآت، وهذه الأخيرة مع إشباع حاجات الفرد، فهي ذات نموذج شرطي تظهر لنا أنه لا توجد قاعدة عامة في تفسير دوافع كل شخص ، فالحاجات التي يسعى الشخص لإشباعها لا تؤدي بالضرورة لإدراك الفرد أن الأداء العالي يؤدي بالضرورة لإشباع الحاجات.

- نظرية الدريفر ( الوجود والإرتباط والنمو ): تعتبر مكملة للإبحاث النظرية المتعلقة بالحاجات لمارسلوا وهي

إمتداد لها اعتبر ذا صيغة من خلال مماثلة الحاجات على حسب هرم مارسلو تم تسميتها نظرية :

الوجود والإرتباط والنمو، يفترض وجود ثلاث مجموعات من الحاجات الجوهرية هي : مجموعة الوجود : تهتم بتوفير المتطلبات المادية والأساسية للوجود التي تقابلها في نظرية مارسلوا الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان .

المجموعة الثانية من الحاجات تلك التي تتعلق بالإرتباطات بالرغبة في المحافظة على العلاقات المهمة مع الأفراد إذ تتطلب المركز والتفاعل الإجتماعي والرغبات الإجتماعية ترتبط مع الحاجات الإجتماعية عند مارسلوا المجموعة الثالثة تتمثل الحاجة لنمو الرغبة الداخلية للتطور الشخصي وتتضمن المكون الشخصي لحاجة الإحترام وتحقيق الذات عند مارسلوا ، من خلال تعويض الحاجات الخمس عند مارسلوا تلتها حاجات عند الدريفر .

فإن هذه النظرية الأخيرة تختلف عن نظرية الحاجات لمارسلوا كونها تشير إلى :

- "ظهور أكثر من حاجة في آن واحد وأكثر من وقت.

- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة في إشباع حاجات في مستوى أدنى." [ 129 ] ص118

إفتراضاتها: تقوم جملة من الإفتراضات مفادها.

- الحاجات الضرورية تقع على مستوى واحد وفي خط مستقيم وليس هرميا.

- إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا ، والإنتقال إلى إشباع الحاجات غير مساوية للحاجات العليا في

حالة عدم إشباع رغباته العليا، وهذا ما يعرف بالإحباط والإرتداد.

هذه النظرية تتوافق مع الإختلافات الفردية بين الناس والمتغيرات الحاصلة مثل التعليم والعائلة والبيئة والثقافة عوامل تغير من درجة أهميته والقوة الدافعية لمجموعة من الحاجات لشخص معين ، فدرجة ترتيب الحاجات تختلف من فرد إلى آخر وهذا ما أعطى لهذه النظرية واقعية أكثر من نظرية مارسلوا حسب الدراسات التي أجريت وكذا حجم الإنتقادات الموجهة لكلتا النظريتين.

### 3-3: فاعلية الموارد البشرية في العمل

يعتبر مفهوم الفاعلية أمرا بالغ الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله و بقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح و مقبول له " و تختلف التعريفات لهذا المفهوم بإختلاف عدد الباحثين وتنوع توجهاتهم الفكرية حيث يقدم لنا كل باحث تعريف خاص به" (134) 382 " و يتراوح تعريف مفهوم الفاعلية ما بين معدل إنتاجية العامل و تكلفة العمل، و تكلفة تقديم الخدمة و نسبة التطور في أعمال التنظيم و معدل الربح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر فهذه المعايير قد تكون أداة و معيارا مناسباً لمقياس الفاعلية و هي عبارة عن مجموعة من العوامل المكونة لها و الفاعلية هي في الأساس من المواضيع الحديثة في التنظيمات سواء من جانبها النظري أو التطبيقي،

إستقطب العديد من الدارسين لهذا الموضوع تهدف لتدقيق مفهومه و لحد الآن لم يقدم الباحثين مصطلح دال و مفهوم تعريفي يوضح الرؤية جامع لأراء و إتجاهات المنظرين لهذا الجانب الجوهري من الدراسة، فنجد أن المصطلحات تعددت وإختلفت المفاهيم فمثلا نجد مصطلحات - الأداء performance، الفاعلية effectivemnt، الكفاءة الإنتاجية efficiency، إستخدام المختصين و الباحثين لمصطلحات مختلفة جعل من مصطلح الفاعلية غير محدد المعنى و المدلول و يحمل دلالات متعددة وكلها تعبر عن عمق و جوهر هذا المكون في حياة المنظمة و تأثيرها فيها و في إستمرارها بما يضمن بقائها،

على النحو الصحيح لكن نجد أن مفهوم الكفاءة يقترن بمفهوم الفاعلية و لكن مفهوم الكفاءة يشير إلى البعد الإقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و إلى نسبة المدخلات والمخرجات إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة و هي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي ينعكس على مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات بمعنى أن الكفاءة تعني " فعل أشياء على نحو صحيح و هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالإستغلال العقلاني لها لذا فالكفاية تشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف" [ 135 ] ص 54 ،

أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى المؤشرات النوعية التي تشمل أساسا في القدرة على تحقق الأهداف من بين المؤشرات أخرى و ليس من الممكن دائما تحقيق الفاعلية و الكفاية معا على الرغم من أهمية ذلك ولتحديد الفاعلية هناك محاولات لإشتمال معايير الفاعلية على الكفاية و هذا ما تسعى إليه نظرية التنظيم فالفاعلية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المنشأة و مقارنتها بالأهداف فهي خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود و الوسائل.

### 1-3-3 البحث في تعريف الفاعلية:

تهتم نظرية المنظمة و التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفاعلية و من الواضح أن من مرتكزات نظرية التنظيم، طريقة تصميم الوظائف و تحديد أدوار العاملين و علاقات العمل فيما بينهم و هي عوامل محددة لفاعلية التنظيم إذ أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها و لقد كانت بدايات البحث في موضوع الفاعلية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من وجوده و هذا مفهوم بسيط ساد الاعتقاد و العمل به في فترة الخمسينات " إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفاعلية" (136) [ ص 438 يتجاهل هذا الفهم للفاعلية عدة قضايا مثل ماهية الأهداف المقصودة الطويلة و البعيدة المدى أو المتوسطة أم قصيرة المدى كما أن قدرة التنظيم على البقاء تعني الفاعلية يفترض فكرة ضمنية تحتوي على مفهوم أن التنظيمات تبدأ وتنتهي بآلية بمعنى أنها تحتوي بذور فنائها بداخلها و هذا تشبيه بالكائنات العضوية.

"ويعد البقاء مقياسا للفاعلية بحيث نجد أن معايير الفاعلية على المدى الزمني القصير تتمثل " [ 125 ] ص 129 في الإنتاج يعبر عن قدرة المنظمة على إنتاج بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية:

- **الكفاءة:** و هي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال و يعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.

- **الرضا:** فالمنظمة نظام إجتماعي يسعى إلى تحقيق الهدف الإجتماعي إلى جانب الهدف الإقتصادي و ضرورة تحقيق الرضا الإجتماعي و النفسي. أما مؤشرات الفاعلية على مدى الزمني المتوسط فنجد أن تتضمن:

- **التكيف:** يشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية و الداخلية التي تحدث عبر الزمن.

- **النمو:** الهدف من نمو التنظيم هو دعم قدرة البقاء لمنظمة على المدى البعيد بالإستثمار في الموارد البشرية لتطوير الكفاءات و المهارات و تحسين ظروف العمل لزيادة الدافعية إلى العمل لدى العناصر العاملة،

فالفاعلية الشاملة للمنظمة تعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن بمعنى تحقيق أهداف منظمة قصيرة و متوسطة و طويلة الأمد و **الجدول رقم (02) يوضح معايير الفاعلية عبر الزمن:**

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	الإنتاج	التكيف	البقاء
	الكفاءة	النمو	الإستمرارية
	الرضا	الإنتاجية	

و من مرتكزات الفاعلية إعتادها على الفاعلية الإجتماعية من خلال تحليل و تقييم أساليب تسيير و تنظيم أمور الموارد البشرية المتغيرة في المنظمة فهذه المجموعة من المتغيرات الأساسية من خلالها يتم التأثير على الفاعلية الإجتماعية و تتميز بما يلي المنظومة هذه:

- "وجود نظام أجور و مكافئات مادية عادلة و إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات الفعلية.
- طبيعة العلاقات الإشرافية القائمة على تشجيع المبادرة و الابتكار و بث روح التعاون.
- توفير بيئة عمل تنظيمية تحتوي على مناخ إجتماعي من خلال طبيعة العلاقات السائدة و نوعيتها التي تساهم في حفز الأفراد العاملين للعمل بفاعلية.
- أساليب عمل مناسبة تتصف بالمرونة التنظيمية و تنظيم أمور العمل مما يوفر فرص النمو الوظيفي و القدرة على ممارسة السلطة و المسؤولية بما يسمى إستغلال فعال بإعتبارها بيئة لمختلف العناصر المكونة لها في نمط تفاعلي لقدرات و مكتسبات الأفراد" " [ 129 ] ص 131 و هذا منظور العلاقات الإنسانية للمنظمة.
- و لقد تغير مفهوم الفاعلية في مرحلة الستينات من القرن الماضي إلى يومنا هذا.
- بالتركيز على قدرة التنظيم لتحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين و معدل الدوران الوظيفي للعمل معدل حوادث العمل نسبة التغيب عن العمل التي إعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات .

### 2-3-3 تعريف الفاعلية:

تعرف على مستوى المنظور التقليدي على أنها تحقيق الهدف المحدد " تعريف برنارد Bernard على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية ، تعريف إيتزيوني أما مجموعة التعاريف النظامية على أنها " مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال إستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية بمعنى القدرة على البقاء و الإستمرارية و التحكم في مواردها وهذا التعريف لكاهن Kahan و كاتز Katz" " [ 137 ] ص 92 فهي إذن مدخلات يتم معالجتها لتمكن لنا مخرجات فهذا معبر عنه بالتفاعل الإيجابي لمختلف مكونات النظام في شكل تغذية عكسية إيجابية فيما يخص مجموعة التعاريف المعاصرة " فهي القدرة على تحقيق الحد الأدنى من إشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها هذه الأطراف تضم الأفراد و الجماعات هذا تعريف Miler ميلر" " [ 138 ] ص 133

من مجموعة التعاريف هذه نجد أن الفاعلية مرتبطة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و يتأتى ذلك من خلال التكيف و النمو و البقاء مما يؤدي بها إلى الإستمرارية بوصولها إلى توازن ديناميكي يضمن لها تحقيق الأهداف المتعددة و إرضاء مجموعة الأطراف التي تتعامل معها و هي مرتبطة إرتباطا وثيقا بالجانب الإقتصادي كهدف أساسي للمنظمة بتحقيق الأهداف و إحترام مكانة المؤسسة في قطاع نشاطها و كذا نوعية المنتوجات والخدمات المقدمة و جانب إجتماعي متمثل في المناخ الإجتماعي ، طبيعة العلاقات الإجتماعية القائمة بين العمال و النشاطات الإجتماعية للمنظمة أيضا هناك تواجد المنظور و الإطار التنظيمي من خلال البناء العام التنظيمي للمنظمة من خلال إحترام الهيكل الرسمي، تحديد معالم التنظيم القائم و على أساسه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و المهام و التي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي نتيجة لتفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية الناشئة داخل المؤسسة و العلاقات بين مختلف المصالح و كذا نوعية الإتصال التي تجسد عملية التنسيق و مرونة الهيكل يعبر

عن قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و التحكم في مختلف التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي و الداخلي ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفاعلية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي و النمو و البقاء مع ضمان الإستمرار، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية" [ 45 ] ص 36 غير مستقرة بما يعني أن إمكانية الإستمرار و الإستقرار تجعل التكيف البيئي مع فرصة خلق توازن متحرك معه و من مستلزمات وجودها إيجاد مفهوم عام و شامل للفاعلية بخلاف مفهومها الهدي أي تحقيق الأهداف فقط. يستمد هذا المفهوم الشامل من واقع المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تتعامل مع ظروف محيط متغيرة غير ثابتة لذلك تسعى المنظمة بإمكانياتها المتاحة لها في معالجة مشاكلها بالطرق الصحيحة لذلك، منظور الفاعلية ينطوي على رؤية ما يلي: "قدرة المنظمة على تحقيق التكيف مع البيئة و الإستمرار في البقاء.

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- قدرة المنظمة على النمو و التطور لضمان البقاء و الإستقرار". [ 86 ] ص 328

يتضح لنا أن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة لإستخدام الموارد البشرية و الموارد المادية و المالية إلى جانب أسلوب معلوماتي مفهوم و واضح المعالم و حسن الإستخدام لهذه العناصر الضرورية هو مفتاح لتحقيق الأهداف و وسيلة تكيف و نمو و التطور و بالتالي البقاء و الإستقرار لما يؤهلها للإستمرارية.

### 3-3-3 معايير قياس الفاعلية:

كان المعيار الوحيد لقياس الفاعلية متمثلا في الكفاءة الإنتاجية أي الإنتاج و الإنتاجية لكن تغيرت النظرة الحالية للفاعلية من خلال عدة معطيات فرضتها ظروف محيطية كالعولمة الإقتصادية و التنافسية و البعد الإنساني و الإجتماعي في المؤسسات فظهرت عدة معايير للفاعلية و هي تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى بحسب طبيعة النشاط الممارس و الوسائل المتاحة و المتوفرة من موارد مالية و مادية و كذا الجو السائد بمعنى " المناخ التنظيمي" في التنظيم و لها حوالي ثلاثين معيار مستخدم لقياس الفاعلية كما هي موضحة في الجدول رقم (03)

الفعالية العامة	الإنتاجية	مقارنة الإنتاجية	الربحية	الجودة	حوادث العمل	النمو	معدل التغيب	دورات العمل	الرضا الوظيفي
التحفيز و الدافعية	الروح المعنوية	الرقابة	تحقيق التماسك الجماعي	المرونة و التكيف	درجة الإستقرار	الاندماج و التوافق	الشرعية و القبول	التطابق في الأدوار	المهارات العملية للعمال
المهارات التنظيمية	إدارة المعلومات و الإتصالات	تحقيق الأهداف	الاستفادة من البيئة الخارجية	التقييم الخارجي	الإستمرار	تكلفة الإدارة	مدى مشاركة الأعضاء	برامج التكوين و التطوير	التركيز على الإنجاز

جدول توضيحي لمختلف المعايير التنظيمية للفاعلية من إعداد الباحث مقتبس من [ 3 ] ص 114 .

من خلال هذا الكم الكبير للمعايير المستخدمة للفاعلية يمكن القول بأن "الفاعلية يمكن النظر إليها بشكل مختلف فالمفهوم الواسع لها بمختلف صورها الإقتصادية و الإجتماعية و التنظيمية المرتبطة بالمدخلات و المخرجات مروراً بمعالجة تلك العناصر من خلال الوظائف المتعلقة بالمؤسسة،

هذه المعايير خلاصة دراسات وأبحاث باحثين في المؤسسات المعاصرة هذه الدراسات أحدثت تداخلاً و تناقضاً في بعض المعايير التنظيمية و الاختلاف راجع إلى طريقة تحقيق الفاعلية من طرف الباحثين و نظرتهم لمفهوم الفاعلية و مستلزماتها الوظيفية فمثلاً هناك نظرة كمية للفاعلية كمعدل للربح و معدل الإنتاجية و نظرة سلوكية تخضع لردود الأفعال كالرضا الوظيفي فنجد أن بن نوار يرى بان مفهوم الفاعلية في المؤسسات المعاصرة قد تحول من التركيز على قدرة المؤسسة على البقاء و الإستمرارية إلى معايير أقل جزئية ثانوية منها أوجد لذلك معايير مختلفة على حسب رأيه تنطوي تحت مسؤولية الموارد البشرية في المؤسسة و تتمثل المعايير فيما يلي:

"مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، معدل حوادث العمل، نسبة التغيب عن العمل، معدل الدوران الوظيفي، معدل الإنتاجية و معدل النمو، نوع الخدمة المؤمّنة، طبيعة الإتصال و نظم المعلومات". [ 139 ] ص 199

### 4-3-3 قياس الفاعلية:

أن اعتماد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها و تكييفها البيئي و نموها و تطورها فانه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو الوسائل القياس التي أهمها:

- تحديد نوع الأهداف و قياس تحقيقها لها نوعان من "الأهداف في مجال قياس الفاعلية أولها: الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل عقد تأسيسها و نظامها الداخلي، أما الثاني فالأهداف العملية الفعلية التي تتمثل في المؤشرات الإنتاج كمية و نوعية و حجم المخرجات السلع والخدمات المقدمة خلال مدة زمنية معينة تعطي صورة حقيقية لقدرة المنظمة لتحقيق أهدافها" [ 86 ] ص 328 فالاستخدام الامثل لمواردها وطاقاتها المتاحة لديها و قدراتها على التكيف مع التفاعل الحركي الحاصل الديناميكي الهادف و المتوازن كلها عناصر ومؤشرات ضرورية لقياس فاعلية المنظمة التنظيمية.

- قياس القدرة على التكيف " التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية و هو يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية و الخارجية التي ستواجهها في المستقبل و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان" ما يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف و تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و ضمان توفير الروح المعنوية العالية للعمال فمفهوم " [ 140 ] ص 5 الفاعلية مرتبط بالتكيف الفعلي للمؤسسة و إلزامية تحقيق الأهداف التنظيمية لها مما يحقق البقاء و الإستقرار و بالتالي الإستمرار فواقع التباين في البيئة التي تنتمي لها المنظمة و إختلاف طبيعة الأهداف هو تأكيد على الفاعلية حسب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف و النمو و التطور و الإستمرار.

يوضح منطق ضرورة تغيير المعايير لقياس الفاعلية وجود معايير مركبة و متعددة للقياس تعتمد على عوامل مختلفة تناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به التنظيم و قد حدد كل من توم بيترز (tom peters) و روبرت ورتمان (robert Waterman) في كتابتهما البحث عن الإبداع ثماني خصائص أو معايير للمنظمة المبدعة الفعالة على النحو التالي:

- "التأكيد على الانجاز.
- الإهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.
- درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي و إنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- الرقابة المركزية على الأمور السياسية و حرية اكبر للتصرف و الإبداع" [ 86 ] ص 329

### 3-3-5 المفاهيم المرتبطة بالفاعلية:

للفاعلية مصطلحات مرتبطة بها إرتباطا وثيقا يتمثل في كفاءة المنظمة والأداء.

**كفاءة المنظمة efficiency:** "يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيارا الرشيد في إستخدام الموارد البشرية و المادية والمالية بحيث أن المنظمة الهادفة للنمو و التطور تؤمن إمكانيات الإستمرار المادي و المالي و البشري لكي تعمل بشكل فعال" [ 86 ] (ص 330)، فالأسلوب المعتمد من طرف المؤسسة الرشيد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية optimisation في إستخدام الموارد المتوافرة ومحاولة التوفيق بين الأهداف المتواخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية و مالية فالمبالغة في تحقيق الأهداف مع عدم كفاية موارد موجودة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها أكد كارزو و يانوزاس (Carzou and yonouzas) على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية "حينما تقوم بإستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات" [ 86 ] ص 330 ، فهي إستخدام أمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة ترتبط بعنصر التكلفة و المدخلات و المخرجات فهي معيار من معايير الفاعلية تقاس الكفاءة بما يلي:

**الكفاءة: قيمة المخرجات /قيمة المدخلات فهي** "إستعداد المنظمة لإستغلال طاقاتها بأفضل وسائل متاحة و هي ترتبط بتحكم و تقييم المنظمة في العمليات من الناحية التقنية و الإقتصادية" [ 141 ] ص 132 من خلال التعريف نجد أن مفهوم كفاءة المنظمة يعبر عن:

- صورة من صور العمل بدون وجود هدر في الموارد بكل أشكالها.
  - تقييم الكفاءة بواسطة تكاليف الإنتاج و الأرباح عادة.
  - الكفاءة تعبر عن الإنتاجية التي تظهر في صورة أداء داخلي للمنظمة.
- ينظر بعض الباحثين إلى كفاءة المنظمة من زاوية التقديم المنافع القادرة على خلق إتران و توازن في أدائها بتطبيق هذا على ضرورة إعتادنا رضا الأفراد العاملين أحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة أن تحقيق المنافع يرفع من الروح المعنوية للعاملين و يسهم في تحقيق الأهداف المنتظرة مما يضمن ولاء الأفراد للمنظمة من خلال إعتبار القيم و المعتقدات العمال من مدخلات المنظمة و بالتالي هي ضرورة حتمية يجب مراعاتها فالفاعلية و كفاءة المنظمة مرتبطين بالمنظمة و تفاعل العناصر المكونة لها فالمؤسسة تركز على العمليات

الداخلية و الخارجية و الأفراد هم مجموعات مكونة لهذه المؤسسة تحكمهم تصرفات عقلانية مفروضة من المؤسسة و تصرفات طبيعية هي توجهاتهم وسلوكاتهم الوراثية و المكتسبة في إطار الواقع الإجتماعي الذي ينتمون إليه.

- قياس الكفاءة: لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص لكن الأساس في كل ذلك هو المؤشرين الهامين. - مدى توفر طاقات بشرية و مادية و مالية.

- سبيل إستخدام امثل لتلك الموارد لتحقيق الأهداف.

لكن المؤكد هو أن المعايير التي تنطوي عليها المنظمة متعددة لقياس كفاءتها في إشباع حاجات الأفراد و رغباتهم و الرفع من الروح المعنوية لديهم يعزز من رغبتهم و اندفاعهم للعمل و دراسة تحليل إمكانيات الإستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية من أجل وضع نظام كفاءة لأداء نشاطها بما يضمن نجاحها في المجالات الممارسة سواء خدماتية أو إنتاجية أو تجارية ،

و لكن هناك عوامل تؤثر في نجاح المنظمة مثل العوامل الفنية و التكنولوجية التي تتعلق بجميع العوامل التي تمتلكها المؤسسة من مباني و معدات وآلات و ظروف العمل و أساليب فنية و المهنية للعاملين، إستراتيجية الإدارة، السلوك التنظيمي، و عوامل مرتبطة بالموارد البشرية تتمثل في معنويات الأفراد سلوكهم و إتجاهاتهم و دوافعهم ، رغباتهم و سبل الإتصال المستعمل بينهم ، العلاقات الرسمية و الغير الرسمية كلها تعزز من الإستقرار التنظيمي و التوازن المتحرك المتفاعل للمنظمة، و عوامل أخرى هي مخرجات المنظمة من الزبائن و جمهور المستهلكين و الموردين.

هذه العوامل المؤثرة في الفاعلية و كفاءة المنظمة لها دورا هام من خلال تأثيرها و تأثيرها المتبادل و المتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها و كفاءتها خاصة أن العوامل الفنية و التكنولوجية و المتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة طبيعة المخرجات المتحققة تشكل جميعا الإطار الذي يستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة و التكيف البيئي و الإنسجام لمواصلة أدائها الفعال بالإستثمار الأمثل للطاقات المتاحة على سبل التحقق الأهداف في مستويين التشغيلي و الإستراتيجي فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الأكثر طموحا يجعل منها في موقع قوة بإستمرارها و قدرتها على التطور و النمو يخل ق مرتكزات الإستقرار و البقاء.

### - الأداء performance

تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات و المخرجات المرتبطة بأداء العاملين هذه النشاطات و المخرجات هي بنفس الوقت تتعدد وفقا لإستراتيجية المنظمة " فالأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج و الوسائل ، إنطلاقا من وجود هدف محدد" [ 142 ] ص 130 فهو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفاعلية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم و يعرف أيضا على أنه " فعالية العملية و كفاءة إستخدام الموارد" فالأداء يضمن عنصرين هامين هما الفاعلية و الكفاءة من خلال أن الكفاءة تشير إلى النسبة بين المدخلات و المخرجات فكما كانت المخرجات أعلى كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة لا تدخل التكاليف المترتبة على هذه الأهداف. الأداء يقوم على الكفاءة و الفاعلية إذ أن عملية تقويمه تنطوي على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء

العاملين في المنظمة يشتمل هذا المفهوم على مجموعة من الأبعاد التي هي عنصر من عناصر الإنتاجية المختصة بالجانب الإنساني".

- الأداء المؤثر على عملية الأداء الوظيفي.
  - قياس درجة الجودة الأداء الفعلي قياسا لما تم تخطيطه.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و إتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء.
- يتضح لنا أن العملية هذه تراعي الفرد و المنظمة من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف التالية:

- "معرفة مكونات الأعمال ومتطلباتها من المهارات و القدرات.
- قياس و تحديد درجة الإتقان في أداء العاملين.
- إدارة الأداء المتضمن تحديد الوسائل المستخدمة في المنظمة لضمان تحقيق توافق بين المخرجات و الأهداف التنظيمية" [ 143 ] ص 137

يتمثل نجاح المنظمة في الأداء (performance) الذي تحكمه الجهود الفردية و الجماعية و التنظيمية الهادفة لتحقيق الأهداف و الغايات المنشودة و لهذا تعد إدارة الأداء أداة أساسية تستعملها المنظمة للمساهمة في تحقيق الفاعلية في المنظمة تتكون إدارة الأداء من (management performance) من العمليات المستخدمة لتحديد قياس و تحسين أداء العاملين و مكافئة مجهودهم المبذول، فإدارة الأداء ترتبط بين الإستراتيجيات و النتائج التنظيمية. و لكي يتحقق ذلك يجب تنظيم هذه الإدارة وفقا لما يلي:

- "توفير معلومات للعاملين من مستويات الأداء المقدمة.
- تحديد المستويات المطلوب تحقيقها للأداء التنظيمي.
- تحديد الخطوات التنموية اللازمة لتحسين الأداء العاملين.
- توثيق مستويات الأداء لأغراض تتعلق بإدارة شؤون العمال.
- منح مكافئات للعمال الذين يحققون أهداف الأداء المتوقع و الفعلي" [ 144 ] ص 446 .

#### - علاقة الأداء بالفاعلية:

يعرف "مؤشر الأداء أنه بيان كمي يقيس فاعلية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الإستراتيجية الكلية للمنظمة" [ 145 ] ص 309 نستنتج أن مؤشر الأداء يعبر عنه بالكمية و ليس بالقيمة، يقيس مؤشر الأداء الفاعلية و التي تعني قدرة النظام لتحقيق أداء كلي أو جزئي للعملية ككل في المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية، أيضا يقيس مؤشر الأداء فاعلية المنظمة بالنسبة لتحقيقها أهدافها و خططها المسطرة. تحدد العلاقة بين الأداء و الفاعلية و الكفاءة وفق ما يلي:

- " مفهوم الكفاءة ← فعل الشيء بطريقة أفضل ← المدى جزئي أو كمي
- مفهوم الفاعلية ← فعل أفضل شيء ← المدى شامل أو نوعي
- مفهوم الأداء ← فعل أفضل شيء بأفضل طريقة ← المدى متكامل" [ 146 ]

ص 131 الكفاءة ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات الكمية بينما الفاعلية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية تعتبر الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يدخل ضمن الفاعلية بينما الأداء يقدم نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفاعلية والكفاءة و مخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المععلن عنها و يرتبط الأداء بالفاعلية في المجالات التالية:

- شروط العمل، الظروف الفيزيائية و العلاقات العمالية.
- تنظيم العمل و توزيع الوظائف و المهام و تحديد المسؤوليات بين مختلف المصالح.
- الإتصال و التنسيق و التوجيه.
- التدريب و التكوين الخاص بالعمال بما ينسجم مع متطلبات طبيعة العمل.
- إدارة الوقت.

مصطلح الأداء له مفهوم واسع في ميدان الأعمال له أبعاد متعددة فهو نتيجة محصلة عليها في أي ميدان عمل مثل النتائج المحصل عليها معبرة عليها بوحدات قياس معينة فهو يدخل ضمن عناصر مختلفة متمثلة بمجموعة "المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون تعطي حكما قيميا على الأنشطة و النتائج و البيئة الخارجية" فهو عبارة " [ 125 ] ص 126 عن مجموعة عوامل منها التي تكمل بعضها البعض مثل الكفاءة والفاعلية و منها المتناقضة فالبعد الإقتصادي هو المسيطر لهذا الإختلاف فالفاعلية مرتبطة بتحقيق الأهداف وسعي التنظيم لتحقيق الأهداف يراعى فيه إيجاد موائمة بين الأهداف المتعددة و المتناقضة فالمعايير المتعددة لقياس الفاعلية تتخذ من الكفاءة والأداء عنصرين متلازمين لقيام المنظمة بأعمالها في أحسن الظروف لضمان إستمرار و بقاء التنظيم و إستقراره.

#### - الإنتاجية:

إن مفهوم الإنتاجية واسع، و لكنه يشير إلى الإتفاق إلى أهمية إرتفاع معدل زيادة الإنتاج و إلى خفض التكاليف و تقليص الهدر في الموارد و الجهد البشري إلى أدنى حد ممكن، و يتعلق الجهد البشري بعدة عوامل منها ماله علاقة بدوافع العاملين و المسؤولين و منها ما يتعلق بالكفاءة في التصرف و الإشراف و يصف ( إريك فروم Eric Fromm ) " الشخصية المنتجة بأنها الشخصية القادرة على الإنتاج بأوسع معاينة و لا يتعلق الأمر بالإنتاج المادي بل القدرة على إستخدام طاقاته العقلية و الجسمية" [ 147 ] ص 47 ، فمعايير الإنتاجية يختلف عن معيار الإنتاج بحيث أن الإنتاج يعبر عن مجموعة الأنشطة الخاصة بإنتاج السلع و الخدمات بينما الإنتاجية تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد (المدخلات ) في إنتاج المنتجات و الخدمات ( المخرجات ) فهي تعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات، النفقات و الإيرادات، كمية الإنتاج و عدد الآلات، كمية الإنتاج و عدد العمال، قيمة الإنتاج و ساعات العمل فهي تختلف عن الإنتاج في كون الأخير عملية نهائية بينما الإنتاجية علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية تحمل مدلولاً أكثر واقعية من الإنتاج في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة إستخدام الآلة أو الموارد الأولية و هي مؤشرات وسائل عبارة عن مجموعة وسائل تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة إنطلاقاً من الوسائل المستخدمة هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ( Ratios ) وسائل وحدات منتجة أو مباعية و تتمثل النسبة عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين من مادتين أو سلعتين مالييتين، و من " أمثلة المؤشرات ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة / حجم الموارد الأولية المستهلكة وحدات منتجة" [ 118 ] ص 10 كما يمكن إظهار العلاقة بين وحدات منتجة أو مباعية على وحدة

من الوسائل المستعملة المتاحة مثلا: عدد ساعات إستعمال الآلات على عدد ساعات الآلات المتاحة كما أن الإنتاجية هي " حاصل قسمة الإنتاج المحقق على مجموع العاملين فإذا زاد تضخم عدد العاملين في الخط الغير مباشر لإنتاج الإدارة يؤدي إلى إمتصاص في إرتفاع الإنتاجية العمال العاملين على خط الإنتاج المباشر والحيلولة دون ظهوره في الناتج العام للعمال" [ 149 ] ص 43 ، و هي تستعمل لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الإتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية و الذي يعكس درجة إستثمار المؤسسة لمواردها يعبر عنه بإتجاه الإنتاجية الكلية يستعمل كمؤشر لقياس كفاءة إحدى عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة يعبر عنها بالإنتاجية الجزئية ( الإنتاجية الكلية المخرجات، المدخلات، الإنتاجية الجزئية، الناتج إحدى عوامل الإنتاج). تتمثل طرق قياس قيمة إنتاج العامل في ما يلي:

" إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي على عدد العاملين.

إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة على عدد العاملين

إنتاجية ساعة عمل واحدة: إنتاجية العامل: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات العمل" [ 150 ] ص 189

كما نجد أن المنطق الأساسي للعملية الإنتاجية هو العنصر البشري أي الفرد فهو الأهم و الضروري و هو المحدد الحقيقي لها و من خلال هذا المعطى الذي تبنى على أساسه المؤسسة أساساتها العملية، و على المؤسسة فهم مدركات الفرد و توافقه مع مختلف التعليمات و بالتالي توافقه مع ميولاته و دوافعه الذاتية، مع توفير محددات دوافع العمل التي تتحدد برغبته و التي تتأثر بظروف العمل المادية و المالية و المعنوية و كذا العوامل الإنسانية مثل حاجات الأفراد " فالعوامل المادية مثل: أنواع المنتجات + تقييم المنتجات، جودة المنتجات، مواصفات المنتج، أما العوامل الإنسانية تعتمد العملية الإنتاجية على الجهد الإنساني للعاملين و التنظيم السائد في المؤسسة و سيرورة الأعمال و طرق تصريف الأعمال مثل القواعد و الإجراءات و السياسات و علاقات العمل و بأسلوب الإشراف و التوجيه و القيادة و هي المحددات الإنسانية في الإنتاجية" [ 150 ] ص 190 الأفراد لها تأثير من خلال:

- عدد الأفراد العاملين و مدى تناسبهم مع إحتياجات المؤسسة.

- التركيب العمري للأفراد و تناسبه مع إحتياجات العمل.

- التركيب النوعي للأفراد و تناسبه مع إحتياجات العمل.

- المهارة + التعليم + التخصص + الخبرة + النوع + واقع و ظروف العمل + الحالة المعنوية للعامل.

- تنظيم و نظم العمل : الإطار الموضوعي للعمل الذي يتم فيه الإنتاج تتأثر العملية الإنتاجية بمواصفات التنظيم و نظم العمل في المؤسسة و من أهم المواصفات :

-"مرونة التنظيم و إستجابته للمتغيرات.

- تكامل الوظائف و تناسق العلاقات الإنسانية في التنظيم.

- المركزية و اللامركزية و إنعكاسها على أداء الأفراد.  
 - التجانس و التوازن في توزيع المهام و الأعباء بين وحدات التنظيم.  
 - إعتقاد التنظيم على العمل الفردي (إبداع و إبتكار) و العمل الجماعي (فرق العمل و أسلوب جماعي في العمل - تنظيم العمل و تناسبه و تلائمه مع طبيعة الأعمال و الأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال" (151) ص 85  
 " من خلال أن العمل المقدم من طرف الفرد يجب أن يفهمه و يتقنه و يكون ضمن مجال إختصاصه و إتباعه لأسلوب و نمط العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف أو أسلوب إشراف معين.

- مختلف الإنجازات التي يحققها و مدى مطابقة الإنتاج المتمم وفق معايير موضوعية الكمية النوعية الجودة.  
 - سلوك العمال في عملهم من خلال محافظتهم على ممتلكات المؤسسة.  
 - سلوك العمال مع جماعة الأصدقاء و الزملاء و الرؤساء في العمل و مساهمتهم في إنجاز العمل  
 - طرق تحسين العمل و ظروف العمل ليزيد من كفاءة عمل العامل" [ 152 ] ص 255 .  
 "يتضح لنا أن العملية الإنتاجية تتوقف على عنصرين هامين هما القدرة على الأداء الفعلي و الرغبة فيه و يمكن التعبير عنها بالعلاقة ( مستوى أداء القدرة + الرغبة )" [ 152 ] ص 255، تعني أن القدرة و الرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الإنتاجية، و لكي يقوم العامل بالإنتاجية العالية، يجب على المؤسسة معرفة أي مؤشر هو الأهم و الفعال القدرة أو الرغبة فقد يكون مستوى الإنتاجية منخفض ليس لأن القدرة على العمل منخفضة و إنما لأن الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة زيادة القدرة على العمل من خلال توفير سبيل ووسائل زيادة الرغبة في العمل.

-القدرة يعبر عنها إستطاعة الفرد على أداء عمله و قيامه به بدرجة مرضية فعندما يعرف العامل الإستخدام الأمثل لألة العمل و وسائل الإنتاج و صيانتها و الحفاظ عليها مع إنتاج منتج بمواصفات مطلوبة نقول أن العامل له القدرة على أداء عمله، كما ينطبق ذلك على المشرف من خلال إشرافه و حصوله على أوامر من رؤسائه في العمل يقوم هو بتجسيدها واقعا من خلال إعطائه توجيهات لعماله و "القدرة حصيلة التفاعل بين متغيرين المعرفة و المهارة ( القدرة = المعرفة + المهارة )" [ 152 ] ص 258 .

-المعرفة: حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد مكتسبات إتجاه شيء معين و هي عامل محدد في تكوين القدرة و بداية السلمية للممارسة تتأثر معرفة الأفراد بمجموع متغيرات مثل الخبرة العلمية و العملية مصدر المعرفة و حصول الفرد على معرفة لعمله فكلما زادت الخبرة العلمية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية" [ 153 ] ص 63 ، "التكوين إحدى الوسائل و السبل أو الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات الأفراد و بالرغم من إختلاف البرامج إلا أنها تهدف إلى زيادة مؤهلات العنصر البشري عن طريق رفع إنتاجيتهم" [ 154 ] ص 219

-المهارة : المعرفة لا تجعل الفرد مؤهلا لأداء عمله فإذا كانت المعرفة قدرة الفرد على المحافظة على المبادئ التي تحكم عمله فإن المهارة هي القدرة على فهم و إستخدام أمثل لتلك المقدره، و من أهم عوامل إكتساب المهارة نجد : الإستعداد فكلما كان الإستعداد إيجابيا زادت مهارات الأفراد و بالتالي تتحسن الإنتاجية، الخبرة عامل مؤثر لكون العامل كلما زادت خبرته من خلال تجاربه في العمل زادت معرفته بأجواء و ظروف العمل و قدرته على أداء مهامه بأربحية تامة.

- الرغبة: إذا كانت القدرة عنصر أولي في العملية الإنتاجية فإن الرغبة هي عنصر ثاني في معادلة الإنتاجية تتعلق بدوافع الأفراد و تتكون من متغيرين هما " الرغبة = الإتجاهات + المواقف " .

-الإتجاهات: حالة ذهنية فكرية أو مجموعة من الأفكار و القيم و المعتقدات إتجاه أشياء معينة توجد حوله يتخذ بخصوصها توجهها مثل الزملاء و العمل و المجتمع حيث تؤثر هذه المدخلات في إتجاهاته و سلوكياته.

-المواقف: يقصد بها مجموعة الأحداث و الظروف التي يواجهها الفرد في زمان و مكان معين ما تؤدي به إلى تصرف معين حيث تتسم العلاقات بين الإتجاهات و المواقف بعملية التأثير و التأثر.

### 6-3-3 أبعاد الفاعلية:

تهتم الإدارة اليوم إهتماما في تحسين فعالية إنتاجية عمالها إذ يعتبر تحقيق الإنتاجية العالية وزيادتها الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة لتحقيقه من خلال ثلاث أبعاد متمثلة فيما يلي:

#### -البعد الإجتماعي للفاعلية:

يهتم بدراسة التوازن بين المتطلبات الإنتاجية المادية و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بها و بالنشاط الإنتاجي فهي ضمن العوامل الأكثر تفسيراً للفاعلية بحيث ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم، و منه العملية التنظيمية ليست بعدا ماديا و إنما عبارة عن جهد إنساني في شكل طاقات بشرية يقوم بها الفرد بغرض التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية و تتمثل العناصر المحققة للفاعلية من هذا المنظور بما يلي:

- "تأثير الجماعة في تحديد إنتاجية العامل و تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة.

- تأثير العملية التحفيزية المادية و المعنوية في زيادة إنتاجية الفرد و الجماعة.

- العلاقات التنظيمية بين مختلف مستويات الهرمية.

- التكامل و التفاعل بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي" [ 155 ] ص 215 .

- ملائمة و تكيف العامل مع عمله صف إلى ذلك تركيب القوى العاملة من حيث السن، الجنس و المهارة و الأقدمية، "تلعب النسبة الإجتماعية و التركيب السكاني دورا كبيرا في المؤسسة و إنتاجيتها من خلال المستوى التعليمي و المهارة و العادات و التقاليد و القيم السائدة في المجتمع" [ 156 ] ص 136 .

تسمح هذه العناصر بتكليف البنية التنظيمية بما ينسجم و متطلبات الفرد و يقلل من التفاعل السلبي بين مكونات العملية التنظيمية فالبعد الإجتماعي للفاعلية يركز على متغيرات نوعية ترتبط بالجانب السلوكي للفرد و منه يجب على المؤسسة إيجاد الوسائل الكفيلة بجمع هذا النوع من المعلومات و تحليلها بواسطة المقابلات و الإستبيانات و اعتماد الوسائل الإحصائية التي تسمح بتطوير إتجاه الفاعلية إجتماعيا.

#### -البعد النظامي للفاعلية:

تميزت الدراسات الكلاسيكية و نيوكلاسيكية بعدم إيجاد تفسير و تصور شامل للمتغيرات التي تحكم في الفاعلة راجع ذلك إلى عدم ثبات و إستقرار الظاهرة التنظيمية تعبر عنها مجموعة محددات كما يلي:

- " عدم ثبات المواقف السلوكية للأفراد زمانيا و مكانيا.

- الطبيعة الديناميكية للمؤسسة في علاقاتها مع البيئة الخارجية.

- التنوع في طبيعة المتغيرات السلوكية المعقدة التي تصعب دراستها.

- التفاعل و التداخل بين هذه المتغيرات يصعب من فهم الظاهرة و إستيعاب ميكانيزماتها المتفاعلة".

الإتجاه النظامي و التوفيق المحاول تفسير الفاعلية ظهر كإتجاه متجاوز للنظرة المثالية " ما يجب أن يكون عليه النظام " إلى مفهوم آخر أكثر دلالة و مضمون واضح و إطار عام تنظيمي وهو الوضعية الحقيقية للتنظيم بالإعتماد على ما هو موجود و متوفر فعليا وإستغلاله بأحسن السبل المتاحة تسعى الفاعلية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد على أن مؤشراتنا لا يمكن تعميمها لإرتباطها بزمان و مكان الظاهرة، ففاعلية المؤسسة تقوم على نمذجة الظواهر التنظيمية بالإعتماد على التخطيط و المراقبة بوضع أهداف و تحديد وسائل كفيلة بتحقيقها. "فتحسين الإنتاجية هي عملية توجيه و تنظيم و تخطيط يعبر عن جودة إدارة المؤسسة ومدى تقدمها،والهدف الأساسي للإدارة هو تحسين الإنتاجية بإستمرار و المحافظة عليها " و يطلق عليها عبارة أو مصطلح إدارة الإنتاج producturity management ، تحتاج الإنتاجية إلى وظائف الإدارة أو ما يطلق عليها عملية الإدارة process the management ، و تحسين الإنتاجية شكل من أشكال إدارة التغيير و عليه على الإدارة التغلب على مقاومة التغيير لإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية و عليه يجب إتباع منطلق مدخل التنظيم. إن مدخل النظام في تحسين الإنتاجية يركز على التأكيد للوصول إلى الأهداف و النتائج المستهدفة كأساس في التخطيط و التوجيه - أهمية التكامل و التنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى نتائج مستهدفة.

- يمثل هذا المدخل تغيير في فكرة الإدارة، فالإدارة القديمة تعتمد على المدخلات و ليس على المخرجات ولكي تنجح الإدارة و المؤسسة معا يجب توفر جانب فني : أدوات مساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية و قياس مستويات تتعامل مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد.

جانب الأدوات الدافعة : تخلق الرغبة لدى الفرد في تحسين الإنتاجية و حفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج الدافعية تتعامل مع المشاعر و الإتجاهات و الجوانب النفسية.

" نمط سلوك العامل يحدد لنا رغبته في الإنتاجية، و السلوك البشري هو المؤثر في دوافع الأفراد و رغباتهم و إتجاهاتهم و ميولاتهم تتحكم فيها عوامل إجتماعية " [ 155 ] ص 214 .

- سلوك العامل يتحكم فيه مجتمع العمل و تغيير سلوك مجتمع العمل يتطلب إعادة تشكيل دوافع و إتجاهات و ميولات العمال، إن السلوك الإنساني في العمل هو مصدر إنتاجيته و تحسين الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك العمال في العمل إلى الإتجاه الصحيح الموجه نحو هدف الإنتاج و تحقيق الإنتاجية.

-البعد الإقتصادي للفاعلية: ترتبط بالفاعلية في بعدها الإقتصادي عناصر أساسية وهي:

- "القدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية الخارجية.

- المتغيرات الهيكلية وطبيعة النشاط و تأثيرها في تصميم الهيكل التنظيمي.

- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة لمواقف المواجهة لسيرورة العمل المؤسسة في شكل مخرجات.

- قدرة المؤسسة على تنويع الأنشطة و إستحداث التغييرات الملائمة بمواجهة الظروف البيئية المحيطة داخليا وخارجيا.

- إستمرارية النشاط الذي تقوم به من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها بشكل مخرجات.

- طبيعة العلاقات التنظيمية القائمة بين أعضاء التنظيم و مدى الإستقرار تشكل أساس التغيير و التطوير المستمر في المؤسسة، صف لذلك الهيكل التنظيمي الرسمي، هرمية السلطة، نطاق الإشراف، التخصص وتقسيم العمل كلها عناصر فاعلة"" [ 155 ] ص 215 .

-البعد الثقافي للفاعلية: يعتبر المتغير الأساسي في العملية التنظيمية ، هو عنصر من عناصر الفاعلية من خلال تلائم المنظمة مع مدخلات البيئة الخارجية المحيطة و التكيف معها ، البعد الثقافي يربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية، ومختلف أجزائها و أنساقها المتفرعة كقيم يتم تطويرها و يؤمن بها الأفراد العاملين تشمل مجموعة الإعتقادات والتوقعات الفكرية و السلوكية و من أهم هذه الجوانب الثقافية نجد:

- درجة الإستقلالية و الحرية التي يتمتع بها الأفراد.

- الظروف المتاحة للتشجيع على الإبداع و الابتكار.

- القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام و الإدارات.

- التوجهات التي تسمح بمتابعة الإنجاز للأهداف المسطرة.

- مجموعة القواعد و الإجراءات التي تسمح بالإشراف و التحكم في السلوكيات.

- درجة الإلتزام للمؤسسة ككل.

- طبيعة أنظمة التعويض و مدى وضوحها.

- قدرة المؤسسة في حل النزاعات من خلال الحوار العلني.

- شبكة الإتصالات المتوفرة و نوعيتها.

و عليه يمكن أن تتحقق الفاعلية أعلى مستوى لها مما يحقق لها التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة من هذا المنطلق أنه:

- "يمكن الإلتزام بالنسبة للأفراد و الذي يؤدي إلى التميز والتفوق.

- تسمح بتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد الشخصية والجماعية ومصالح التنظيم القيام بها وضبط السلوك الواجب على الأفراد التحكم فيه بشكل طوعي.

- التقليل من إحتتمالات ترك العمل و عدم الإستقرار"" [ 155 ] ص 217 .

يمكن قياس الفاعلية بنظرة هذا البعد الثقافي بدرجة الإشباع التي تحقق على مستوى المجتمع ودرجة الإشباع بالنسبة للأطراف المتعاملة و المسؤولة إجتماعيا من خلال دراسته تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على الأفراد العاملين مع إمكانية إيجاد صيغة تلائم وموائمة تنظيمية مما يؤدي إلى الوصول إلى مبتغى مصالح الجماعة المستفيدة في المؤسسة.

### 3-3-7 العوامل المؤثرة في الفاعلية:

هناك مجموعة عوامل مؤثرة في تحديد الفاعلية مثل " [ 157 ] ص 236 : درجة التخصص و التقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

- درجة الإلتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق بالنسبة للمستوى الهرمي.
  - الأساليب التكنولوجية المستعملة في الإنتاج كثيفة الرأسمال والعمالة.
  - وحدة السلطة الأمرة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - إعتناء المركزية و اللامركزية حسب الظروف التنظيمية دون الإستعمال المفرط لهما.
  - تعبير المركزية على الإستراتيجية أما اللامركزية تفيد على العمل الروتيني.
  - التعامل مع البيئة الخارجية و طبيعة ضبط النظام الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
  - القدرة على التكيف و الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة و المتابعة المعتمد في شكل عقاب أو جزاء.
  - شبكة الإتصال المتكاملة و تدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - القدرة على تعبئة الموارد وإستغلالها بالشكل الصحيح من طرف المؤسسة.
- هذه المتغيرات مرتبطة بالفاعلية بعلاقة سببية تأثير و تأثر مما أدى إلى رسم صورة شاملة لمختلف الظواهر التنظيمية و إبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة في المؤسسة،
- تمثل هذا المدخل النظامي للتنظيم لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق بإعتبار أن الفاعلية تتحقق من خلال القدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا،
- يخلق هذا عدم التوافق و الإنسجام بين العناصر الداخلية و العناصر الخارجية للمؤسسة مما ساهم في بروز مدخل توافقي يؤكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفاعلية بالأخذ بكل العناصر و إحداث توازن نسقي على المستويين الفرعي و الجزئي داخل التنظيم و إيجاد صيغة تلائم وموائمة بين مدخلات التنظيم و مخرجاته التي هي مجموعة المتغيرات المؤثرة مثل العنصر البشري في تحقيق الأهداف إدارة التنظيم بأداء و كفاءة عالية إلى جانب إدراك طبيعة الفئة التي تخدمها إدارة التنظيم من حيث المعرفة بمشاكلها و حاجاتها و أولوياتها و تطلعاتها يتأتى ذلك بالربط العضوي بين الأهداف التنظيمية والرؤية العامة للمؤسسة و قيم ثقافية كمدخلات، فالثقافة المشتركة بين العاملين ينمي الإدارة و الرغبة في العمل بالإضافة الى وجود تنظيم جيد فعال محدد لأهداف و أسلوب مرن في التعامل مع الظروف المحيطة يسهل عملية الإتصال والتواصل وبالتالي تحقيق الفاعلية و الكفاءة في أدائها للموارد البشرية .

### 4-3 : الأنظمة الاجتماعية في التنظيمات

فكرة الأنظمة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي تعني بأن البيئة التنظيمية بالمشروع تتميز بالتغير الحركي ، ومن ثم فهي ليست مجموعة ساكنة ومستقرة من العلاقات ، لذلك نجد أن النشاطات و الجهود المختلفة داخل المشروع تحكمها القوانين الاجتماعية والقوانين السيكولوجية وكما يكون للأفراد حاجات ودوافع سيكولوجية يكون للمنظمات حاجات و أدوار ومراكز إجتماعية ويتأثر سلوكها بأهداف أفرادها وكذلك بأهداف المجموعات التي يشكلها هؤلاء الأفراد وهكذا يعمل "المشروع في نظام معقد من القيم والعلاقات مرتبطة مع بعضها البعض ومن جملة الأنظمة التي يمكن تصورها كنظام إجتماعي يتضمن العديد من المتغيرات المتفرعة التي يعمل كل منها في حالة منسقة تعرف بالتوازن الإجتماعي ، social equilibrium" [ 74 ] ص 196 .

### 1-4-3 النسقية الاجتماعية للمؤسسة :

المؤسسة باعتبارها ظاهرة إجتماعية يشترك في دراستها أكثر من فرع "من فروع العلوم الاجتماعية، لكنها ليست ذات طابع إقتصادي إجتماعي أو قانوني أو ذات تكوين سيكولوجي خاص" [ 158 ] ص 114 ، فالدراسة السيكولوجية للمؤسسة تأخذ أبعاد مختلفة تتمثل في دراسة الأبنية الاجتماعية التي هي في المقام الأول أبنية من الأوضاع و الأدوار الاجتماعية، أي أنها عبارة عن أشكال غير ثابتة وليست مستقرة من العلاقات التي تواجه الفرد بما تقدمه له من توقعات لأفعاله وتفسيرات لسلوكه، و باعتبار مسلمة الفرد كوحدة بديهية في التحليل السيوسيكولوجي للمؤسسة، بمعنى أن هذا التحليل يتناول الفرد ككائن إجتماعي دون الدخول إلى نفسيته الفردية الخاصة به، فإذا أدى النسق الإجتماعي وظائفه دون حدوث خلل أو مشكلات تؤثر على أداء المؤسسة لوظائفها بشكل المتوازن وبالتالي نلاحظ أن هناك نوعا من التكامل بين النسق الإجتماعي المصغر الممثل في الأفراد وجماعات العمل والنسق الأكبر الممثل في المؤسسة ككيان كلي لكن لا يمكننا أيضا الفصل قطعا بأن عدم حدوث نوع من المشاكل يحدث توازن كلي فالوجه الآخر لحياة المؤسسة الذي يتيح نتيجة البناء العام للمؤسسة، غالبا ما نرى حدوث توترات وصراعات داخل محيط المؤسسة فمختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة تعتبر نموذج لواقع هذا الإطار ومختلف التفاعلات الحاصلة بداخله مثل مفاهيم التكامل والتوازن والنسق الإجتماعي من ناحية أخرى نجد مفاهيم "القهر و السلطة و الإلزام" [ 159 ] ص 85

### 2-4-3 نسق المكانة و الدور داخل المؤسسة :

لا تحدد أوضاع الأفراد في المؤسسة من خلال التنظيم الوظيفي للعمل الفني ، ولا من خلال التسلسل لوظائف ذلك التنظيم، وإنما تخضع لإعتبارات معينة ممثلة في عملية تقسيم إجتماعية ، ينبثق عن هذا التقسيم تنظيم داخلي جديد للمؤسسة، تختلف مع التنظيم المخطط المقصود الرسمي " تعني المكانة الاجتماعية أو الوضع الذي يشغله الفرد أو جماعة في التنظيم ، أو المرتبة النسبية لدور إجتماعي معين" [ 160 ] ص 343 ،

فمكانة مهنة ما تتحدد في ضوء ما تتمتع به من هيبية بالقياس إلى جميع المهن الأخرى في مجتمع معين أوفي مؤسسة معينة كذلك يمكننا أن نفهم المكانة بمعنى أوسع باعتبارها الوضع النسبي الذي يشغله أصحاب أدوار معينة ، ليس تبعا لهيبية هذه الأدوار ، وإنما كذلك في ضوء الظروف المالية وعلاقات القوة و السلطة الناجمة عن تلك الأدوار و المرتبطة بها. نجد أن تدرج المكانة داخل المؤسسة يخضع بدرجة أكبر للأبنية الاجتماعية العامة ،

فالمستويات المختلفة للمكانة تتأثر بالتدرج الهرمي " على مستوى المجتمع الكبير" [ 160 ] ص 344 ، وكذلك بالفروق بين وظائفهم الرسمية ، فمثلا نجد أن مستوى التأهيل والكفاءة بين العمال يؤدي إلى التأثير بشكل قوي على مكانة العمال فيما بينهم بحيث أن تقدم المجال الصناعي والتنظيمي أدى إلى تقسيم العمال إلى أربع مستويات بحسب تقسيم العمل و الطابع الآلي للإنتاج المستوى الأول" [ 161 ] ص86: الفنيون الذين يتمتعون بمستوى عالي من التأهيل والذين قد يخرجون من المستوى والتدرج الإنتاجي.

- المستوى الثاني: العمال الفنيون المتخصصون الحاصلون على شهادة فنية معينة أو على درجة متساوية من الخبرة وهي فئة محدودة تدافع عن مكانتها ، تتميز بالوعي لكيانها.

- المستوى الثالث: العمال المتخصصون أو الفئة المهرة الذين يعملون أمام الآلات أو على خطوط التجمع ويؤدون أعمال بسيطة متكررة.

- المستوى الرابع : فئة العمال و معاونين وغير الفنيين الذين يعاملون على أنهم لا مكانة لهم في المؤسسة عمال المستويات الدنيا .

لكن هذا لا ينفي أهمية الدور الذي يقوم به داخل محيط المؤسسة "وفكرة الدور **role** مشتقة من علم الاجتماع وهو نمط التصرف المتوقع من الفرد في نشاطاته المتعلقة بالآخرين ، أي أن الدور هو سلوك المتفوق مع نماذج توقعات الآخرين" [ 74 ] ص200

ينشأ الدور نتيجة للمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في الهيكل الاجتماعي عندما تتفاعل مع الآخرين والهيكل التنظيمي في المؤسسة ،يشتمل على محصلة كلية لأنماط الثقافية المرتبطة بوظائف أو مراكز معينة فهو إتجاهات وقيم وسلوك يحدده الإطار العام للمجتمع و الإطار الخاص للمؤسسة، ويؤدي الفرد أدوارا عديدة سواءا في العمل أو خارج العمل وبالتالي فإن المركز الاجتماعي كذلك يتضمن مجموعة أدوار وهو بمثابة إستجابة منظمة بطريقة معقدة ويكون الفرد قادرا على أدائه كما أن الدور يمثل سلوكا ظاهرا علني ، لذلك فهو جانب حركي للوظيفة أو المركز بحيث يمثل ما يجب على الفرد أن يعمل ليثبت صلاحيته لشغل هذه الوظيفة ، كمثال على ذلك دور المشرف في العمل يتطلب منه القدرة للتأقلم مع كل من المرؤوسين و الرؤساء و المستشارين والفنيين وغيرهم من العمال، ويحتاج المشرف في تفاعله مع الآخرين أن يعلم بأن دوره يجب أن يكون كما يتطلبه العمل مع الآخرين أو المكانة التي يشغلها وهذا دور الشخص الآخر الذي يعمل معه ، وآخر دوره هو كما يراه أو يتوقعه الشخص العامل ،

فإذا حدث خلاف في المدركات هذه يحدث نوع من الخلاف في علاقات العمل وبالتالي تنخفض كفاءة الفرد الإنتاجية، فالمعرفة الكلية لمختلف أدوار العاملين ومختلف تصرفاتهم تؤدي إلى الفهم الصحيح لمكانتهم في العمل وبالتالي يعمل المسؤول على توفير المحفزات التي تتناسب مع الأدوار المختلفة ، ومنه خلق نوع من التوازن في معالجة هذه الأدوار، "وهناك نوعان من الأدوار الرسمي الذي يشير إلى مرتبة الفرد في هيكل السلطة التنظيمية والدور غير الرسمي الذي يشير إلى المرتبة الاجتماعية التي منحها الآخرين إلى الشخص، كما أن هناك عوامل تعمل على خلق المكانة و الدور داخل المؤسسة منها" (74) ص 108 نوع العمل، ظروف العمل، الأجر، المكانة المهنية، المستوى التنظيمي.

بالنظر إلى ما قلنا من خلال إبراز أهمية الدور و المكانة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة فإننا كثيرا ما نجد تجاهلا لدورهما أو تأثيرهما فالوضع الذي يشغله الفرد العامل داخل التسلسل الهرمي يضيف عليه شعورا بالانتماء ومن ثم فإن المكانة في العمل المتحصل عليها تنعكس عليه إيجابا في الحياة الاجتماعية ، نتيجة لوضع معين أدى إلى إشباع حاجاته و تكامل شخصيته من خلال تحديد موقعها على خريطة المجتمع العمالي الذي يعمل فيه والمجتمع ككل، وهذا ما أثبتته تجارب العلاقات الإنسانية من خلال دراستها للعلاقة بين المكانة وبين الإنجاز في العمل ، أما أوضح الشواهد على أهمية الدور والمكانة عند العامل في المؤسسة ، تظهر في الدور المباشر و الغير مباشر الذي تلعبه في الصراع الصناعي وكمثال على ذلك حرص العمال المؤهلين الفنيين الدائم على مكانتهم ودورهم عن طريق ضمان خصوصية عملهم وتميزه كما أن بعض الصراعات الناشئة حول الأجور الخاصة إذا كانت ترجع إلى الفروق في الأجر بين جماعات العمل، كثيرا ما تكون مجرد رمزا أو تعبيراً كالصراع عميق حول مضمون المكانة وفي هذا يقول " مارشال T.H.marchall في كتابه **المواطنة والطبقة الاجتماعية** أن الفروق في الأجر ترجع إلى أنها أصبحت رمزية إلى حد ما ، فهي تعد بمثابة مؤشر للمكانة الصناعية" [ 162 ] ص 82 .

### 3-4-3 ديناميكية الجماعة والتنظيم الغير رسمي :

تعد الجماعة وحدة غاية في الأهمية في أي تحليل إجتماعي، تساهم بقدر كبير في فهم السلوك التنظيمي وتهتم ديناميكية أو الحركية الجماعية بذلك التفاعل الحاصل الذي يتم بين أفراد الجماعة والمناخ الإجتماعي المحيط بهم ، يكون التركيز هنا على حركة أعضاء التنظيم الرسمي أو الغير رسمي فالإدارة الفعالة تسعى إلى فهم القوى الحركية داخل هيكل جماعة العمل ، وسرعة الإدراك والبديهة والفهم ، وسائل لها أهمية لكن لا تكفي لفهم سلوك الجماعة داخل التنظيم فالحركات أو الديناميكيات الجماعية تتميز بطابع التعقيد وتتطلب دراسة عملية لتحليلها وفهمها " " [ 74 ] ص 227 يقصد هنا بديناميكيات الجماعة العملية الاجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجها لوجه في مجموعات صغيرة" وتظهر لنا الدراسة التي قام بها "التون مايو E.mayo" وكذلك "كرث لون k.lewin" في الثلاثينيات من القرن الماضي أن دراسة حركات الجماعة تشير إلى دراسة القوى المؤثرة داخل الجماعة ، وأن العاملين يميلون إلى تكوين جماعات إجتماعية social groups تؤثر على معنويات العاملين morale وعلى إنتاجياتهم بحيث أن " ديناميكية الجماعة تستعمل لوصف الجماعة وكيفية تنظيمها والطريقة التي تم إدارتها أي عمل هذه الجماعة وتنفيذه ، كما أنها تتكون من مجموع أساليب مختلفة أساسية مثل القيادة و الأدوار ، التركيز ينصب في ديناميكية الجماعة على الطبيعة الداخلية للجماعة وكيفية تكوينها وهيكلتها وعملياتها وكيفية تأثيرها في أعضاء الجماعات الأخرى وفي النظم كذلك." [ 163 ] ص 288

وأجريت عدة أبحاث في مجال ديناميكية الجماعة ذات تأثير على سلوك التنظيم والإدارة ككل خاصة تلك المرتبطة بحركات الجماعة بالأداء داخل التنظيم ومن أمثلة ذلك دراسات "هاوثورن" ودراسات " كوتشي " وفرنش على التغلب على مقاومة التغيير " ودراسات تريست وبامقورت على عمال المناجم في بريطانيا " ، ودراسات وايت على عمال المطاعم " [ 165 ] (ص 343) لاحظ لنا دونالي وزملائه نتائج أبحاثهم في هذا الشأن كما يلي :

- "الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات
  - تؤثر الجماعات في إدارك العاملين وإتجاهاتهم .
  - تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين في التنظيم.
  - يساعد الجماعات الفرد على إشباع حاجاته الناقصة والغير تامة.
  - تسهل الجماعات عملية الإتصال بينها وبين الأفراد والتنظيم من جهة " [ 164 ] ص 14 وقد كشف التون مايو بكل وضوح في تجاربه في هاوثورن أن تعاون عدد كبير من الأفراد الموجودين في مكان معين يمكن أن تخلق بينهم علاقات إجتماعية قوية غير مقصودة أو معتمدة وأن هذه العلاقات يمكن أن تكون من القوة بحيث تمثل لهم حافزا اجتماعيا لبذل الجهد كما أن للجماعات وظائف تقوم بها تتمثل في :
  - "الوظيفة المتميزة للجماعة ، ترتبط بشكلها إرتباطا وثيقا .
  - إشباع الفرد بحاجاته من خلال هذه الجماعات
  - ضبط وتوجيه أفرادها .
  - توفر لكل فرد بداخلها دور يؤديه.
  - المعايير المشتركة التي تتحكم في سلوك الأفراد.
  - إمكانية تداخل هذه الأدوار مع بعضها البعض .
  - إيجاد للجماعة هدف وفلسفة معينة" [ 167 ] ص 113.
- إن الجماعة تتكون من مجموع من الأفراد تكون العلاقة بينهم في شكل إنجذاب الفرد إلى فرد آخر لتتكون لنا جماعة ، يعتقد الفرد فيها أنه يستطيع إشباع حاجاته بتعاونه مع أفراد آخرين وبدونهم لا يمكن له تحقيق إشباع تلك الحاجات ، فالسبب لدخول الجماعة رغبته في حصوله على حاجاته وتلبية دوافعه .
- تنتج عن تشكيل الجماعة ظهور نسق من العلاقات الإجتماعية لا يمكن تحديدها ولا توجيهها بصورة واضحة ومفهومة إلا إذا تم تحديد مفهوم وشكل تلك العلاقات وإتجاهاتها ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في العمل وتأثيرها المباشر على الإنتاجية تم التطرق إليها من جانبين سلبي وإيجابي في مختلف الدراسات التي قامت بتحليل هذه الجماعات ومن أمثلة ذلك نجد أن النظرة السلبية للجماعات الغير رسمية التي يعتبرها "عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي يحددها التنظيم الرسمي" [ 158 ] ص 141 وهذا ما أكده ميلر وفورم في كتابهما على الإجتمع الصناعي" أما عن السمات الايجابية للجماعات غير رسمية فنجد أنها تتضمن ما يلي :
- هذه الجماعات تقوم على علاقات تعاطف ومودة .
  - لا تقوم ولا تنشأ نتيجة لظروف العمل أو التعاون في أدائه.
  - هذه الجماعة محدودة العدد وصغيرة الحجم.
- يري براون أن جماعة العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي بحيث أوضح براون أن عدد أفراد هذه الجماعات الصغيرة يمكن أن تتراوح بين ثمانية وعشرة أفراد وسبب تعيين هذا العدد راجع إلى مشاكل إتصال فكلما كانت عدد كبيرا زادت مشاكل الإتصال فإذا لم" توجد علاقات مباشرة كافية فإنه من المستحيل الإبقاء على تماسك الجماعة الأولية" [ 168 ] ص 134 فهي تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل طبيعي بين الأفراد العاملين وترابطهم مصلحة مشتركة وإعتبر كيان إجتماعي يعمل في إطار دينامي وهدف خاص مركز على عوامل وعناصر جذب وفقا لمصالح مشتركة". وهذا ما تؤدي بها إلى عدم بقائها واستمرارها في ظل تلك

الظروف ، إذن نجد أن التنظيم الغير رسمي لا يقتصر في تكوينه على جماعة معينة بل يشتمل على الجماهرة والحشد والشلة وصولا إلى الزمرة والجماعات الأولية ومختلف الجماعات الأخرى الغير رسمية، تتشكل أسسه وعامته من هذه الأصناف المختلفة للجماعات فالمكان الممثل في المؤسسة من مكان تجمعها وينتج عن هذا التجمع التفاعل مع بعضها البعض ويتحكم في سيرورة هذه الجماعات قواعد ومعايير وضوابط إجتماعية وسلوكات وقيم يمكن إستعراضها فيما يلي :

- " وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من الحقوق والواجبات والمكانة .
- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقات القائمة على التفاعل بينهم من ناحية وبين غيرهم من أعضاء الجماعة الخارجية من ناحية أخرى
- اتفاق الجماعة على مجموعة آراء ومعتقدات وقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم النشاط الممارس من طرف أفرادها .
- وجود نظام الإتصال يربط بين أعضائه" [ 170 ] ص 80 من خلال هذا التأثير للتنظيم الغير رسمي على مجموعة أفرادها بواسطة تلك القيم والمعايير ومختلف العلاقات الإنسانية فالمؤسسة الناجحة هي التي تعامل التنظيم الغير رسمي معاملة إنسانية مرنة تراعي فيه إحتياجات ودوافع أفرادها .

### 3-4-4 موقف العامل من العمل في المؤسسة الصناعية :

تتمثل خصوصية الدراسة السيوسولوجية للصناعة والعمل الصناعي في التركيز على الأبنية والأدوار الإجتماعية وسلوك الأفراد الناشئ عن تلك الأدوار التي يشغلونها، نتج عن هذا حراك إجتماعي أدى إلى ظهور مشكلات الحراك المهني الصناعي بالانتقال من مكانة إجتماعية إلى مكانة أخرى ومن مهنة إلى مهنة أخرى يدل على عدم الإستقرار لطبقة العمال وطبيعة عملهم هنا لا يمكننا أن نفسر كلام "التون مايو" بأننا قد تركنا مرحلة التنظيم الإنساني التي يتحقق فيها التواصل والتعاون الفعال من خلال العلاقات الوثيقة" [ 171 ] ص 12 ، وفيما يخص العلاقات الموجودة بين العمال في العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الآلية مما يسبب اختفاء روح التعاون داخل هيكل العمل في المؤسسة هذا يجعل من التعاون و التآزر في شكل آخر فحرية العامل الفرد بإتخاذ قرارات في موقع العمل خاصة بعمله، تتعرض لتغيرات حاسمة وغير مألوفة يتسع نطاق هذه الحرية وتزداد مسؤولية العامل في إتخاذ مثل هذه القرارات ، ضف لذلك أن :

- التأثير السلبي الناتج على الرتابة لمختلف العمليات الآلية بسبب طبيعتها القصيرة المتكررة .
  - تأثير الظروف الداخلية المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي .
  - تأثير عنصر الرضا الذاتي لدى العمال" [ 158 ] ص 186 تأثير دوافع العمل ورضاهم عن العمل .
- وأكدت تجارب هاوثورن من خلال دراسات تغير الظروف المادية للعمل وخاصة صورة دفع الأجور لم تؤثر تأثيرا كبيرا على الرغبة في العمل ولا على كمية العمل المنجز ، لكن العامل يقيم بجانب المنفعة المادية بإشباع إحتياجات أخرى ، إلى جانب ذلك نجد أن :

- "الحالة النفسية للعامل وخاصة الظروف الشخصية المتميزة من العوامل المؤثرة على إتجاه العامل نحو العمل في المؤسسة الصناعية.
- الإنتماء إلى بعض الجماعات الغير رسمية يمكن أن يدفعه إلى التفضيل في العمل .
- الإحساس بالأمن في العمل ، وكذا المكانة التي اكتسبها العامل تعد مؤثر في سلوكيات العامل .
- و الأهم من ذلك أن تأثير الدوافع المادية والغير مادية على زيادة الإنتاجية تختلف تبعا لنوع المهنة التي يمارسها العامل وسير العمل نفسه ونوع العامل ذكر أو أنثى وعمره ودرجة تعلمه ومدى تدريبه وإنتمائه الإجتماعي". [ 158 ] ص 189 ومن ناحية أخرى نلاحظ أن تغير علاقة العامل بالعمل الصناعي بالمؤسسة وبالآلة تعني في كثير من الأحيان أنه قد أمكن تجنب مشكلة التكيف أو إسقاطها كلية من إعتبار العامل بالنظر إلى قدرة العامل اليوم على إشباع حاجاته خارج نطاق عمله ،

الأمر الذي يعني أن المهنة أصبحت مجرد وظيفة تؤدي أو مجرد وسيلة تكفل له إحتياجاته الإستهلاكية فالرضا أو عدم الرضا خارج نطاق العمل أضحي له أهمية كبرى عند العمال ، فتوفر حدي أدنى من الرضا عما يفعله الإنسان ، وحتى أن تحولت المهنة إلى مجرد وظيفة تؤدي تظل مصدرا هاما يحقق فيه الإنسان ذاته ويضفي على وجود إنسانيته معنى .

### 3-4-5 التنظيم الرسمي للمؤسسة :

لكي تقوم المؤسسة بواجباتها ، وتنسق بين مجموعة الوظائف التي تتكون منها تنسيقا فعالا يجب عليها أن تتوفر على تنظيم دقيق لجميع الوظائف وهو ما نسميه بالتنظيم الرسمي formal organisation وتعني بدقة هذا التنظيم ورسميته أنه يشير بالأساس التكنولوجي للعمل داخل المؤسسة أو يقومون على إدارتها ، فالتنظيم الرسمي تنظيم عمدي ومقصود لذلك يمكننا دائما تصور الصورة العامة لهذا التنظيم الرسمي بشكل هندسي تخطيطي في شكل خريطة محددة المعالم ثابتة المواصفات ،

تتضح فيها كافة الوظائف في علاقتها الرأسية والأفقية ببعضها البعض وإذا ما قمنا بعملية التحليل للتنظيم الرسمي نجد أنه يحتوي على تنظيمين بداخله هما "تنظيم الناشئ عن تباين الوظائف أو ما يعرف بالتنظيم الوظيفي ، function organisation والتنظيم الناشئ عن تباين نطاق السلطة ، الذي يمكن الاستغناء عنه في أي نسق إجتماعي وهو ما يسمى بتنظيم التسلسل line organisation ، أو تنظيم التدرج scholar organis" [ ] ص 158 ، هذا التقسيم شديد التدقيق يفصل بين العناصر الفنية عن العناصر الإجتماعية الخالصة في تنظيم المؤسسة وبهدف ذلك تحديد الأدوار و المستويات والمهام والمراكز ومعرفة حدود العلاقات وأنواع التفاعل الحاصلة بين النوعين :

### - تقسيم العمل والتعاون والتنظيم الوظيفي:

لكي تؤدي المؤسسة الحديثة دورها في العملية الإنتاجية تحتاج إلى عدد من الواجبات الشديدة التباين في الوظائف التي يجب الإضطلاع بها فتداخل الوظائف من الوظائف التالية التجارية والإنتاجية والفنية ، فيما بينها يعتبر "دعامة المؤسسة الحديثة فتواجد التقسيمات داخل كل نطاق كل وظيفة يؤدي إلى زيادة التفرع بها ، حيث ينتهي بها إلى المهنة أو العمل الواحد الذي يقوم على انجازه شخص واحد فهذه الوظائف والجماعات الإجتماعية تحتاج إلى عملية التنسيق ولم الشمل خاصة بالأجزاء لعملية تقسيم العمل ، كما يقول دوركايم أن " تضامن العضوي الحديث هو الوجه الآخر لعملية تقسيم العمل في المجتمع الحديث ، ويحتم هذا التنسيق مبدئيا الأساس الفني لتنظيم المصنع نفسه" [ 158 ] ص 121 .

وترتبط بالعملية الإنتاجية الواحدة مجموعة من الوظائف التي ترتبط مع بعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض بالإعتماد على شكل التعاون المباشر ففي هذا الشكل من أشكال التنظيم الذي يكون للفرد فيه حرية إختيار واسعة بحيث يستطيع العامل أن يعدل إستجاباته تبعاً لظروف سير العملية الإنتاجية ، يدعى هذا بالتعاون الفريق الواحد في مقابل هذا التعاون نجد تعاون من نوع آخر يحدد النظام العملي للأفراد من خلال تحديده لطبيعة الآلات وتصميم مكان العمل وطبيعته العملية الإنتاجية ، يتحدد هنا التعاون على أساس الآلة القائمة بالإنتاج، وتحدد خريطة التعاون كافة التفاصيل الدقيقة الخاصة بكل العمال في العملية الإنتاجية وهذه الطريقة المعمول بها حالياً في كافة مجالات الإنتاج الحديث يطلق عليها التعاون بالنسيج الواحد .

فالتنظيم الوظيفي لا يعرف أساساً ترتيباً تدريجياً أو تسلسلاً رئيسياً معين بمعنى أن جميع الوظائف الداخلية في العملية الإنتاجية الواحدة متساوية من حيث أهميتها للمؤسسة ولحسن استمرارية العمل وانتظامه ، ولا ينفي هذا أن الوظائف تختلف فيما بينها من حيث طبيعة الأجور ونوعية الحوافز ونطاق الإشراف وهذا الشيء متوقع منطقي كما أنه من المتوقع أيضاً أن تتطلب بعض الوظائف توفر مؤهلات عالية في القائمين عليها

لذلك "يحتم التنظيم الوظيفي وجود تسلسل فرعي قائم على اعتبارات تتابع العمليات المختلفة والإعتماد الفني على بعضها البعض" أما تسلسل " [ 158 ] ص 123 الوظائف المختلفة فيما بينها من الناحية الوظيفية فلا يرجع إلى هذا الإختلاف الوظيفي وإنما يرجع إلى ترتيب الوظائف في تسلسل رئيسي معين وهو الذي يطلق عليه إسم تنظيم التسلسل systems of status أو solar line organisation ، كما قد يرجع إلى الإختلاف في نظرة المجتمع إلى الأعمال المختلفة وهو ما يعرف بإسم نظام المكانة أو نسق المكانة status system يقول ، "تشستر بارنارد أن السمة المميزة لكافة أنساق المكانة الوظيفية وهي عدم وجود سلطة رئاسية لوظيفة على أخرى أو عدم إهتمامها بمكانتها الوظيفية" [ 172 ] ص 19.

### - تنظيم التسلسل :

من الضروري أن ترتبط الوظائف المختلفة داخل المؤسسات بعلاقات تسلسل ، ضمن سلسلة متدرجة تمتلك المستويات الأعلى سلطة إصدار الأوامر و التعليمات على المستويات الأدنى فتنظيم التسلسل ضرورة حتمية لا بد من توافرها لتفسير أي نظام تعاوني ، يؤكد كارل ماركس على أن جميع الأعمال الإجتماعية ذات النطاق الواسع تتطلب وجود إشراف وقيادة ، لأن هذا القيادة التي تحقق التناغم و الإنسجام بين الأعمال الفردية "وتؤدي الوظائف ذات الطبيعة العامة التي تنجم عن حركة الكيان الإنتاجي الكلي في مجموعة على خلاف تلك التي تنجم عن حركة

كل عضو من أعضاء هذا الكيان الكلي "" [ 173 ] ص 170 ، ومن أكثر اتجاهات الإدارة إنتشارا على الإطلاق هو ما يسميه بريفس briefs " الإتجاه الفردي الإجتماعي social individualistic ويعرفه بأنه ذلك الإتجاه الإقتصادي الإنساني الذي يؤمن بأهميته ومنفعة قيام علاقات طيبة بين أصحاب العمل و المسؤولين عن الإدارة والعمال" ، كما أنه " [ 158 ] ص 124 قدم لنا تحليلا أكثر دقة وشمولا لهذا النمط من أنماط التنظيم الصناعي الذي يقوم على مبدأ أساسي ، وهو وجود تنظيم التسلسل في كل منشأة صناعية ، وتنظيم التسلسل يوضح لنا موضع كل عامل في علمه وكل هيئة في مكانها فتنظيم الهيئة stafforganizaion المكون من الخبراء والفنيين ضروري في أي تنظيم كان، صف إلى ذلك تنظيم فريق آخر يتميز وضعه داخل التنظيم الرئاسي بصعوبة بالغة أو رؤساء الورش ورؤساء العمال فهم يمثلون الإدارة المسؤولة عن قطاع الإنتاج وهم رجال يتوسطون العملية الإنتاجية الحقيقية في المؤسسة الصناعية، ثم يتحملون كل في دائرة تخصصه مسؤولية كبيرة في مجالات والعمليات التي تؤثر على الإنتاج الكلي وهم يمثلون رابطة اتصالية بين الإدارة والعمال ويمثل العمال آخر القاعدة في تنظيم التسلسل ، بحيث نجدهم لا يملكون صلاحيات إصدار الأوامر داخل المؤسسة ، وبفعل التباين الحاصل داخل مستويات العمل من الداخل نظرا لعامل المكانة ، تزداد صورة تلك الجماعات التي حددتها في التسلسل الهرمي للسلطة ، يمكن أن تزداد تعقيدا وتتشابك العلاقات بدرجة كبيرة ، بمعنى آخر أن التنظيم الرسمي للأدوار الإجتماعية التي تتكون منها المؤسسة تستهدف بالدرجة الأولى حسن أداء هذه المؤسسة لعملها وإنتظامها في أداء وظائفها ، فإن ذلك يعني وجود قنوات إتصال من المدير العام إلى أبسط عامل ، ويتضمن تنظيم التسلسل تلقي وإصدار الأوامر والمعلومات والرغبات بين هذه الأطراف، إستعرض براون في كتابه على النفس الإجتماعي في صناعة أهم المشكلات التي يحتلها التنظيم الرسمي للمصنع في ميدان الإتصال ويشير إلى عبارة إلتون مايو حيث يقول " أعتقد أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بالملاحظة الدقيقة لما يسمى بالإتصال ، فهذه المشكلة هي نقطة الضعف الظاهرة التي تواجه الحضارة اليوم "ركز براون في معالجته لموضوع الإتصال على أسباب ضعف الإتصال الراجعة إلى التنظيم الرسمي نفسه وأرجع ذلك إلى عوامل زمنية ومكانية وظروف التقسيم الطبيعي لبناء المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

### خلاصة الفصل 3 :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن الدور الذي تحتله إدارة الموارد البشرية كأفراد ضمن إدارة تنظيمية مهمتها الوقوف على الجوانب التنظيمية ذات دلالة و مكانة هامة في هذا الإطار العام، فهي محصلة لنتائج عديدة من الدراسات و الأبحاث التي تناولت محددات و ضوابط السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في التنظيم، فالدور الذي تلعبه هذه الإدارة في منظمات الأعمال ما هو إلا إنعكاس مباشر للفكر الإداري السائد حول الكيفية التي يمكن بها زيادة فعالية و كفاءة إنتاجية العنصر البشري و تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة أي مجموعة من الموظفين و العمال القادرين على العمل الراغبين فيه بدافعية أكبر.

## الفصل 4

### العوامل المؤثرة في الإنتاجية

#### تمهيد الفصل 4:

تزايد الإهتمام في المنظمات بالعنصر البشري و النظر إليه كأصل من أصول المؤسسة لما له من تأثير على إنتاجية المؤسسة بالنظر لكونه مدخل من مداخل العملية الإنتاجية بمعنى أن النظر إلى الأفراد كقوى عاملة دافعة محرّكة و نشطة في المؤسسة، فالمؤسسات اليوم تبحث على تنمية العلاقات بواسطة إحداث ترابط بين المنظمة و العاملين بها لضمان إستمرارهم و بقائهم ضمن مجال عملهم و يتأتى ذلك ببعث الدافع لديهم للعمل من خلال عملية التحفيز الإنساني كمؤشر لفهم و تفسير السلوك الإنساني و توجيهه نحو العمل فالتأثير في إتجاهات الأفراد و ميولاتهم و رغباتهم و بث الحماس فيهم يتشكل أساسا من النظام الإنساني السائد في المؤسسة من خلال التنوع في الحوافز و الإشراف و توفير ظروف عمل مناسبة تسهم في بعث الروح المعنوية لديهم، مما يوجه سلوك القوى العاملة في الإتجاه الإيجابي، فتكثيف الجهد و تفعيل الأداء بواسطة هذه الأمور ما هو إلا من ضروريات النمط التنظيمي للمنظمة باعتبار الأمور النفسية صفات ذاتية داخلية في النفس البشرية . و من هذا المنطلق نجد أن دراسة هذا الفصل تتطرق إلى مجموعة من المباحث متمثلة في :

1 : ظروف العمل و ضرورة توفيرها

2 : التحفيز الإنساني و ضرورة الحوافز

3 : النمط الإشرافي في المؤسسة

4 : بعث الروح المعنوية في القوى العاملة

#### 1-4 توفير ظروف العمل المناسبة:

يقصد بظروف العمل المناسبة *workingsconditions* كل ما يحيط بالفرد العامل في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه العملي، وفي ميوله وإتجاهه تجاه عمله بمعنى سلوكه، وبما أن الفرد ليس بمعزل عن المجموعة التي يعمل فيها والإدارة التي يتعامل معها، يجب عليه أن يتكيف ويتلائم مع طبيعة ونوعية الظروف المحيطة بمحيط العمل، تنقسم ظروف العمل إلى ظروف مادية وطبيعية أو ظروف عمل إجتماعية وتتضمن ظروف العمل الطبيعية الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية، وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، وحوادث العمل والرعاية الصحية أما ظروف العمل الإجتماعية تتضمن قدرة الفرد العامل على الإندماج مع المجموعة التي يعمل معها إلى جانب نوعية الإشراف الذي يخضع له، والشعور بالإستقرار في العمل والمعاملة الإنسانية التي يحظى بها بمعنى كل تأثير يتعلق بالروح المعنوية للفرد في مستوى بيئة عمله التي ينتمي لها.

#### 4-1-1 أهمية توفير ظروف العمل المناسبة:

"يتحدد أداء الفرد بالمقدرة ability والحافز motivation والمقدرة والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال" [ 174 ] ص 6 ، فالحافز يعمل على صنع المقدرة من أجل أداء عمل، فإذا إنعدم الحافز لا تكون للمقدرة علاقة بالأداء وبدون مقدرة لا يكون للحافز علاقة بالأداء،

تنتج المقدرة أو القدرة على العمل من خلال إكتساب المعرفة والمهارة وتتأثر المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب والإهتمام بظروف العمل، أما المهارة تتأثر بالإستعداد الشخصي والصفات الشخصية المتوافرة والمغروسة في الفرد العامل ينتج الحافز عن تفاعل العوامل المتعددة التي تشكل ظروف العمل الطبيعية مع العوامل المختلفة التي تكون ظروف العمل الإجتماعية، تؤثر بعض العوامل على الحافز بطريقة إيجابية فيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء في العمل، وقد تؤثر بطريقة سلبية فيؤدي ذلك إلى إنخفاض مستوى أداء العامل،

يكتسي الفرد مكانة هامة في منظومة العمل داخل التنظيم وعلى أساس ذلك فإن أي إشكال يطرح على مستوى الفرد تنتج عنه مشاكل في العمل ومن أمثلة ذلك وضع العامل في مكان عمل مناسب يعتبر من ظروف العمل المناسبة ، تقوم عملية الإهتمام بالفرد ووضعه في المكان المناسب الذي يجدر راحته فيه ويبدل أقصى مجهود عملي في هذا المنصب نتيجة الإعتماد على سياسة معينة تبدأ بالتخطيط ورسم سياسات الأفراد وتوجيههم في العمل وتنفيذ برامج الحصول على أفراد يشغلون مناصب عمل مختارة لهم بعناية وتركيز بواسطة خطوات الإختبار والإختيار والتعيين والمرافقة لهم وإعدادهم وتدريبهم،

و لكن الملاحظ أن بعض التنظيمات لا تلجأ إلى القيام بهذه الخطوات وإن قامت بها فهي لا تأخذها بعين الإعتبار من خلال سياسات إيجاد الفرد المناسب وقطع وعدم وضعه في المكان المناسب والعكس صحيح، فإذا لم يتوفر المكان المناسب للفرد المناسب يفقد الأداء الفعال للعامل.

#### 4-1-2 الظروف الطبيعية الفيزيائية للعمل:

إن الإهتمام بتوفير ظروف العمل المناسبة خاصة في المشروعات الصناعية أكثر من ضرورة حتمية أملتها المعطيات بالمشروع فهذا النوع من التنظيمات لا يعيش في معزل عن العالم المحيط به، فهو في علاقة تأثير وتأثر أي في عملية تسقية تبادلية مفتوحة بين المدخلات التنظيم ومخرجاته، تشمل ظروف العمل الطبيعية الفيزيائية نواح متعددة مثل الإضاءة والتحكم في الضوضاء والحرارة والرطوبة داخل المصانع، ومختلف التنظيمات على اختلاف نشاطها الممارس، مما يخلق جو مناسب في العمل يساعد على تقديم أكبر قدر من الإنتاجية للعمال ورفع روحهم المعنوية ودفعهم وتحفيزهم لأداء عملهم بالشكل المطلوب منهم، فمثلا تعمل الإضاءة الجيدة على مساعدة العمال لتحقيق إنتاجية عالية في عملهم ونعني بالإضاءة الجيدة هنا تزويد مساحة العمل بكمية الضوء المناسبة وبتوزيع مطلوب متساوي حسب إحتياجات نشاط العمل والعامل، بمعنى تركيز الضوء على مساحة العمل لكي تتناسب وطبيعة العمل الممارس والتوزيع المطلوب لشدة الضوء هو مراعاة إنتشار الضوء بحيث يضمن ذلك عدم وجود ضوء شديد مركز على منطقة معينة وأخرى قاتمة أو قليلة الإضاءة، يترتب عن ذلك إجهاد العين نتيجة تكيفها تبعاً لدرجات المختلفة من الضوء، ومن الخطأ الإعتماد على الضوء الطبيعي وحده لأنه في الكثير من الأحيان لا يحقق مراد العامل في العمل، كون الضوء الخافت يسبب إصابة العامل بدون قصد. مشكلة الإضاءة داخل التنظيمات

تتعدد تبعاً لنوعية مباني المشروع وطبيعة الأعمال والنشاط القائم بداخلها، فمعظم تصاميم المباني لها نوافذ وأبواب تسمح بدخول الضوء، وتوزيعه بصفة متساوية يساعد على تكيف العين المجردة مع نسبة وشدة الإضاءة مع تدعيمها بالمصابيح ذات الألوان كونها من مصادر الضوء المطلوبة، فالإضاءة تزيد عن طريق الألوان مع ضرورة توفير إنسجام بين هذه الألوان، ولقد أظهرت الأبحاث داخل المصانع أن الألوان التي تشعر العامل بالراحة تتمثل في الأزرق، البرتقالي، الأصفر، الأخضر فهذه الألوان تعطي راحة نفسية للعامل تنعكس على شدة رؤيته للأشياء في العمل والصيانة الدائمة لمصادر الإضاءة من شأنه أن يبعث في العامل الراحة بحيث أن تراكم الغبار مثلاً على النوافذ كمصدر لدخول الضوء الطبيعي على المصابيح يؤدي إلى التقليل من كمية الضوء المنبعثة وبالتالي زيادة احتمالات الوهج " فالمصابيح الصغيرة والغير نظيفة تفقد من قوتها على الإضاءة ما يقرب 27% وعليه يجب صيانتها وتنظيفها دائماً" [ 175] ص 55 ،

ولقد ثبت في دراسات متعددة أن وضع نظام جيد للإضاءة يؤدي إلى زيادة الدقة في الإنتاج، كما يمكن القول بصفة عامة أن التحسين في الإضاءة يعتبر من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج المساهمة في رفع روح العمال المعنوية، بالإضافة إلى ذلك تعمل الإضاءة الجيدة على الأداء الجيد للعامل والتقليل من حوادث العمل.

- الألوان: ترتبط الألوان بمسائل الإضاءة ونظامها في استخدام الألوان في طلاء السقوف والجدران وأدوات الإنتاج ونوعية الملابس التي يلبسها العامل ولونها تساهم هي كذلك في محيط العمل فلقد أظهرت دراسات أن الألوان يمكن أن تساعد الرؤية الصحيحة بحيث أن أسقف المصانع تظلي باللون الفاتح كالأبيض حتى تعكس الضوء إلى الأسفل لكن الجدران تظلي بألوان أخرى غير الأبيض كونه لون يعكس كمية كبيرة من الضوء وبالتالي يسبب الوهج في العين فالشركات تستهدف من التلوين داخل المصنع والمكاتب زيادة القدرة على الإبصار. والمتعارف عليه وجود بعض الألوان التي تثير الأعصاب، وبعضها الآخر يبعث على الراحة والطمأنينة، ومنها ما يبعث في الفرد الحماس للإنتاج مثل الألوان الدافئة، كالبرتقالي والأصفر يخلق جو من الإرتياح، و اللون الأخضر يوحي بالإسترخاء، والأزرق هو لون الهدوء، وهذه الألوان وطبيعتها تساعد العمال على العمل، يتعلق هذا بطبيعة الألوان التي يجب إستخدامها في التنظيم، "فالأعمال التي تتطلب النظر إليها كثير يجب أن تكون ذات ألوان توحى بالراحة للعين، بإستعمال الألوان الباردة حتى ما إذا نظر إليها العامل شعر بالراحة" (176) ص 204 .

#### - الضوضاء وأثرها على العامل والإنتاج:

يترتب على الضوضاء آثار ضارة بالنسبة للأفراد، فتسبب الإجهاد العصبي كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع، وأحياناً فقدانها بالتدريج تعمل الضوضاء على خفض إنتاجية العمال في المصانع و إرتفاع معدل دورات العمل، كما يمكن لها زيادة من حوادث العمل، فالضوضاء مسألة نسبية تتوقف على مدى إرتفاع الصوت بالنسبة للأذن، فهناك حدود لهذا الإرتفاع بحيث إذا وصل الصوت إلى إرتفاع معين بسبب ألما في الأذن وبالتالي يضر بحاسة السمع، كما أن أثر الضوضاء يتوقف على نوعية العمل الممارس الذي يؤديه الفرد به في الأعمال الحركية البسيطة لا تؤثر فيها الضوضاء كثيراً، ولكنها تقلل من الكفاءة الإنتاجية في الأعمال الصعبة المعقدة لأن الأعمال المعقدة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز،

كما أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الميكانيكية بعد فترة تصبح آلية عكس الأعمال العقلية، فأثر الضوضاء يتوقف على معناه بالنسبة للفرد أكثر من توقفها على كثافتها أو طبيعتها، "فالضوضاء يمكن أن تكون سبب في زيادة التنبيه والتركيز والعناية في العمل، كما يمكن أن سبب الشعور بالضيق والتوتر" [ 177 ص 277 فالأثر النفسي للضوضاء يتوقف على نوعية هذه الضوضاء و الإتجاه النفسي من طرف العامل بقبولها أو رفضها. وقد لا تسبب الأصوات العالية مضايقة للأفراد إذا كانت مألوفة لديهم، بينما تؤثر فيهم الأصوات الغير مألوفة و الفجائية، كما أن "الضوضاء تساعد على الإنتاج إذا تعود عليها العامل وإذا كان العامل كون إتجاها إيجابيا نحوها، تساعد على خلق معدل سرعة موحد كأن يشجع العامل على العمل بسرعة موحدة وطبقا لنغمة أو نسفا واحد" فالكثير " [ 178 ] ص 51 من العمال يقبلون درجة معينة من الضوضاء،

فقد يستطيعون أن ينتجوا في ضوضاء بقدر ما ينتجونه في الهدوء بشرط أن تكون دوافعهم للعمل قوية و يبذلوا جهدا كبيرا لذلك فإن جل التنظيمات تعمل على إستعمال عدة وسائل لمعالجة مشكلة الضوضاء أو التقليل منها للحد الذي يسمح للعامل بأداء عمله في أحسن الظروف بحيث تأخذ بعين الإعتبار المشكلة لحظة بناء المبني الخاص بالتنظيم، فيتم إختيار مواد عازلة للضوضاء فطبيعة البناء كذلك تعمل على إمتصاص الضوضاء من خلال إنتشار البناء طوليا أو عرضيا أفقيا أو عموديا وكذلك نوعية المواد المستخدمة في تعليق أسقف الجدران لإمتصاص الضوضاء، كما يمكن معالجة مشكلة الضوضاء من مصدرها نفسه،

فيمكن عزل آلات الإنتاج التي تصدر الأصوات العالية ووضعها في أماكن عازلة للصوت ووضع أجهزة قياس لمعرفة مدى تجاوب ذبذبات الصوت الصادرة عن الآلات ومحتوى التنظيم مع تلائم العمال مع تلك الأصوات من أجل تحقيق وتحسين نوعية الضوضاء مما يسهم في إعطاء راحة للعامل في مجال عمله.

- التحكم في درجة الحرارة و الرطوبة و التهوية: يعمل العاملان في أماكن مفتوحة أو مغلقة وبالتالي هناك بيئة عمل تتوفر فيها عوامل وعناصر مرتبطة بظروف العمل مثل الحرارة والرطوبة، قد يتطلب ذلك تدفئة المبني في فصل الشتاء وتبريده أثناء فصل الصيف ووسائل التدفئة متعددة مثل إستعمال آلات التدفئة لتحسين جو المبني الذي يزاول العمال العمل فيه وجعل الجو باردا صيفا من خلال عملية التهوية بتوفير أجهزة التكييف، فينبغي أن يعمل الإنسان في ظروف عمل توفر درجة حرارة معتدلة مهما كانت طبيعة العمل عضليا أو ذهنيا، فإن كفاءة الفرد كلما زادت درجة الحرارة أو قلت من المعدل المناسب،

لذلك إن درجة الحرارة المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفيزيولوجي، مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويشعره بالتعب والملل ويقلل من كفاءته، ففي دراسة مشتركة لمالك وبرث makwabarth وكذا ويبيلر webler أن معدل الإصابات وإلغماء في العمل العضلي أي الذي يعتمد على الجهد الجسمي في العمل، يزداد مع إرتفاع درجة الحرارة عن الحد المألوف والطبيعي لها، وتختلف "درجة الحرارة المفضلة للعمل بالنسبة للعمال بإختلاف الجنس والعمر وثقافة الفرد في العمل ونوعية العمل المكلف به الفرد وطبيعته صباحا أو مساء" [ 179 ] ص 98 كلها عوامل محددة للعامل وقد أظهرت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد مصدر ضرر للعامل فلقد أثبتت التجارب أن تأثير سوء التهوية على الإنتاج بخفضه بنسبة 9% في درجة حرارة °67/85 كما أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة الغير المرخصة، أي التي يختلسها العمال تزيد من 8 إلى 22 دقيقة في الساعة إذا ساءت التهوية، أي إذا

كان الجو حارا رطبا لا يتحرك الهواء فيه، يؤدي ذلك إلى تناقص الإنتاج وزيادة التعرض للأمراض بنسبة **65%** لذلك فإن "العمال معرضون للأمراض التنفسية والروماتيزم بوجه خاص" [ 180 ] ص 257، إذا لم يتم توفير بيئة عمل مريحة تتمثل في التهوية المعتدلة من درجة حرارة ورطوبة ملائمة.

- حوادث العمل: من أسبابها عدم العناية التامة بنظافة المؤسسة وترتيب لوازمها ووضعها في أماكنها المحددة لها، إلى جانب ضيق المساحات المخصصة للعمل والممرات المؤدية له، وعدم إحترام إجراءات الأمن والسلامة أيضا يؤدي عدم وضع خطط الطوارئ والإنقاذ إلى وجود خطورة على سلامة العمال في حالة وقوع حوادث مهنية لذا يجب إتباع أوامر وإجراءات وقائية لحفظ أرواح العمال وممتلكات المؤسسة من الحوادث والتنظيمات اليوم والحالية تقوم فلسفتها الأمنية على احتواء الحوادث قبل وقوعها بمعنى التنبؤ بالحوادث والإستعداد لها في حالة حدوثها فعليا لتقليل من أخطارها وتقليل من كلفتها، فمثلا حريق في مؤسسة إذا ما أمكن السيطرة عليه قبل اندلاعه وانتشاره في المؤسسة يمكن احتوائه، أما إذا انتشر وإستمر في الإنتشار يؤدي ذلك إلى حريق كبير يحطم كل شيء وبالتالي حدوث كارثة في المؤسسة، لهذا فإن جل التنظيمات تخصص بمبالغ مالية معتبرة مدرجة في ميزانياتها الخاصة ولمتعلقة بالسلامة والأمن الوقائي لمنشأتها وعمالها وعليه تقوم بتخصيص مصلحة خاصة بالأمن والوقاية من الحوادث تكون تحت مسؤولية مسؤول خاص بها يعمل على راحة وسلامة العمال والمؤسسة ككل.

- الإجهاد والرتابة في العمل: "يمكن تعريف الإجهاد بـ fatigue من زاوية أثره على الإنتاج فنقول أنه إنخفاض الطاقة على العمل والناشئة عن العمل نفسه" [ 180 ] ص 258 ، فحالات الإجهاد في العمل تأتي نتيجة لطبيعة العمل ونشاطه يتولد عن الإجهاد فترات ملل ترافق شعور العامل، و الملل borcaom يتولد في أغلب الحالات من الرتابة في العمل monotony هناك أعمال تتميز بالرتابة نتيجة التكرار والروتين لنفس العمل فلا يوجد فيه تجديد وهذا يؤدي إلى ظهور هذا النوع من الرقابة، كما أن هناك أعمال تتطلب التركيز والدقة في العمل وإذا ما ظهر على العامل نوع من الرتابة والملل يفقد تركيزه ودقته في العمل مما قد يؤدي ذلك إلى حدوث خطر عليه وعلى التنظيم ككل، أدى ذلك إلى قيام التنظيمات بوضع خطط مدروسة للقضاء على الرتابة في العمل على شاكلة تقديم عطل مدفوعة الأجر للعاملين وفترات راحة أثناء العمل، والتخفيف من إجراءات الرتابة والإشراف وجعل العمال في حركية دائمة في مناصب عملهم أي تدويرهم من عمل إلى آخر بمعنى عدم إحترام الإختصاص في العمل بالنسبة للعمال في مناصب عمل تحتاج إلى ذلك، هذا مع معرفة مشاكل العمال والقيام بإجراءات تسوية لها وإيجاد حلول ضمنية تتوافق مع رغبات العمال.

- ساعات العمل ونظام المناوبة: تؤثر عدد الساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته وأيضاً عن مدى رضاه عن عمله يشير سكوت scoott إلى مشكلة عدد ساعات العمل فيؤكد "على أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله" [ 181 ] ص 453 يقول أن هناك إتجاهين نحو العمل إما **40** ساعة لمدة **5** أيام في الأسبوع، أو **44** ساعة لمدة **6** أيام، يرى بأن العمال وخاصة النساء يفضلون العمل لمدة **40** ساعة في **5** أيام، يرى كذلك بأن العمل في الظروف الطارئة يكون العمل لمدة **48** ساعة في الأسبوع يعطي العامل من خلالها أقصى إنتاج ممكن،

ولكن مشترطاً فترة قصيرة في أداء ذلك العمل أما إذا تجاوزت الفترة المعمول بها في الظروف الطارئة لمدة زمنية كبيرة يؤدي ذلك إلى حدوث مشكلات في العمل كالغياب والملل و الإجهاد والتعب فنلاحظ أن هناك علاقة

بين عدد ساعات العمل من ناحية وبين إنتاجية الفرد ورضاه عن عمله من ناحية أخرى، كما أن ساعات العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام المناوبة في العمل بحيث يشير نظام المناوبة في العمل shifts إلى وجود مشاكل لبعض الأفراد العاملين خاصة إذا كان العمل ليلاً بحيث تشكل ساعات العمل في الليل ولمدة زمنية طويلة مشاكل للعامل، كون أن العامل يعمل لمدة عمل طويلة من الصباح إلى المساء تتخللها فترة راحة قصيرة ثم يتم الإستمرار في العمل بنفس العمال، ولقد تفتنت بعض التنظيمات لهذا الإشكال فاعتمدت على نظام التناوب في العمل بحيث يعمل الأفراد لفترات معينة في الفترة الصباحية وفترة عمل في المساء كذلك،

ولمدة معينة من الزمن في فترات متباعدة مرة صباحاً في الأسبوع ومرة مساءً أسبوعاً آخر، لكن المشكلة في نظام التناوب هي في قضية تكيف العمالي مع الوقت في العمل صباحاً أو ليلاً، "فالعامل الذي يقوم بمجهود مستمر يشعر بالتعب والإرهاق وبالتالي يحتاج إلى الراحة من خلال إعطائه فترات منتظمة للراحة وإلا قلت إنتاجيته فالقضاء على التعب الوظيفي يمنع حدوث مشاكل واضطرابات في العمل كنقص الإنتاج وهدر وإضاعة الوقت وحدثت إصابات متعددة وكثيرة الأخطاء لقلة التركيز في العمل" [ 182 ] ص 78.

#### 4-1-3 الظروف العمل التنظيمية والاجتماعية:

كان تركيز الإهتمام على الظروف الطبيعية في محيط العمل الإعتقاد السائد عند أصحاب الأعمال والمشروعات، بحيث كانوا يظنون أنها هي مسببات التأثير في أداء الأفراد، فالدراسات التي قامت في هذا الشأن لم تستطع إثبات ذلك أي وجود علاقة مباشرة بين الظروف الطبيعية وكمية الإنتاج، لذلك إتجهت الدراسات إلى دراسة الظروف التنظيمية والاجتماعية من ميول واتجاهات الأفراد والجماعات أظهرت هذه التجارب أنه لا يمكن الفصل وإحداث القطيعة بين المستوى الإداري أو العاملين في المشروعات والظروف التنظيمية والاجتماعية المحيطة بهم وبتجاهاتهم الفكرية فقد اتضح أن دراسة أثر الإجهاد على إنتاجية العامل مثلاً يجب الأخذ بالإعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية بجانب العوامل الطبيعية فنجد أن:

4-1-3-1 التنظيم الرسمي: يؤثر أداء الأفراد وشعورهم بالرضا عن أعمالهم أو المقصود بالتنظيم الرسمي formalorganisation " التنظيم المعن القائم الذي يقيمه صاحب العمل بموجب السلطة المخولة له قانوناً لمزاولة كافة الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك" [ 16 ] ص 222 يمثل التنظيم الرسمي الإطار الذي يضم جميع العاملين في التنظيم تتحدد من خلاله المراكز المختلفة بواجباتها وسلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات التي تربط بينها يضم التنظيم الرسمي ما يلي:

-الهيكل التنظيمي: يقصد به العلاقة بين الوظائف والأنشطة المتعددة في التنظيم وهو الإطار الذي ترتبط به مختلف الأجزاء والوحدات مع بعضها البعض، وتتطلب الهيكل التنظيمي التوازن والتكيف تبعاً لأهداف التنظيم يقسم كل تنظيم إلى وحدات والوحدات إلى أجزاء وهي تشكل بذلك تسلسل المستويات يشير إلى التقسيم الرأسي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل بإحترام توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الواجبات والحقوق للوحدات التنظيمية والإهتمام بالتخصص كشكل ثابت في هذا النوع من التنظيمات فالتخصص يتصل بمفهوم التسلسل في المستويات الإدارية.

- نطاق الإشراف: يعتبر نطاق الرقابة spancontrol أو نطاق الإشراف، مفهوماً يتعلق بعدد المساعدين الذي يمكن لمسؤول أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً، يتضمن نطاق الرقابة ضرورة قيام المسؤول بتنسيق أوجه النشاط الذي يقوم به المساعدون، فنظرية التنظيم تقوم على تكامل المنظم لأوجه النشاط مع تضيق نطاق الرقابة والحد منه، بمعنى التقليل في عدد المساعدين لتوفير التكامل الكافي،

توجد علاقة بين ضيق نطاق الرقابة وعدد المستويات الرأسية في التنظيم فإذا كان نطاق الرقابة محدوداً يترتب على ذلك زيادة عدد المستويات بين المدير والمساعدين، و يأخذ التنظيم الشكل الطويل tallorganisation مما يساعد على الإشراف المباشر، أما إذا اتسع نطاق الإشراف بزيادة عدد المساعدين التابعين لكل رئيس فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح flatorganisation، أي سيتكون من عدد قليل لكل المستويات،

فتوجد هنا حرية أكبر في العمل فالتنظيم المسطح يحتوي على درجة كبيرة من اللامركزية تعتبر المركزية أو اللامركزية الإدارية التنظيم هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تتحدد على أساس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع ضمن الإطار المحدد لرضا الأفراد ونفسياتهم الاجتماعية.

#### - الإداريون والفنيون الإستشاريون:

يوجد في كل تنظيم إداريون وفنيون إستشاريون line and staff وفي "النظرية الكلاسيكية للتنظيم يعتبر التنظيم الإداري المصدر الأساسي للسلطة بينما تساعد الوظائف الفنية التنظيم الإداري وتدعمه" (16) ص 223 ونتيجة التغييرات الحاصلة على مستوى التنظيمات وظهور التخصص والتعقيدات في إدارة التنظيم زاد دور العامل الفني فأصبح يقدم معلومات وخدمات والرقابة على بعض الوحدات التنظيمية أدى هذا التوسع في عمل الفرد الفني إلى عدم وجود انفصال بين مهنة الإداري الفني والإستشاري وهو ما يتضح بصفة خاصة في حالة السلطة الوظيفية functionalauthority تشير هذه السلطة إلى حالة يعطي فيها الفني سلطة يزاؤها داخل وحدات تشغيلية أخرى يمثل مفهوم السلطة الوظيفية خروجاً واضحاً عن التنظيم المتدرج التقليدي،

بحيث تبني العلاقات على مفهوم وحدة مصدر الأوامر unity decommond، والذي تعني أن تكون السلطة من رئيس واحد ويكون كل مساعد مسؤولاً أمام رئيس واحد فقط عن جميع أوجه النشاط التي يقوم بها، أدى التوسع في استخدام السلطة الوظيفية إلى تعقيد العلاقة التنظيمية القائمة في المفاهيم التقليدية.

- القيادة: تعني leadership التأثير في أوجه النشاط لأي جماعة منظمة تعمل نحو تحقيق أهداف معينة، توجد عدة عوامل محددة لقدرة القائد في التأثير على المجموعة من خلال علاقاته مع رؤسائه، ويتوفر عليه من مهارة تخطيطية ومعرفة فنية ونوعية القيادة المزاولة بالنسبة للمجموعة التي يقودها، يقوى مركز القائد إذا توفرت فيه المهارات الأساسية المطلوبة وهي المهارات الفنية الخاصة بنوع العمل المكلف به، والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والتي تساعد على فهم أعضاء التنظيم والتعامل معهم، والمهارات الإدارية المتعلقة بالقيام بالوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقدرة على تحقيق التنسيق والتكامل "بمعنى أن المهارات المطلوبة من القائد تتعلق بالعمل وبالأفراد والتنظيم" [ 16 ] ص 225 فالقيادة إتباع أسلوب يهدف من خلاله القائد في بعض المواقف إعطاء مساعديه أكبر قدر من الإستقلالية الحركية في العمل، وفي بعض المواقف الأخرى يتبع أسلوب التشاور مع مساعديه قبل إتخاذ القرارات، وفي مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه ويصدرها على شكل أوامر وتعليمات إلى

مساعدية، كل هذه العناصر تحدد لنا مدى تأثر العمال في مطلق الأحوال بهذه القواعد الإلزامية والأوامر والنواهي فهي تعتبر ضمن اللوائح التنظيمية في محيط العمل، كما أن لها تأثير في نفسية العاملين بشكل كبير باعتبارها من الظروف النفسية الإجتماعية والتنظيمية المحددة لأداء العمال داخل التنظيم.

#### 4-1-3-2 التنظيم الغير رسمي:

يوجد في كل تنظيم رسمي مجموعات من الأفراد يكونون علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمي ما نطلق عليه التنظيم الغير رسمي *informalorganisation* الذي "يمتلك طبيعة غير رسمية في التنظيم يؤثر في سلوك الأفراد وبالتالي على تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إليها"، و باعتبار أن التنظيم الغير رسمي تنظيم إجتماعي له دور في التنظيمات الحديثة، يتأثر فيه كل فرد بعدة عوامل تتفاعل فيما بينها، تنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد العامل وسلوكياته ومدى تعاونه وتجاوبه داخل التنظيم الرسمي وهذه العوامل هي مكونات التنظيم الرسمي والغير رسمي،

والفرد نفسه بتطلعاته واحتياجاته ودوافعه فإذا تم التوصل إلى صيغة التوافق والتلائم بين التنظيمين حققت أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد العامل وحصوله على شعور بالرضا عن العمل المنجز، يلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات الغير رسمية داخل التنظيم الرسمي كونها تؤدي لهم وظائف معينة، "تقدم لهم الإشباع الإجتماعي المفقود في التنظيم الرسمي، كما أنه وسيلة إتصال بين الأفراد تزودهم بالكثير من البيانات التي لاتصل إليهم عن طريق مسالك الإتصال في التنظيم الرسمي، وهي وسيلة لتكثف جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم تجاه مواقف معينة" [ 183 ] ص 227 أثبتت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية أن القيم والعادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أي مكاسب مادية يتحصلون عليها تحفز المجموعة و أفرادها إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية أو إلى العكس من ذلك متوقفا على الأهداف التي تضعها لنفسها، فقد تهدف المجموعة إلى الإرتفاع بمستوى الأداء إلى أعلى حد ممكن، تلتزم بتقبل وقبول كل تغيير تكنولوجي في ظروف العمل، وقد يكون من بين أهدافها التعاون مع الإدارة والمشرفين وتتأثر هذه الأهداف بالتنظيم الرسمي ونظريته إلى المجموعة المكونة للتنظيم الغير رسمي وبنوع القيادة التي يمارسها المديرون والمشرفون، فالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الغير رسمي في تجمعها وتعاملها مع بعضها البعض في شكل ترابطي علائقي صفته العلاقات الإنسانية يكون أكثر وعيا من ناحية العمل الذي تقوم به هذه العناصر البشرية من أجل تحقيق مصلحتهم بما يضمن الوصول إلى أهداف المجموعة والتنظيم من ناحية العمل.

#### - نظام الإتصال بالعاملين:

الإتصال *communication* هو وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم و إيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها، يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد يؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود إلى الأهداف المشتركة وبإستمرار الإتصال يظل الفرد على علم بكل ما يجري في التنظيم وما حققه من تقدم ونجاح بحيث أن العملية الإتصالية في حد ذاتها تقوي الظروف الإجتماعية التي تحفز الأفراد للعمل يتوقف تحقيق أهداف الإتصال على عدة عوامل، منها نوع "العلاقات التي تربط بين الأفراد، وطبيعة المعلومات المتبادلة بينهم، والإتجاه الذي تسير فيه والطرق المستخدمة في الإتصال، ومدى إستعداد الأفراد لتقبل الرسائل المراد

إيصالها إليهم ومقدار تجاوبهم معها وإستجابتهم لها" [ 183 ] ص 230 ، فالإتصال الفعال بمفهومه التقليدي إيصال المعلومات وتلقي البيانات توسع ليشمل مدلولات أخرى أكثر إستعمالا وانتشارا لها فعالية أكبر من خلال تبادل البيانات في جميع الإتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

وفي إتجاهات أفقية وتعددي ذلك إلى إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة بأرائهم وأفكارهم ومناقشة مختلف المعلومات والبيانات وهذا الأمر يحقق التوازن والتكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد، فالإتصال له دور هام في التنظيم فهو المرآة العاكسة للتنظيم من خلال إصدار الأوامر والقرارات وعملية إيصالها لأفراد التنظيم بما يضمن تطبيقها بالشكل الصحيح ليحقق من ذلك الأهداف المرجوة والمتوخات من هذه الأوامر والقرارات، فحتمية الإتصال تنبغي أن يتوفر على إصدار أمر وتعلية مقرررة من طرف الإدارة العليا ليتم إيصالها بالشكل الصحيح للمتلقى بصفة مريحة وفي ظروف عادية مما يجعل من فهمها وتطبيقها أمرا سهلا بالنسبة للعامل.

#### 4-1-4 تأثير التكنولوجيا في بيئة العمل:

يتسع مفهوم البيئة ليشمل البيئة العامة، وهي كل "ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والطبيعية والنفسية التي يعمل فيها التنظيم" [ 184 ] ص 249 ، أما البيئة الأكثر تحديدا وتأثيرا على التنظيم فهي ما يؤثر على التنظيم بشكل مباشر بدءا من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، وجميع الأطراف الأخرى مثل الثقافة الفرعية والثقافة التنظيمية وكذا نوعية التكنولوجيا المستعملة، تحتوي بيئة العمل على بيئة حقيقية موضوعية، وبيئة مدركة يدركها العاملون في التنظيم ويتعرف عليها المتعاملون من هذا التنظيم، ترتبط بها مفاهيم مختلفة لدى العاملين لطبيعة الأوضاع السائدة في التنظيم حسب مستويات متعددة، إدارية واقتصادية إجتماعية وخلفية ثقافية التي يعيشون فيها، "يتأثر التنظيم بالبيئة المدركة والحقيقية التي يتصورها المسؤولون والعاملون والمتعاملون مع هذا التنظيم" [ 185 ] ص 100

لكن الملاحظ ومن خلال الواقع المعاش فإن جل التنظيمات توجد في بيئات مختلفة من حيث درجة الإستقرار والثبات والوضوح والغموض، فهناك بيئات مستقرة تنسم بالإستقرار، لا تؤثر فيها التطورات التكنولوجية ولا جماعات العمل الضاغطة فالبيئة حاليا تتميز بالحركية والديناميكية المتواصلة والمتغيرة يعتمد نجاح التنظيم في ظل هذه الظروف على مدى قدرته على التحكم بالظروف والتقليل من الغموض في الأهداف إلى جانب ذلك معرفة أساليب التحكم والسيطرة على المناخ التنظيمي والتفاعل معه بصورة صحيحة ومصطلح المناخ التنظيمي يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة كلاهما "يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية التنظيمية من خلال التأثير على إتجاهات وسلوك الأفراد العاملين والإداريين بالتحديد،" [ 186 ] ص 105 وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في "الهيكل التنظيمي ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الفردي والجماعي والإداري" يعبر " [ 187 ] ص 20 مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ

الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بعث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على العاملين، إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم فالمنح التنظيمي متغير وسيط بين المنظمات الوظيفية سواء أكانت متعلقة بنواحي إجتماعية إنسانية إقتصادية تختلف طبيعة المنح التنظيمي من حيث درجة تناسبها مع أهداف التنظيم،

فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية والقيم الحيادية التي لا تخدم التنظيم، فمهما كانت طبيعة نشاط التنظيمات والعاملين فيها فإن الإفتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل مستقرة لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل، وبرضا العاملين عن عملهم، ومن انعكاسات المنح التنظيمي الصحي شعور العاملين بأن العمل يوفر فرص التطور الذاتي والإبتكار والإبداع.

**1-4-1-4 الثقافة التنظيمية:** تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعلاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والإفتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها، والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم" [ 188 ] ص 273 ،

كما يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم وتعرف أيضا بأنها الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الإلتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية يشير شين Schein إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية كما أدرجه في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنه "مجموع المبادئ الأساسية التي إختارعتها أو طورتها المؤسسة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها " [ 288 ] ص 273 يقصد بالمبادئ الأساسية إحترام المحيط الطبيعي والفتتح على المحيط الخارجي، وإدراك ومعرفة القيم المساعدة للتكيف والتلائم الداخلي،

أما دانيس هيلين Helene dénis يعرفها في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكّد مع المحيط أنها تلك "المجموعة التي ترتبط بكل من طريقة التفكير، الشعور، التعامل مع القوانين والرسمية الإدارية، طريقة توزيع الأفراد في العمل في شكل متعاون" [ 189 ] ص 122 .

أما جان مولر وجون لانقت في كتابهما **إقتصاد المؤسسة** بأن الثقافة التنظيمية تتكون من "مجموع مفاهيم وإتجاهات معتقدات المدراء، ومجموع القيم الإجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة" [ 189 ] ص 122 ، من كل هذا يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تشير إلى المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر وتصبح سمة التنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين الأعضاء وبمعنى أن المدخلات التي هي (ثقافة المجتمع، نظم وأنماط إدارية، نظم سلوكية، حاجات ودوافع، نظم معلومات)، تؤثر في ثقافة المؤسسة البيئة الداخلية (القيم والمعتقدات والإفتراضات، المعايير والمفاهيم التنظيمية) ليتم تحويل ذلك إلى مخرجات معينة ومختلفة إما تكون ثقافة قوية أو متوسطة أو ضعيفة ويحدث كل ذلك بتلائم وتكيف البيئة الداخلية للمؤسسة من المدخلات هذه الخصائص تحتوي على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح الأبعاد السلوكية، إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، يمكن ملاحظة أن كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا كان الإتجاه إلى أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الإتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصنوفة، كذلك وجود التكامل مؤشرا على مدى التعاون

والعلاقات التبادلية الأفقية فالتنظيمات تعتمد على الوسائل الرسمية لضبط السلوك العاملين وذلك من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، وتطور النماذج والإهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات تعطي "الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف العامل غير المتفق مع أهداف التنظيم، أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص على الإلتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن إنسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه" [ 190 ] ص 96، فالقيم الأساسية في التنظيم الممثلة للثقافة الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم.

**4-1-4-2 المنظمة والتكنولوجيا:** هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق، ولكنها تتفق وتتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم إيجابيا في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات والأفراد في إطار تحقيق الأهداف، بحيث تعتبر التكنولوجيا إحدى العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، وقد حظي هذا الموضوع بعناية الدارسين وفي مجالات عدة، وقد كانت الدراسات على مستويين المستوى الكلي وهو مستوى المنظمة والعمليات ككل، ومستوى الوحدة أو الفرد في المنظمة اهتمت حركة الإدارة العلمية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتنفيذ المهام وتم تحديد أنظمة العمل بهدف زيادة الإنتاجية، ألزم ذلك تغير سلوك الأفراد والجماعات ليتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة، وشهدت الخمسينات من القرن الماضي إهتمام بموضوع التكنولوجيا كعامل مؤثر في التنظيم، تمثل ذلك في حركة الأنظمة الفنية الإجتماعية sociotechnicalsystems في بريطانيا، وقد أشار "كل من ترست trist وبامفورث bomforth إلى الآثار التي تتركها التكنولوجيا على النظام الإجتماعي في التنظيم" [ 191 ] ص 176 ، ومن ذلك إنخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية وزيادة نسبة التغيب عن العمل، وتكررت مثل هذه الدراسات عن تأثير التكنولوجيا على أنماط التفاعل، ونطاق الإشراف، وطبيعة الهيكل التنظيمي، ومفهوم التكنولوجيا technology يشير إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، هذه المفهوم لا يقتصر على تطور الآلات والمعدات ولكن يشير إلى "المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا يدخل ضمن نطاق هذا التعريف، الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي يستند إليه أساليب العمل ونظام التتابع المستمر ومختلف العلاقات التبادلية بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي للعمل" [ 191 ] ص 177

كما أن المنظمات تنقسم إلى منظمات ذات إستعمال عالي ومكثف للتكنولوجيا ومنظمات متوسطة ومنخفضة إستخدام التكنولوجيا، لكن أحسن تقديم تعريفي وعملي للتكنولوجيا هو الذي قدمه تشالز بيرو Charlesperrow بحيث إنطلق من موضوعه للتكنولوجيا باعتبار المعرفة أساس التكنولوجيا وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، فرغم أهمية الآلات والمعدات كمكونات للتكنولوجيا، إلا أن العامل الأهم في ذلك المعرفة فهي التي في غيابها يتعذر تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، يركز هذا المفهوم على جانبيين من المعرفة:

- مدى إمكانية إتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل مشاكل العمل، والتي تتفاوت حسب درجة كون المشكل واضح قابل للتحديد والمعالجة أو معقد يصعب تحليله.
- مدى عدد وتنوع المهام، ودرجة روتينها، أو مستوى تعقيدها، وقد صنف بيرو perrow التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع:

- "تكنولوجيا روتينية بسيطة Routine technology.
- تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة Non routine technology.
- تكنولوجيا هندسية Engineering technology.
- تكنولوجيا حرفية Craft technology" [ 192 ] ص184.

وتتصف التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالا إستثنائية ومتنوعة، أما التكنولوجيا أو المهام غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها ومن أمثلة ذلك عملية التخطيط الإستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية أم التكنولوجيا الهندسية فتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، أما التكنولوجيا الحرفية تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة، ويرى بيرو perrow أن آليات رقابة التنسيق المستعملة في التنظيم تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة. فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقدا، ويعتمد أسلوب التخصيص في العمل و العكس صحيح، كما أن من الأمور التنظيمية التي تتأثر بالتكنولوجيا المستعملة بحرية التصرف، إتخاذ القرارات، قدرة الجماعة على تحديد الأهداف والإستراتيجيات،

علاقات العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة، مدى وجود التنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط أو العمليات الأخرى، يتمثل أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسبه إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة، أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إداري مرن،

يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيها بين العمال، أما التكنولوجيا الحرفية تستلزم الإستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو أمر يتطلب نمطا من اللامركزية، وكذلك فإن الأمر بالنسبة للتكنولوجيا الهندسية، ولكثرة الإستثناءات والإختلافات والتنوع في العمليات منها مع إمكانية القيام بعملية البحث والتحليل فإنه ينفع معها أسلوب يجمع بين المركزية في إتخاذ القرارات وضمان درجة من المرونة يرافقه درجة منخفضة من التقنين.

يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه وهي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى تحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية فيها، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم التكنولوجيا، فالعلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة إذ كلما تعقدت التكنولوجيا إستلزم ذلك تنظيما متوازيا في التعقيد كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة وأكثرها إتجاها نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة، ضف إلى ذلك أن تداخل مراحل

العمل يتطلب مستوى أكبر من التنسيق، وتلجأ المنظمات إلى عدة إجراءات ووسائل التنسيق، ومن تلك الوسائل والإجراءات وضع القواعد وجداول العمل المفصلة لتنفيذ الأعمال وتقسيم الوحدات الإدارية حسب درجة التداخل والعلاقات بينها، وعموما ترتبط التكنولوجيا اليوم بعدة عوامل ومواقف معينة مثل بيئة العمل وحجم المنظمة وطبيعة العاملين في التنظيم وطبيعة وفلسفة الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة في التنظيم بجد ذاتها.

#### 4-2: التحفيز الإنساني وحوافز العمل

العنصر الإنساني يعتبر المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي والتنظيمي لأي منظمة بالرغم من اختلاف نشاطها وتنوع مصادرها وبالتالي المحدد في هذه العملية هو رغبة الفرد في العمل فهي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته ولذلك تعمل كل مؤسسة على إثارة أداء الأفراد وتوجيههم بالإتجاه السليم الذي يحقق النتائج المطلوبة من خلال سياسة معتمدة ومخطط لها من الأهمية ما يجعل العامل يؤدي عمله على أحسن ما يرام يطلق عليها اسم الحوافز والتي هي مجموعة العوامل المشتركة تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان تؤثر في نوعية سلوكه وإتجاهه وميولاته وتصرفاته كلها.

4-2-1 مفهوم الحافز: يعرف على أنه " مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب ، وهو مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في محيط العمل تنتشع رغبات الأفراد الذي يسعون إلى إشباعها في العمل " [ 193 ] ص 78

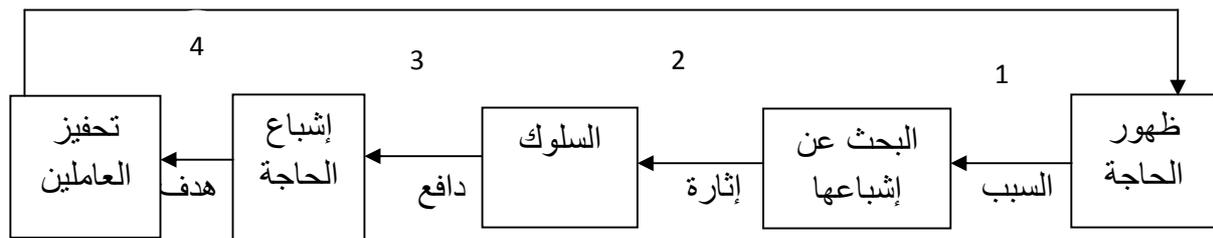
- كما يعرف على أنه " إستنهاض لهمم الأفراد حتى ينشطون في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، تبدأ العملية بالمؤثرات الخارجية على الفرد، بنجاحها يتفوق على عوامل داخلية تتصل بالوضعية النفسية للفرد".  
جوهر التحفيز " [ 194 ] ص 47 من خلال التعريفين السابقين يتمثل في التأثير على سلوك الفرد وتوجيهه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، بمجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجيات والرغبات ودفع العمال إلى العمل بكل ما لديهم ، كما أن الأمر يقتضي إختيار أحسن الحوافز وفق ما يتماشى مع طموح ورغبات الفرد فهم يختلفون في طبيعتهم وطموحاتهم داخل المؤسسة، عملية التحفيز تبدأ عندما تتعرف إدارة المؤسسة على الحاجات التي يرغب العمال في إشباعها، ومعرفة ذلك تتطلب معرفة السلوك الذي يسلكه العاملون بحيث يتأثر سلوكهم بما يلي : "

- السبب: تغير يحدث في ظروف العامل النفسية الداخلية والمحيط الخارجي

- الدافع : موجه لسلوك العامل لإشباع رغباته الغير مشبعة فهي التي تحدد إتجاه سلوكه وقوته.

- الهدف : الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها" [ 195 ] ص 114 .

يمكن لنا تقديم ذلك وفق الشكل رقم(10) الذي يوضح طريقة التحفيز وتحديد السلوك الإنساني



المصدر : " [ 195 ] ص 114

من الشكل الموضح يظهر لنا أن هناك حاجات يسعى الإنسان إلى إشباعها تكون خفية أو ظاهرة ، لا تكون معروفة ما لم يؤدي أي مؤثر خارجي إلى إثارتها فيحدد سلوك الفرد لإشباع الحاجات تلك، فالحوافز هي مؤثرات خارجية كانت مادية أو معنوية على العامل تؤدي إلى زيادة العمل المطلوب منه، وتوجيه سلوكه لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتحفيز في مجال العمل ومجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الفرد ومن محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد إتجاهه فالحوافز هي مؤثرات مستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو مجموعة الأفراد وتحديد محتوى سلوكهم ، مما يتيح للفرد إشباع حاجاته التي هي أساس دوافعه. أما التحفيز فهو ممارسة الإدارة من طرف المدير لتأثير على العاملين من خلال تأثير الدوافع والرغبات والحاجات لفرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل أداء ومستوى من إنجاز في المنظمة.

فالتحفيز قوي وعوامل محركة موجودة في البيئة المحيطة بالفرد تعمل على الإرتفاع بالمستوى الأدنى له فهي مغريات وعوامل تعمل الإدارة على تهيئتها للعامل بهدف زيادة كفاءة أدائه الإنتاجي في العمل ورضائه به فنجده يتأثر بعدم ملموسية الأداء وخصائصه وأسبابه يمكن أن يرتفع أو تنخفض، فهي إذن مجموعة وسائل وأساليب مستخدمة من طرف الإدارة لإثارة الحركية والقدرات الإنسانية من أجل زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين ، مقابل مكافئتهم على جهدهم المبذول فهو مقابل للأداء المتميز للعمل فالفرق بين الدوافع والحوافز في جوهرها هي : " الدوافع نابعة من ذات ونفس الفرد الداخلية تثير الرغبة في العمل قوة داخلية تعمل على دفعه إلى البحث عن شيء محدد وبالتالي توجيه تصرفاته وسلوكاته في إتجاه ذلك الشيء أو الهدف ، أما حوافز العمل فهي شيء خارجي يوجد في المجتمع والبيئة الخارجية المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها".

#### 4-2-2 مصادر حوافز العمل: تنقسم إلى نوعين من المصادر :

-العوائد الداخلية : هي الرضا الذي يتلقاه الشخص بينما يقوم بعمل معين أو إنجاز مهمة صعبة يمكن أن تعطي شعور بتحسن الإنجاز " فهي إجراءات تتخذها الإدارة في شكل معنوي كالتقدير والإحترام للفرد والهدف منها تحفيز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما وكيفا وإشباع حاجاته النفسية "" [ 196 ] ص 497 .

-العوائد الخارجية : تعطي من قبل شخص آخر كنتيجة لأداء معين مثل إنجاز وإتمام عمل ، السلوك الإيجابي أو " مقابل مادي لأداء متميز فالأجر والراتب قادرا على الوفاء بقيمة العمل" [ 197 ] ص 15 والوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة.

#### 4-2-3 أهمية التحفيز في المنظمات :

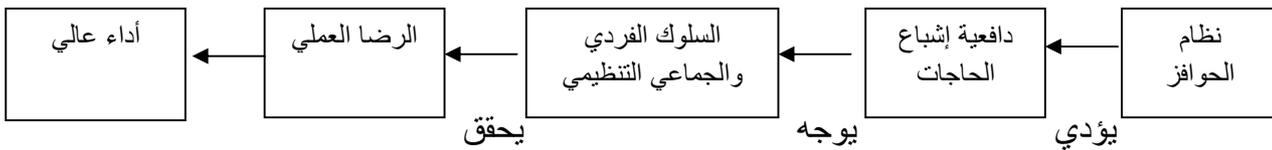
تكمن الأهمية الكامنة للحوافز في أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج ومقوماتها والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الفرد بكفاءة وإستخدامها للوصول لأهداف المنظمة والمجتمع فهي :

- أهم وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية. " [ 198 ] ص 95

- خلق إستقرار مهني في العمل بزيادة الإهتمام بالعمال والحرص على عدم هدر الوقت ونقصان في عملية دوران العمال و الغيابات وقلة الصراعات ، وشعور العاملين بالولاء التنظيمي للمنظمة والراحة النفسية في العمل.

- إشباع إحتياجات العاملين من خلال عملية الحفز بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة .  
- تحسين صورة المنظمة إقتصاديا وإجتماعيا مما يؤدي إلى جلب العاملين ورفع روح الأداء والإنتماء.  
- تأثير الحوافز على الإنتاجية من خلال توجيه السلوك الإنساني ودفعه إلى العمل.  
" الحوافز عبارة عن باعث خارجي تؤثر فيه دوافع داخلية للأفراد تنبئها وتحركها إتجاه أداء عمل معين " .  
تعمل على تطوير السلوك المقبول للعمال في المنظمة وإستقرار في قيم العمل " [ 198 ] ص 96 وهي عناصر الثقافة التنظيمية.

كما أن الحوافز تؤثر في الأداء بالمؤسسات من خلال دورها في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في عملية جذب العناصر الفعالة للمؤسسة كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك وهذا ما يوضحه الشكل رقم ( 11 ) وهو توضيح للعلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر من إعداد الطالب الباحث

- يجب على المؤسسة الربط بين الحوافز والمكافئات والسلوك والأداء وقرارات الترقية والحوافز الأخرى التي تؤدي بالفرد العامل بالعمل بمستوى متميز وحتى تؤثر الحوافز على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة الكثير من المبادئ والأسس منها " المساواة ، نوع الحاجة ، عدالة التوزيع ، فهذه المبادئ تؤثر داخليا وخارجا على العامل وعلى أنشطة المؤسسة" [ 199 ] ص 135 . ولكي تقوم المؤسسة والممثلة بإدارتها بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها من خلال معرفة نشاطهم ونضج ووعي الإدارة بالعمال وإهتماماتهم بممارسة إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في الأداء الفردي والجماعي وهي من مسؤولياته بحيث يمكن للفرد التحكم بعملية الأداء وتقديم أفضل عمل له.

- تحديد الحوافز التي تقرر إستخدامها وتوفيرها

- تحديد نظرتها لدوافع العمل من خلال معرفة أسلوب الأداء والإنتماء والعلمية في العمل .

- إعتداد نظام أجور وأنظمة حوافز لمختلف العاملين .

تقوم المنظمة ببناء على معطيات معينة متوفرة لديها بوضع أسس حوافز للعمل وهي تتمثل فيما يلي :

- معيار الأداء : هو أهم معيار في حساب الحوافز وتقديمها يعتبر التمييز في الأداء سواء كان في الكمية أو النوعية أو الجودة أو التكاليف ، يتم من خلال ذلك تحليل ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل عمل.

- معيار المجهود المبذول: يعتبر مؤشر لقياس ناتج العمل بالرغم من صعوبة ذلك لأنه غير ملموس وواضح ، فهو الشيء إحتمالي الحدوث مثل الفوز بالمسابقات أو الصفقات والمناقصات فالعبرة بالمحاولة وليس بالنتيجة فهو أقل

موضوعية من المعيار الأول بحيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية مع الأخذ بعين الإعتبار الأسلوب والوسيلة المستخدمة من طرف الفرد ليصل إلى النتائج.

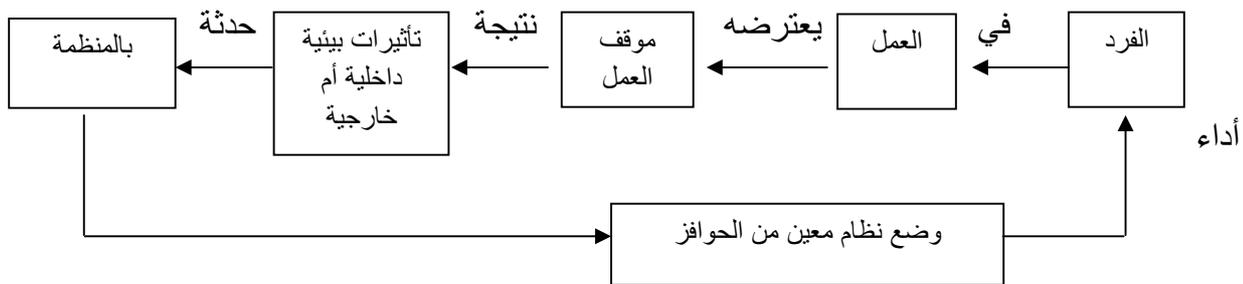
- معيار الأقدمية: الأساس شائع للإستخدام وهي المدة الزمنية التي قضاها العامل في عمله ، كما تشير إلى الولاء والإنتماء وتم مكافئة هذا العامل بالعلوات التي تعرف علوات الأقدمية وهي توجد في المنظمات الحكومية على غير المنظمات الخاصة .

- معيار المهارة : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات.

- معيار تحقيق الهدف : يستخدم كثيرا في المنظمة الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا " لكن يبقى معيار الأداء من أهم معايير وأسس الحوافز المطبقة في المنظمة " (200) ص 238.

#### 4-2-4 مكونات أنظمة الحوافز في المنظمة:

تتألف من خمسة مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وهي الفرد وموقف العامل والعمل في حد ذاته، والبيئة والمنظمة وفق الشكل رقم (12) التوضيحي لعمليات التفاعل ومكونات أنظمة الحوافز:



المصدر من إعداد الطالب الباحث

فعملية التحفيز هي إدراك وشعور بمؤثرات خارجية مصدرها البيئة فالفرد يحمل قيم إجتماعية أخرى خارجية يدخلها معه إلى المنظمة كقيم مدخلات إلى داخل المنظمة وتخضع لعدة إعتبرات:

\*الفرد والعمل: بمعنى أن نظام الحوافز ينجح فقط إذا كان هناك تناسب بين قدرات وقابلية الفرد للعمل أي كفاءة الفرد يقابلها متطلبات منصب العمل هنا تتم على أساسه تصميم الوظيفة أو منصب العمل من أجل تحقيق الملائمة بينهما .

\*طبيعة العمل والمنظمة: أي أن تكون طبيعة العمل والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة من خلال الإهتمام بطبيعة العمل وجعلها مهمة بالنسبة للفرد

\*الفرد والمنظمة : تكامل أهداف الفرد مع المنظمة.

\*المنظمة والبيئة : تكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومواردها البشرية .

\*الفرد وموقف العمل : إمتلاك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل مع معرفة متطلباته لكي يسلك سلوك متناسب مع موقف هذه المكونات الأساسية للمنظمة لها دور يميل إلى تحفيز العمال وتحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل من خلال عمله الذي يعمل فيه يقابله حصوله على أجر معين لأدائه ذلك العمل هنا تتدخل عملية التحفيز لتحرك عوامل داخلية نتيجة إثارة الدافع للعمل فهي عملية توجيه نحو الأداء الأفضل العالي بمقابل مكافئة أفضل مادية أو معنوية ترافق عملية التحفيز عملية أخرى لا تقل أهمية هي عملية تصميم نظام الحوافز

#### 4-2-5 مراحل تصميم نظام الحوافز:

- تحديد هدف المنظمة: تهدف المنظمة إلى هدف عام وإستراتيجيات محدودة وهي حوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض تكاليف الإنتاج، أو تشجيع الأفكار أو الكميات المنتجة وتحسين الجودة وغيرها من الأهداف التنظيمية.

- دراسة الأداء: تحديد وتوصيف الأداء المطلوب فيما تسعى لتحديد طريقة القياس الأداء الفعلي وتستدعي وجود عدد سليم من العمال ، وظائف ذات تصميم سليم، سيطرة ومعرفة الفرد لعمله ، ظروف عمل ملائمة ، إدراك الفرد لمهامه ومسؤوليته في العمل.

- تحديد ميزانية الحوافز: هو المبلغ الإجمالي يتضمن عملية الإجراءات معينة مثل نوعية الحوافز والمكافآت والعلاوات تتحدد قيمة الحوافز والمكافآت وتكاليفها الإدارية والترويج لها فحجم المكافئة المادية والمعنوية يجب أن تتناسب مع أدائه إلى جانب ثبات الحوافز وإستمرارها مع التحكم فيها من خلال " تكليف العمال بعمل يستطيع القيام به وليس العكس، مما قد يؤدي به إلى عدم حصوله على المكافئة يؤدي به إلى الإحباط وقشل نظام التحفيز "فحجم المكافأة ونوعيتها وإستمراريتها كفيلة ببعث روح العمل في العامل" [ 201 ] ص 65 ، يتطلب تصميم نظام الحوافز التفاعلية كان لزاما تحقيق عدة شروط:-

- ضرورة إتباع مكافآت للحاجات الشخصية للعاملين وفق رغبات الأفراد.  
- ضرورة حصول قناعة لدى العمال بأن الجهد يقابله حافز لذلك في إطار نظرة توقع العاملون لمكافئتهم نظرا لجهدهم.

- عدالة المكافئة وتناسبها مع الجهد المبذول والنتائج المحققة.  
- إحتمالية تحقيق السلوك منذ بداية العمل.  
- إختيار التقويم الدائم والمناسب للعامل وتوجيه تصرفاتهم وسلوكياتهم عمليا.  
- إحداث توافق بين ثقافة المنظمة ونظام التحفيز المستخدم  
- تصنيف "جون بكتور" في كتابه "قوة للتغيير" عددا من النصائح عند حفز العاملين مخاطبته للثقافة السائدة لديهم.

\* "إعطاء حرية أكبر ومرونة في أداء أعمالهم بشكل تعاوني .  
\* توفير مناخ الذي يتيح لهم الإتصال وشعورهم بالإنجاز.  
\* ضرورة وجود قيادات تمثل لهم القدوة في العمل والإلتزام" [ 202 ] ص 342 يهتم علماء السلوك الإنساني بموضوع الحوافز ، لأنه مكون أساسي وموجه لسلوكه من حيث إمكانية إحداث تغييرات في عاداته ، معتقداته ، إتجاهاته ، وعليه فإن كفاية الحافز لإشباع رغبات الفرد يقابله توقع لزيادة درجة الرضا لديه ولهذا فالتجديد والتنوع في الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون الفرد مدفوعا لبذل الجهد وتطوير أدائه للحصول على الحافز المرغوب ، فهي حوافز متنوعة إما حوافز مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، إيجابية أو سلبية وهي ذات تأثير مختلف على أداء العاملين داخل المنظمة وذلك على حسب طبيعة حاجاتهم ودوافعهم نحو العمل.

#### 4-2-6 أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية: تعتبر من أشكال الحوافز ، تختلف صورتها من تنظيم إلى آخر وتتمثل في المكافآت المادية ، يعتبر الحافز النقدي من أهم الحوافز الوقت الراهن ، لإشباع حاجاتهم وتتلخص في ما يلي:

- الأجر : هو دخل أو المقابل المادي لأداء العامل وجهوده في العمل له أهمية قصوى ، يحدد مستوى المعيشة ومركزه ومكانته الاقتصادية والاجتماعية وفي المؤسسة هو مقابل عملهم يدفع لهم نتيجة أدائهم وإنتاجهم ويدفعهم إلى بذل طاقات عمل لذلك فإن وضع نظام عادل للأجور أمر ضروري لزيادة الإنتاج وتوفير علاقات صناعية بين الإدارة والمؤسسة ، ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى ما يلي:

- نظام الدفع على أساس الوقت الأجر الزمني :

يتم إحتساب الأجر في النظام هذا على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله وقد يحدد الدفع إما بالساعة أو باليوم أو بالشهر ولا يرتبط الشهر بكمية أو وجود الإنتاج تطبق في حالات هي :

- حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها - حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول ، الإنتاج في حالة غير منظمة ، حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج في حالة العمل إلى عناية وإهتمام كبير.

- نظام الدفع على أساس الإنتاج أو القطعة ( الأجر التشجيعي ) :

نظام شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته ويصلح تطبيقه في حالات :

- حالة الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات ملموسة ، حالة الإنتاج النمطي ذا المواصفات النمطية، حالة الإنتاج الذي يتعلق بالمجهود.

- عدم تحكم العامل في وجود المنتج .

هناك نظامين لتحديد الأجر:

- الأجر على أساس الإنتاج الفردي : يحصل الفرد على أجره بناءاً لكمية الوحدات والتي قام بإنتاجها بمفرده ، ويمكن التمييز بين النظامين للإنتاج الفردي ، هما نظام الأجر الموحد ونظام الأجر المتغير .

- نظام الأجر الموحد لقطعة الإنتاج : يتم وضع أجر موحد للعامل عن كل قطعة منتجة ، يوضح أجره بناءاً على إنتاجه للقطع في اليوم الواحد وتضرب في مجموعة أجر القطعة بمعنى : أجر القطعة الواحدة  $\times$  عدد القطع المنتجة.

- نظام الأجر المتغير للقطعة الواحدة: يعتمد على تحديد سعرين للقطعة المنتجة من خلال دفع مبلغ مالي للعامل مقابل عدد الوحدات المنتجة إذا لم يصل الإنتاج إلى حد معقول وعدد معين من القطع المنتجة والعكس لذلك ، ولكن الملاحظ أن هذا النظام غير محفز للعمل.

- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي : يطبق في حالات معينة عند الرغبة في تشجيع أعضاء الفريق ككل ولعدم قياس إنتاج العمال لكمية معينة من المنتج ولتحقيق التكافؤ في الفرص بين العاملين في مختلف المصالح.

- الأجر على حساب الخبرة في العمل :

كلما كانت خبرة العامل كثيرة وكبيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار في ذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل.

- العلاوات: هي كل مبلغ مالي زاد على مرتب العامل وأجره المحصل وهي أنواع :

- العلاوات الدورية: هي عنصر المقررات المالية التي تصرف للعامل وتتقرر بصفة دورية ومستمرة حتى بلوغ العامل نهاية عمله .

-العلاوات التشجيعية : يمنح العامل زيادة في راتبه مرتبا تشجيعيا عبارة عن مبلغ مالي نتيجة للكفاءة الأدائية أو كفاية إنتاجية في المؤسسة.

-العلاوات الإستثنائية : يعد مفهوم الإستثناء من خرج من قاعدته العامة أو حكم عام ، والعلاوة الإستثنائية ليس لها حكم ولكنها تستحق على ما يخرج من القاعدة والحكم العام وهنا نوضح بمثال " عندما يخاطر رجال الحماية المدنية لإطفاء حريق ويصاب أحدهم بحروق ، يكافئ نظير شجاعته في إطفاء الحريق وهذه العلاوة تكون إستثنائية مالية أو أخرى ولم تكن مبرمجة لها أو حافز للعاملين" [ 203 ] ص 227 .

-العمولة : هي النسبة المئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة زيادة في الأجر ترتبط بالزيادة في معدلات الأداء " وعلى ذلك فإن الخطط الخاصة لمنح الزيادة في الأجور على شكل عمولات، إنما ترتبط أساسا بتحسين مستوى أداء العاملين" [ 204 ] ص 66 هي طريقة تعبر عن ربط الأجر بإنتاج العاملين ، تمثل لهم حافزا على أداء العمل بإخلاص وإستمرارية كما أنها نظام مرن لدفع الأجور تتماشى مع عملية البيع وعائده وله نوعان :

-العمولة الفردية : عمولة المبيعات الفردية للبائع على أساس مبيعاته الثابتة في دفتر خاص يجمع أرصده كل شهر، وتطبق عليها النسبة المئوية الثابتة في لائحة الحوافز بالشركة .

-العمولة الجماعية : فهي نسبة من المبيعات تمنح على أساس الجهود التي يقوم بها البائع من خلال بيع مجموعة كبيرة من منتج معين ويتم تقسيم ذلك الناتج على كل عامل.

-الإشتراك في الأرباح: يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة غالبا في إقطاع 10% من أرباح الشركة ثم يتم توزيعها على العاملين ويكون توزيع الأرباح على حسب الأجر والدرجة والمستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من ذلك والتوزيع نقدا ولمرة واحدة في السنة في المنظمات الحديثة الأرباح تقسم على حسب تحقيق الأهداف ومساهمة كل فرد عامل في أسهم الشركة بإعتبارهم شركاء فاعلين في العملية الإنتاجية تخلق شعورا بالمسؤولية لدى العاملين نتيجة لمعرفة العمال " لوضعية المؤسسة من خلال صورتها وآلية عملها وإيراداتها وواراداتها وهذا يؤدي إلى روح المبادرة والتجديد والتمسك بالمؤسسة والإستمرار فيها" [ 205 ] ص 105

-الحوافز المعنوية : لا تقل أهمية عن الحوافز المادية والمعنوية هي عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في إتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة وهي تتمثل في ما يلي:

- الترقية : إحدى الحوافز المعنوية يدفعهم إلى العمل بكفاءة عالية وتعرف في الإدارة على أنها " الإرتقاء بالأشخاص المدربين لشغل الوظائف في المستويات الوظيفية الأعلى أما بالنسبة للعاملين تعتبر تغيير في الوظيفة وسيلة تقدم في أساس الوظيفة للعمل ،

ولحصول ذلك فإن شغور الوظائف مطلوب لتحقيق الترقية وكذا تقديرا لخدماته ومجهوده تقترن بالزيادة في الأجر والمسؤوليات والأعباء" [ 206 ] ص 183 تهدف الترقية إلى خلق الحافز لدى الأفراد لبذل أقصى جهد ممكنا لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة ، تخلق بالشعور بالرضا على العمل" مع الحصول على ضمان بالبقاء العدد الكافي من ذي المهارات والكفاءات العالية في خدمة المنظمة" (207) ص 145

-تأهيل وتدريب العاملين: التدريب نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في أسلوب الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات المطلوبة وطرق العمل ونوعية السلوك والإتجاهات مما يؤدي بالفرد أو الجماعة إلى العمل بكفاءة وقدرة عالية وهو محقق في الإنسجام بين العاملين في الأسلوب والأداء والتدريب المستمر والمتواصل والمبرمج فعال وله فعالية في ميدان العمل نتيجة لحمله أهداف واضحة ودقيقة وبرنامج معروف ومدروس فهو حاجة ضرورية للفرد يعزز قدرته ويساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات المستجدة.

**-المهنة وبيئة العمل المناسبة :** يقصد بها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في العمل أي ملائمة المهنة أو الوظيفة للفرد من حيث طبيعتها ، أعبائها ، قدراتها وإمكانياتها مع خياراته ومهاراته و رغباته وأماله وطموحاته مما يؤدي به حدوث نوع من التناسق والإنسجام بين الفرد وطبيعة منصبه، تتبع المنظمات الحديثة أسلوب الإثراء الوظيفي، بإحداث تنوع في أعباء العامل وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى تحفيزه على العمل وزيادة إنتاجه مما يخلق جو إبداعي والتجديد في أفكاره وإبتكاراته، أما المنظمة فتضمن الولاء والأداء العالي ، كما أن لبيئة العمل إهتمام آخر في منظومة الحوافز المعنوية، ويقصد بها الظروف الفيزيائية الطبيعية المحيطة بالعامل أثناء تأدية المهام تشمل المكان، الآلات، الأثاث، الإنارة، الضوضاء ، كلما كانت ظروف العمل مناسبة وملائمة كان إقبال الفرد العامل بعمله بأريحية نفسية مما ينعكس إيجابا على مستوى عمله .

#### **-إشراك العاملين في تحديد الأهداف :**

" تعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة إنتاجه وتحقيق نوع من الرضا عن العمل المقدم وقد حظي هذا النوع بإهتمام كبير في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته وبالظروف التي يؤدي فيها " [ 208 ] (ص 134 ) فالمشاركة في مناقشة السياسات العامة للمؤسسة والأهداف والبرامج تعرف على أنها أسلوب الإدارة بالأهداف يشكل حافزا أساسيا يشمل ما يلي :

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين.

- تحديد مواعيد إنجاز الأهداف المحددة .

- المتابعة لمستويات الأداء المحقق والتصرف بناءا عليها .

هذا الأسلوب في التحفيز تجاوبا مع نظريته الدافعية التي تقوم على أهمية المشاركة في تحديد الأهداف.

**-الإعتراف بجهود العاملين :** يعطي كثير من العاملين أهمية كبرى للإعتراف بجهوده ويعتبرون ذلك محفزا لبذل مجهودات إضافية وهذه الحوافز تختلف باختلاف الإدارات والمنظمات فهي تتخذ أشكالا مختلفة .

**- المنافسة والقيادة :** فالمنافسة بين العمال تعتبر حافزا معنويا لبذل مجهود " فالمنافسة بين العمال لزيادة الإنتاج تدفع من خلال إستخدام معنويات الأفراد له في الإنتاج وتوجيهها لما تخدم مصالح المؤسسة فاستخدامها الحسن بطريقة إيجابية يشجع ويحسن الأداء" [ 209 ] ص 49 أما القيادة فينظر لها على أنها حافز معنوي ، من خلال إتسام المرؤوسين ومعاملتهم للعاملين بأسلوب سليم يضمن الود بين العمال والإدارات ، من خلال معرفة إحتياجاتهم وتحقيق مصالحهم وإزالة مصادر إزعاجهم وشكواهم والتواصل الإندماجي وإدماج أفراد الجماعات مع بعضها البعض ، مع ربط مصالح الأفراد مع الجماعات وأخيرا مع التنظيم كوحدة متكاملة وممارسة ، الإشراف العام الذي هو أساس القيادة الصحيحة فهي مبعث للعمل وبث الحماس وروح التعاون بين العمال والقائد يعمل في مجال وفق ما تمليه عليه الظروف الموقف العملي والمحيط به.

- التأمينات الإجتماعية تتمثل في الإجازات والخدمات مثل التأمين على البطالة والتأمين الصحي والتأمين عن العجز ونظام التقاعد والإجازات في العطلات وتقديم الخدمات الصحية والرياضية والرعاية الإجتماعية والترفيه. كل هذه الحوافز هي محصلة مجهودات الإدارة والعمال من أجل الرفع من قدراتهم في الأداء العمالي وبالتالي الرفع من القدرة الإنتاجية وتحقيق رغبات الأفراد المنظمة وتحقيق الأهداف.

### - الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

- الحوافز الإيجابية : تقوم الحوافز الإيجابية على تشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من حيث تحدد المنظمة السلوك الإيجابي والحوافز المادي والمعنوي والعنصر المستعمل

- الحوافز السلبية: تشمل على حوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجور، حجب الحوافز، التنزيل من الرتب الفصل وإنهاء العقد ونلخص حوصلة الحوافز وأنواعها في الجدول رقم (04) يوضح أنواع الحوافز:

مغنوية سلبية	مغنوية إيجابية	مادية سلبية	مادية إيجابية	حوافز الإنتاج
				نوعيتها
توجيه الإنذار والتوبيخ- التأديب والتهديد الطرد والعقاب، النقل من العمل	حوافز نقدية كالأوسمة- شهادات إمتياز-إجازات الترقية الثناء والمدح	الخصم من الراتب الحرمان من المكافئة -التوقيف عن العمل- تأخير الترقية-خفض الرتبة	الأجر-المكافئات الترقية والعلاقات الإنسانية	فردية
الحرمان من النشاطات الإجتماعية، التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار	ظروف عمل ملائمة إشراف عادلة الإشتراك في الإدارة، علاقات طيبة، نشاط جماعي توفير وسائل الأمن، قيادة	الحرمان من الإمتيازات الممنوحة للعاملين	المشاركة في الأرباح التأمينات علاج مجاني مكافئات إنهاء الخدمة بعثات ومنح دراسية	جماعية

ومن ه حوافز العمل متنوعة وكثيرة ومختلفة من حيث درجة التأثير على العاملين كما أن هناك مؤسسات تستخدم حافزا وتفضله عن حافز آخر نظرا للإمكانيات تقبله من طرف العاملين وكذا حسب طبيعته وأهداف المؤسسة ومؤهلات عمالها .

**4-2-7 الإدارة الفعالة للحوافز ومشاكل التحفيز:** الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتفهم العاملين ومعرفة مشاكلهم الإجتماعية والإقتصادية والنفسية ، ولا بد على الإدارة أن تعمل على تحقيق مايلي:

- حدوث توافق بين أهداف العمل مع أهداف الفرد بدرجة أو بأخرى حتى تكون للحوافز جدوى وفاعلية فالحافز الحقيقي يوجه نحو طبيعة العمل، لأن الدافع الأساسي للعامل ينبع من عمله وطبيعته.
- ضرورة جمع نظام الحوافز بين الجانب المادي والمعنوي.
- نظام الحوافز يكون عادلا.
- وضوح الحوافز لدى العمال .
- ضرورة إشباع الحوافز والرغبات وحاجت الأفراد.
- وضع مؤشرات متعددة كمعدلات لقياس المنتوج والنتائج المتوافق مع الأداء والجهد.

- تحقيق رغبات العمال وللسهر على توفير ظروف عمل مريحة لهم.

#### - مشاكل التحفيز:

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة ، فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض على بذل المزيد من الجهد، لكن في المقابل الإدارة مسؤولة عن غموض التعليمات وعدم وضوح الأهداف كما أن التركيز على ما يمنح من حافز من أجله وهذا السلوك لا يؤدي بالضرورة إلى الوصول لنتائج مرضية ، وإلى جانب ذلك فالمكافآت قد تهدف في مضمونها إلى فك أوصل الروابط والعلاقات بين الأفراد والجماعات في العمل نتيجة لتوزيعها الغير العادل والغير الهادف ، ورغبة الأفراد في الحصول على حوافز مادية بالإضافة لحصولهم على حوافز معنوية في أن واحد.

- يبقى من الضروري القول بأن الوسائل التحفيزية تتنوع وتتجارب مع المتغيرات الحاصلة في الاحتياجات والدوافع ، ومع المستوى الإداري للعاملين، لكن الأكيد هو توفر بعض الشروط الضرورية من أجل تحقيق الهدف من الحوافز تتمثل فيما يلي : جعل المكان مسليا في العمل .

- العدالة في الأجور والمكافآت.

- تكليف الأفراد بالأعمال التي يستطيعون القيام بها.

- تجنب التكرار والابتعاد عن الملل والإكراه في العمل.

- إعطاء الاستقلالية في العمل وتوسيع الصلاحيات.

- توزيع أسلوب العمل وتحسين ظروف العمل وأساليب الإشراف والقيادة.

- توفير فرص التكوين والتدريب مع تشجيع المبادرات الفردية والابتكار وبعث روح التجديد والإبداع.

ومن هذا المنطلق فإن الحوافز تؤدي هدفها إذ تحققت هذه الشروط "فكلما تنوعت القوى العاملة ، كان ضروريا الإجتهد في التنوع في أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات فعملية التحفيز مهمة جدا، وذلك لأنها ستساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وزيادة مرد وديتها، فالمؤسسة هي التي تمنح حوافز العمل المناسبة، حيث تخلق انسجام بين طبيعة الحاجات والحوافز التي توفرها للعاملين إذا كانت مادية أو معنوية.

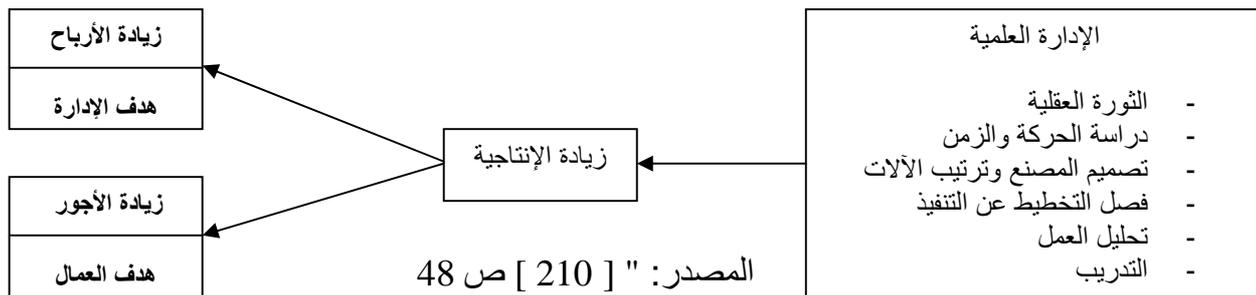
#### 4-2-8 المداخل النظرية للتحفيز: تشير الدراسات أن الاهتمام بموضوع التحفيز والحوافز بدأ مع بداية الفكر

الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية وهي حركة متكاملة وتطورت عبر مراحل الفكر بوتيرة متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر .ومن أمثلة ذلك :

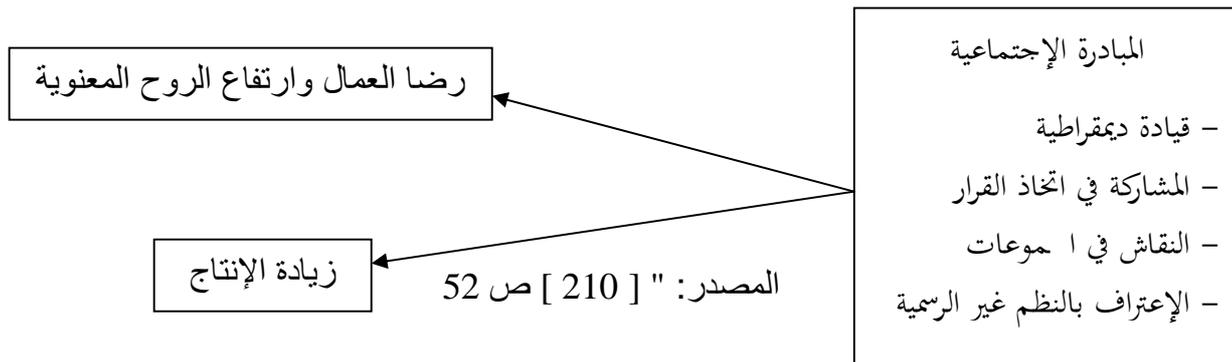
-المدخل الإقتصادي: يمثل المدخل الإقتصادي النظرية الأولى التي إعتمدها علماء الإدارة الأوائل، وهي شائعة في المؤسسات ذات الممارسات الإدارية البسيطة ووعي علمي محدود ، تقوم إفتراضاتها على أن الفرد محور أساسي في عملية التحفيز بحيث يعمل الفرد بسبب حاجة أو دافع واحد هو حصوله على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة فالإنسان كائن إقتصادي عقلائي، هذا الوصف يحدد معنى العقلانية وهو سعيه لتعظيم مدخولاته من خلال محاولته على الحصول على أعلى دخل ممكن، فكلما كان الدخل أكبر كان الجهد المبذول أكبر، فالإدارة التي تعتمد على أسس هذه النظرية، تهتم فقط بمبلغ الحوافز التي تعرضها ، فإن إرادة اجتذاب الأشخاص والمحافظة عليهم، تعرض رواتب أكبر وإذا أرادت أن يبذل شخص جهد أكبر لأداء عمل معين عرضت عليه مبلغ حافز أكبر، وإذا

أرادت التأكد من تجنب القيام بالسلوك معين حدودت عقوبة مالية أكبر لهذا السلوك، لكن هذا المدخل النظري يعاني من مشاكل معينة تتمثل في أن الإنسان يعمل لإشباع أكثر حاجاته ، وعلى الرغم من أهمية المبالغ المالية التي هي الحافز في هذه النظرية ، فإنها ليست الدافع الوحيد لتحفيز الفرد إلى العمل.

**-المدخل التقليدي :** المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية في أبحاث" تايلور" الذي وضع نظام أجور تفاضلية ، كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء في مستوى الأداء ، وفي إطار مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال عملية الإنجاز ، فإن هذه النظرية ترى بمنظورها أن الفرد يعمل بجد مقابل حصوله على عائد مرتفع لذلك اهتمت بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية،ويمكن أن نعبر عن أفكار تايلور بالشكل التالي: **رقم (13) يوضح أفكار تايلور.**



**- مدخل العلاقات الإنسانية :** إهتمت هذه النظرية بمفهوم معين للتحفيز من خلال مبادئها أو نظرتها للعمل وما يحيط به شددت على فكر الرجل الاجتماعي أو الرجل الإداري والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة العوائد المادية ، بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الاجتماعية في العمل ولقد بدأت مع دراسة "هاوثورن" والتي سبق وأن أشرنا إليها في مفهوم الدافعة ونظريتها ، فالمكافآت الغير اقتصادية المالية مثل بناء فرق العمل والجماعات والإهتمام بالعلاقات والحاجات والرغبات الإنسانية والاجتماعية هي أكثر من الأموال كمحفز للسلوك في العمل ومبعث للفرد لتوجيه سلوكه وتصرفه في العمل **الشكل رقم (14): يوضح موقف "إلتومايو.**



**- مدخل الموارد البشرية :** الفرد المتكامل ومفهومه هو الذي أصبح السائد بدلا من مفهوم الرجل الاقتصادي أو الرجل الإداري الاجتماعي، بحيث ينظر للفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية التحفيز هي كثيرة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

**-المدخل المعاصر:** إن المدخل الحديث لتحفيز العاملين في إطار ثلاث أنواع من النظريات الأولى هي نظريات المحتوى والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء

على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها، والثانية هي نظرية المسار التي تتمثل في تحديد الأهداف والتوقع ونظرية العدالة وهي في الأساس نظرية المسار العلمي والتي تركز على الأسباب ونوعيتها التي تؤدي لإختيار الأفراد لسلوكيات معينة بدل من سلوكيات أخرى بديلة ويعتمد هذا الإختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له، فعملية المسار العلمي كيفية إختيار تصرفات المعينة للعاملين لأداء العمل وضمن سباق تحديد حاجات أساسية لغرض النجاح، وبالتالي فإن مجموعة هذه النظريات تركز على أسلوب تفكير أو منهج معتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجات معينة " أما النظرية الثالثة هي نظرية التعزيز التي تركز على التعلم لدى العاملين والإستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف تعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل" [ 211 ] ص 460 ، فنظريات التعزيز وضعها " سكر " يرى بأن عوامل البيئة الخارجية محددة للسلوك فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع إهتمام بل الإهتمام في التعزيزات التي تتحكم في السلوك فهناك مؤشرات تحفز العامل تكون موجهة لسلوكه في العمل. وتشير الدراسات أن عملية الحوافز ضرورية ولها تأثير على المنظمة والفرد عامة بحيث أن المنظمات في ظل المنافسة وزيادة حدتها تعمل على إستقطاب الموارد البشرية لمنظومتها من أجل إستخدامها في العملية الإنتاجية وتخضع الموارد البشرية إلى عملية حوافز متنوعة من أجل تطوير قدراتهم ومعارفهم وتحفيزهم على الأداء المرتفع ، فالحوافز لها دور في انتقاء عناصر صالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب وصيانة العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه الأداء إلى فهم واضح وعام للعملية والعوامل المؤثرة في نجاحها، فمفهوم ومضمون عملية التحفيز الصريح يرتبط بمجموعة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية معقدة ومتشابكة لها صدى توأصلي إلى فهم وتوضيح العملية التحفيزية والعوامل المؤثرة في نجاحها ، فحجم المنظمات اليوم وتعدد نشاطها في ممارسة أعمالها يؤدي بها ويفرض عليها إستخدام منظومة تحفيزية مادية أو معنوية مدروسة وذات بعد وأثر في نفسية العامل وذاته بحيث تجعل منه يعمل بجد وأداء عالي فالحوافز تعمل على إستقرار الموارد البشرية وزيادة دافعيته للعمل ، وبالتالي تأثير مباشر على إستقرار المنظمة وقدرتها على حماية كفاءتها من المغادرة لها ، مع إمكانية توفير مستلزمات ومتطلبات العمل حتى يقوم العامل بأحسن مجهود لديه يقدمه خدمة للمنظمة.

#### 3-4: الإشراف

إن الإشراف هو القيادة المشتركة، وكذا مجموعة من الجهود المتضامنة بين الرئيس وبين المشرف والمرؤوسين المشرف عليهم، لتهيئة أنسب وأطف الأجواء والسبيل في العمل، والتجاوب لنمو أعضاء الجماعات التي يعمل معها، فالإشراف هو عملية توجيهية تعليمية، تجمع علاقة بين عدد من الأخصائيين الذين يعملون ضمن الجماعات، بمعنى أنه عملية ذات إطار تعليمي تدريبي في مجال العمل تهدف إلى تنمية وتحسين قدرة الموارد البشرية على ضبط تصرفاتهم وتحديد سلوكياتهم، "فالمشرف هو ذلك الشخص المسؤول عن توجيه ومساعدة ومراقبة تصرفات وسلوكيات الموارد البشرية والعمل على تحسين أعمالهم من خلال الأداء الأفضل لمجموع وظائفهم مع الحرص على الإهتمام بالقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، يضمن مستوى رضا المؤسسة التي تستخدمه عن عمله" [ 212 ] ص 149 .

**4-3-1 تعريفه:** بهذا المعنى يعرف الإشراف على أنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف يقدم تعليمات وتوجيهات وأوامر تساعد على نمو الفكر التنظيمي في العمل وتطوير مستواهم الأدائي وهذا لتحسين مهاراتهم بما يتفق مع إحتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات والسبل الممكنة بما يتفق مع أهداف المؤسسة" [ 212 ] ص 150، يبرز هذا التعريف أهمية الإشراف ودوره في الإهتمام بالمروسين وتعليمهم وتحسين أدائهم ومهاراتهم، بما يحقق أهداف التنظيم، والإشراف بالمعنى هذا يتطلب وجود جماعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة، جماعة المشرفين التي تملك السلطة والإشراف والقيادة وجماعة العمال المرؤوسين التي تقوم بتنفيذ الأوامر والقرارات والمهام المنوطة بها، فالمشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال، وإن علاقاتهم بالمديرين بالغة الأهمية، كون بواسطتها يتم تجسيد الأوامر واقعياً، وهنا يجب أن يكون المشرف ذو كفاءة عالية، بالنظر إلى مجموعة أعمالهم ومسؤولياتهم إتجاه العمال والمؤسسة فهم طبقة وسيطة بين العمال والإدارة من مهامهم تنفيذ الأعمال على حسب الأوامر الصادرة من الجهات العليا للمؤسسة، وتحقيقها بواسطة العمال على أرض الواقع في نظام ودقة في أوقات محددة لها وكما يرى يوسف عنصر بأن الإشراف "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل" [ 213 ] ص 204 ، يركز يوسف عنصر على أهمية الخبرة في الإشراف التي تتطلب الدراية الكافية والإحاطة بالمعلومات والمعطيات الخاصة بالعمال من مهارات وسلوكيات متوقعة وغير متوقعة كرد فعل الأوامر وتوجيهات المشرف وهذا من أجل نجاح عملية الإشراف، وبالرغم من تعدد التعاريف والآراء والأفكار حول مضمون الإشراف وإيجاد صيغة تفاهمية لمحتواه الفعلي نظراً لإختلاف وجهات النظر وإيديولوجيات كل باحث إلا أنها تكاد تجمع على أن العملية الإشرافية تقوم من أجل القيام بعمل يهدف من ورائه تحقيق أهداف التنظيم ككل وذلك من خلال سلطة تمنح لفرد معين مع إلزامية وجود جماعة العمل، بحيث تكمن أهمية الإشراف في التوجيه وتنسيق الجهود وتنظيم نشاط العمال وتجنبيهم صعاب الأعمال، وعلى العموم.

- فالإشراف مجموعة الإجراءات التي يتخذها المشرفون، تهدف إلى توجيه وتنسيق ومراقبة العمال بغية تحقيق أهداف التنظيم داخل المؤسسة.

- و السؤال الذي يطرح هنا، من هو الشخص الأنسب للعملية الإشرافية بمعنى من هو المشرف في حد ذاته؟

**4-3-2- تعريف الشخص المشرف:** " هو ذلك العامل الذي يتم تعيينه وإختياره من طرف إدارة المؤسسة ليعمل على تحقيق أهداف منشودة مع ومن خلال الآخرين وعليه أن يحقق ما يلي:

- منتجات عالية الجودة تشبع حاجات العملاء ورغباتهم وتحقق الرضا.

-بأكبر كمية يسهم في تقليص التكاليف.

- وبأقل سعر ممكن يكون قادرا على تحقيق حصة في السوق بنسب كبيرة". [ 213 ] ص 205

فالمشرف هو المدير التنفيذي، أي عضو في التنظيم العام وواجبه أن يساعد دائما على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جوا يساعد للوصول للهدف، وبذلك يتحدد على أساسه المنظومة التنظيمية بين المشرف والعمال والمؤسسة في ظل إحترام المسؤوليات وتحديد المهام، ويتجلى ذلك كصورة عاكسة لتنظيم المؤسسة بفضل المشرف المباشر في العمل والإجراءات العملية المتخذة عن طريق تحكمه في وسائل الإشباع رغبات الأفراد وحاجاتهم، يكون في مركز أقوى بالنسبة إلى إمكانيات تعديل سلوك الفرد وإتجاهاته، وعن طريق إدارته لنظم

المكافئات والجزاءات المشرف يستطيع تشكيل سلوك العامل في الإتجاه الذي يحقق أهداف المشروع، كثيرا من الآراء الفكرية في مختلف نظريات الإدارة يركزون على القيادة الإشرافية أو الإشراف القيادي وهو مصطلح يوضح مدى تماسك وترابط العلاقة بين القيادة الفعالة والمشرف الفعال في تجانس وتلائم منطقي عملي، كإجراء هادف لتحقيق النتائج. "فالقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو هدف منشود، شريطة أن يحرص المشرف على إلزامية عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين، وفي مجال إدارة الأعمال والمستوى الإقتصادي والإجتماعي فإن الهدف الأساسي هو الإنتاجية العالية أو الأداء المتميز مع ضمان البعد الإنساني في العملية الإشرافية" [ 213 ] ص 206 ، لهذا فإن قيادة المشرف تكون فعالة إذا توصل إلى أسلوب إنتاج أفضل عن طريق زيادة مخرجات جماعة العمل، وإستطاع أيضا تحقيق رضا العاملين ومن مهام القائد الفعال من منظور الإشراف الفعال:

- زيادة الإنتاج كما، دون التأثير على النوعية والإنقاص من حوادث وعدم إصابة العاملين بالإحباط والتذمر ولا يتسبب في تعطيل عمل الأجهزة من التكلفة الإنتاجية.
- الإهتمام بالعنصر الإنساني للعاملين.
- السلطة مستمدة من تعاون المرؤوسين معه.
- معاملة العاملين بعدالة وبإحترام يتفق مع الكرامة الإنسانية.
- تزويد العاملين بكافة المعلومات اللازمة لهم.
- معاملة كل فرد كشخص له أهمية في التنظيم.
- الإصغاء لكل العاملين وتفهم خصوصياتهم والتعاطف معهم.
- توفير ظروف الأمن والسلامة اللازمة في محيط العمل.
- تكليف العاملين بالعمل الذي يتفق مع مؤهلاته وخبراته.
- العمل على تهيئة الظروف المتعلقة بالتدريب وإكتساب مهارات فنية والإشراف على تطوير المنظومة التدريبية والمهارية للعاملين للرفع من قدراتهم الإنتاجية.
- تهيئة فرص الترقية والتقدم للعاملين على أساس تقييم الأداء الفعال، شريطة أن يكون نظام الحوافز المعمول به في المنظمة عادلا ومنصفا" ولقد تم ترجمة حقيقة الإشراف وعمل المشرف بكلمتين في اللغة الإنجليزية Touch Human [ 213 ] ص 209 وفق ما يلي: عملية الإشراف وعمل المشرف باللغة العربية

- الإستماع والإصغاء للعامل بحس إنساني عالي.
- أن يفهم مشاعر وأحاسيس العمال.
- العمل على تحفيزهم والرفع من قدراتهم.
- تقدير المجهودات والأعمال الجيدة للعمال والإعتراف بدوره وتزويده بالمعلومات والمعطيات والأخبار العامة للعامل و أن تحترم إنسانيته
- القيام بعملية التدريب والتأهيل وتكوينه بإستمرار للإرتقاء بقدراته.
- مساعدته على تفتح عقله وفكره على العمل
- معاملته بناء على الفروق الفردية وأنه وحدة متكاملة له خصائص مختلفة.و المحافظة على خط الإتصال معه.
- على ضوء هذه المفاهيم يمكن أن نحدد ما يلي:

- يكون المشرف هو الرئيس المباشر مسؤولية مباشرة في مجال العمل من خلال تنظيم العلاقة بين المرؤوسين والمؤسسة، إذا أن المشرف المباشر هو الذي يتولى من الناحية العملية تطبيق سياسة المؤسسة ولوائحها واقعي بالتعاون مع العمال.
- كما تقوم المؤسسة وبمساعدة المشرفين في تسهيل مهمتهم وعلى ذلك تكون مسؤولة فقط على تقديم النصائح والإرشادات، فكل مشرف يتم تحديد مجال اختصاصاته ومهامه ونطاق مسؤولية علاقاته مع العاملين وهنا يتم تحديد مجالات عمله والأعمال التي يكون المشرف مسؤول عنها.
- "وضع كل عامل في المكان الذي يناسبه داخل المصلحة أو القسم التابع له.
- الإشراف على العاملين والعمال الجدد بصورة خاصة.
- القيام بعملية تدريب وتأهيل وتكوين العمال على الأعمال الجديدة التي توكل لهم.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين الذين هم تحت مسؤوليته المباشرة.
- العمل على تفسير وشرح قوانين وتعليمات ولوائح الإدارة العليا للعاملين.
- تسيير ومراقبة تكاليف العمل في مصلحته إلزامية المشرف بالمحافظة على عماله من حوادث العمل وإصاباتهما" ]
- " 74 [ ص 35 والرفع من الروح المعنوية لهم وإطلاق العنان لقدراتهم العقلية الفكرية والبدنية للرفع من الإنتاجية في العمل.

**4-3-3 تعريف الإشراف القيادي:** إن القيادة الفعالة وهنا نقصد المشرف الفعال الذي هو في رتبة ومرتبة القائد الفعال يلعب دورا مطلوباً منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات، فهو القدوة والنموذج المثالي يؤثر في سلوك الآخرين بفعالية، وهو المراقب والمتابع والمسير العملية الإنتاجية بالتوجيه والإستشارة، والنصح للعمال لأداء العمل بفعالية من خلال النظر إلى الكم والكيف في العملية الإنتاجية.

فعملية القيادة عنصر إنساني متميز يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة ليست ميزة شخصية في شخص فرد معين دون الآخر ولكنها محصورة بمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، فالقائد المشرف الناجح هو الفرد الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهداف المجموعة ككل. "وتكمن وظيفة القائد المشرف الأساسية في مجال عمله على تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته وإمكانياته وإحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليهم جميعاً" [ 74 ] ص 40

- إقتراح خطوات العمل والإستراتيجيات المستقبلية.
- المشاركة في رسم السياسات والإجراءات التنفيذية مع الإدارة وتوصيلها إلى العمال.
- تشخيص المشكلات في العمل وتحديد بدقتها وتحليلها من أجل الوقوف على مسبباتها وحلها.
- وضع حلول أو مقترحات ممكنة لتسيير أمور العمل بإعتباره المشرف الأول في العمل وهو في خط المواجهة مع العمال.

- "الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعاملين إهتمام عملي تتجلى في ما يلي:

- \* مساندة الأفراد العاملين والوقوف بجانبهم في مختلف المواقف.
- \* السعي إلى تقديم النصح والمشورة والإرشاد والتوجيه للأفراد بإستمرار وبصورة متجددة

\* خلق مناخ عملي صحي يجلب له العمال"" [ 213 ] ص 94 .

وعليه فإن القيادة الإشرافية مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيهه أو بشكل تأثيري في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد بمعنى أنها توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين وبشكل منسق لمجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك، فالقيادة عملية تفاعلية وفي كل مواقف العمل، وهي تؤثر في روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم لذلك كانت وما تزال موضع دراسة الباحثين وهناك إتجاهان أساسيان لدراسة موضوع المشرف القائد تتلخص فيما يلي:

- الإتجاه الذي يعتبر الإشراف القيادي خاصية من خصائص الشخص نفسه.

- الإتجاه الثاني ينظر إلى الإشراف القيادي على أنها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيح الفرصة لبروز القائد بغض النظر عن مواهب الفرد، وهناك إتجاه توافقي حديث يرى بأن التوفيق بين الإتجاهين ضرورة حتمية، وللمشرف القائد سلوكيات متميزة، وهذه السلوكيات تبدو واضحة في إطار تعامله مع الآخرين فالإشراف الإداري الفعال عملية إنسانية بينه وبين الآخرين وقيادة الأنشطة والأعمال وإنجازها بفعالية ويتحقق ذلك من خلال التوازن في الإهتمام بكل من الأفراد والعمل.

هناك العديد من النظريات الإدارية المتعلقة بتصنيف القائد ومن أبرزها:

- النمط الأوتوقراطي: نمط من المديرين المشرفين الذين يتخذون القرارات بأنفسهم ويجبرون العمال على تبني هذه القرارات ويقومون بإبلاغ العمال بالذي يجب عليهم عمله وكيف، ولكنهم لا يستخدمون مبدأ التهديد والعقوبات لتحقيق الأهداف، فهو يتخذ القرار بنفسه بدون مشاركة ويطلب بتنفيذه.

- النمط الديكتاتوري: نمط قيادي يحصل القائد من خلاله على نتائج جراء عملية التخويف والتهديد بحيث يجبر العمال على العمل على أمور مضبوطة وليس هناك هامش لحرية العمل، لا يعطي أي فرصة لأحد لأن يوجه إليه سؤالاً فهو لا يتقبل الملاحظات والنقد، والنصح والإرشاد، يحقق نتائج العمل من خلال إتخاذ القرارات بتكليف العمال بتنفيذها بالتهديد.

- النمط الديمقراطي: نمط قيادي يستثمر فيه القائد كل قدراته وطاقاته وعماله من خلال المشاركة في تحديد الأهداف، وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات يستعمل القائد المشرف في حالة كهذه أسلوب الطلب والإقتراحات بدلا من الأوامر المباشرة لغرض تحقيق النتائج المرجوة، علاوة على أنه يعطي العاملين فرصة لإدارة أنفسهم بأنفسهم، فهو يشارك المرؤوس في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات.

- النمط صاحب سياسة عدم التدخل: نمط قيادي إشرافي لا يسمح لمرؤوسيه بتحديد الأهداف الخاصة بأعمالهم ونادرا ما يصدر الأوامر والنواهي، ولكنه يحافظ على خط الإتصال مع مرؤوسيه لغرض تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية للتنظيم، فهو نمط لا يتدخل بل يترك العامل على حريته التامة.

- من خلال هذا الطرح يمكننا التساؤل عن أفضل نمط بين هذه الأنماط القيادية؟ وللجواب على ذلك نجد بأن النمط القيادي الديمقراطي الإداري يحقق أفضل النتائج وهذا ما أثبتته جل الدراسات القيادية ولكن الواقع يثبت أيضا توجهها للأنماط الثلاثة الأخرى فهي تعد أيضا فعالة وبشروط مثلا: النمط الديكتاتوري.

■ يكون فعالا لحالة الطوارئ في العمل حيث ينبغي التمسك التام بقواعد السلامة واتبعها بحذافيرها:

■ أو عندما يتطلب الأمر توجيه إنذار العامل على إرتكابه خطأ لعدم إتباعه اللوائح والسياسات الإجرائية.

■ يكون فعالا مع أولئك المرؤوسين الذين يرغبون من مشرفهم إجبارهم على عمل كل شيء وفرضا وإجبارا لهم.

- النمط الأوتوقراطي: يكون هذا النمط "فعالاً مع مجموعة المرؤوسين أو جماعات العمل الذين يفتقدون للخبرة والمهارة الضرورية، أو الذين لا تمكنهم شخصياتهم من الإعتماد على أنفسهم لذا فإنهم يعتمدون على مشرفيهم لتوجيههم مباشرة، يعمل هذا النمط بفعالية مع بعض المرؤوسين الذين يشعرون بالطمأنينة أكثر عندما يقوم المشرف بعمل توجيه للعمال بكافة الأعمال".\*

- النمط صاحب سياسة عدم التدخل: يكون هذا النمط فعالاً بطريقة أفضل عندما تتوفر لدى مجموعة من المرؤوسين درجة عالية من النضوج الإداري، ويتحملون المسؤولية بجدارة عالية ولديهم المهارة والخبرة الضرورية للقيام بأعمالهم، علاوة على أنهم يظهرون حماساً للقيام بالأعمال مع الإلتزام التام بالدوام وإحترام وقت العمل والمساهمة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

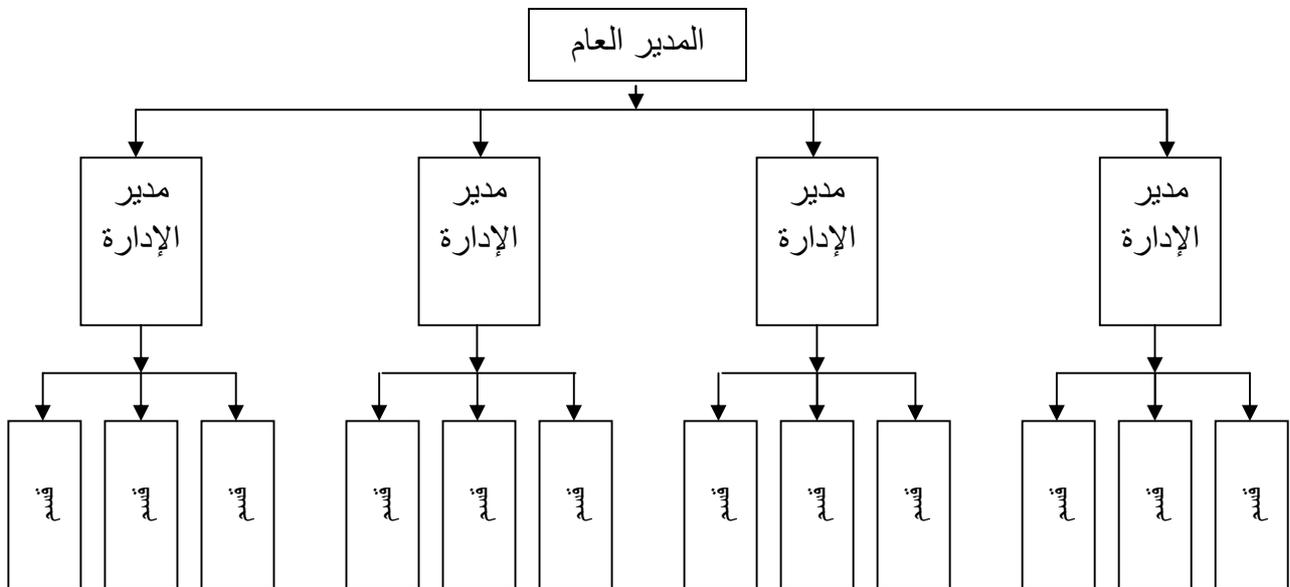
وما نخلص إليه أن القائد الإيجابي يدفع أفراد مجموعته إلى العمل وزيادة الكفاءة عن طريق إثارة الحوافز الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم والقائد السلبي في العملية الإشرافية يدفع أفراد مجموعته إلى العمل بإستعمال العنف والشدة وإستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد، بينما نجد أن عمل القائد المشرف الإيجابي يحقق أهداف التنظيم و في الوقت نفسه يحقق الرضا للعاملين والقائد السلبي يفشل أو قد ينجح في تحقيق الأهداف ولكن بصورة غير كافية فإذا نجح في الوصول إلى أهداف التنظيم فذلك على حساب نشر الإستياء والقلق بين معاونيه والذين هم تحت سلطته الإشرافية في العمل، فالعملية الإشرافية في التنظيمات عبارة عن ممارسته السلطة الرسمية الممنوحة للفرد لأهداف بوصفه عضواً في التنظيم الرسمي، فالمشرف يتم إختياره لأداء دور معنوي يجعل أهداف التنظيم العامة فوق كل إعتبار شخصي، فردي، أو جماعي، ونجد أن إجتماع في الفرد الواحد صفة معينة يطلق عليها الشخصية القيادية في الإشراف أي المشرف القائد أو القائد المشرف بحكم مركزه الرسمي إلى جانب ذلك احتوائه على مهارات إنسانية التي هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس، وخلق روح عمل كفريق بين أفراد التنظيم، وتتخذ من العلاقات الإنسانية جزء من العمل اليومي للمشرف وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرط ضروري وأساسي في العملية الإنتاجية للعمل، "والمشرف الفعلي هو الذي يمتلك تأثيراً على الأفراد وتوجيه سلوكهم يتخذ من الإشراف الديمقراطي أو القيادة الإشرافية الديمقراطية أنسب نوع من الأنواع الإشرافية فهي تلائم إحتياجات المجموعة من حيث رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية".\*

#### 4-3-4 نطاق الإشراف القيادي: ومن بين المبادئ التي يقوم عليها الإشراف، الإيمان بأن المعرفة متجددة

وأنها لا حدود لها، والإشراف وسيلة منظمة لنقل المعرفة من الخبراء إلى الذين هم أقل خبرة، ومن المهرة إلى الذين هم أقل مهارة، ومن الملتزمين بالقيم المهنية إلى الذين هم أقل إلتزاماً، والإشراف في المؤسسات يختص بالموضوعات المعقدة، والمشكلات الجديدة والقضايا الصعبة، لأن المهنيين الجدد الذين لهم مؤهلات وليس لهم خبرات، قد تواجههم مشكلات تطبيقية صعبة يحتاجون إلى من يستشيرونهم بصددتها وهنا يقوم الإشراف بدورهم في مساعدة ذوي الخبرات الناقصة حتى يبلغوا النضج المهني، كما أن الإشراف عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والخبرات بين المشرفين والخاضعين للإشراف، وهذه العملية فيها أخذ وعطاء من كل مشترك.

إن المؤتمرات واللقاءات والحلقات الدراسية هي الأسلوب المفضل للإشراف عندما يكون المتدربون على قدر حسن من المعرفة العلمية والخبرة العملية، ومن هنا "يكون الحوار، المناقشة وتبادل الأفكار وتبادل وجهات النظر، هو وسيلة أساسية لتنويع الخبرات وليس أسلوب المحاضرات التقليدية حيث يقل التفاعل" (214) ص 284، وللإشراف وظائف أساسية يجب أن يتحلى بها المشرف وبقدرات عالية ومهارة في القيام بهذه الوظائف، فالتحليل وقوة الملاحظة ودقة الاستنتاج وسداد الرأي والتخطيط نحو الهدف والتحكم بالوقت واستثماره، والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على صيانة الأهداف والمتابعة التنظيمية،

"وتحديد التصويب الفوري والمرحلي واللاحق والقدرة على توجيه المجموعة وضم شتاتها وتوجيه هذا الشتات نحو الهدف هي من المهارات الإشرافية التي يجب أن يتسم بها المشرف وكلما اقترب من التفوق في إحداها اقترب من الدرجة النهائية لهذه المقدرة عنها". [ 215 ] ص 8 يعني "الإشراف كذلك عدد المرؤوسين الذين يشرف عليه مع مدير واحد، أي كان مستواه الإداري، وكلما كانت نتائج الإشراف فعالة (216) ص 165 فقد يعني أن نطاق الإشراف فعال أيضا، كما هو موضح في الشكل" (15) يوضح نطاق الإشراف [ 123 ] ص 167



كما يختلف الإشراف من منظمة إلى أخرى نظرا لتأثير بعض العوامل المختلفة كما أن المتخصصين وذوي الخبرة يرون أن نطاق أو مجال الإشراف الفعال يكون مدا معين، فلا يمكن أن نقول أن المدير يستطيع أن يشرف على أي عدد ويتوصل إلى نفس النتيجة، فمثلا أشار هنري فايول، إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يزيد عن ستة مرؤوسين ويركز، إبرويك أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين خمسة وعشرة مرؤوسين، كما يرى كونتز أن نطاق الإشراف الأمثل يكون بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين. كما أن نطاق الإشراف لا يتم تحديده بصورة عشوائية وإنما وفق لعدة عوامل يجب، أن تؤخذ في الاعتبار قدرات المدير الإشرافية، فكلما زادت قدراته يمكن أن يزيد نطاق الإشراف.

- "طبيعة العمل، فكلما زادت صعوبة القيام بالعمل يتطلب وقتا أطول من قبل المدير، وهذا يؤدي إلى ضرورة تدخل المدير (المشرف) من وقت لآخر" [ 123 ] ص 168 للعمل مع المرؤوسين، مما يؤدي بدوره إلى عدد المرؤوسين أقل (نطاق إشراف ضيق).

-حجم العمل المكلف به المدير، فكلما كان حجم العمل كبيراً أدى إلى ذلك النقص في الوقت المتاح للإشراف على المرؤوسين، وبذلك يقلل المدير عدد المرؤوسين تحت الإشراف (نطاق الإشراف ضيق).

- قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، فكلما كان المرؤوسين لديهم مهارات وقدرات جيدة فهذا يعني حاجة المدير لوقت أقل عند الإشراف على مرؤوسيه، لأنهم على قدرة على إنجازهم لأعمالهم وهذا يؤدي إلى إتساع نطاق الإشراف للمدير.

- ميل المدير لتفويض السلطة، فكلما إتجه المدير إلى تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه يعني أن كثيراً من الأعمال يمكن أن يقوم بها المرؤوسين نيابة عنه، مما يؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين التابعين للمدير (نطاق إشراف واسع).

-علاقة المدير مع الآخرين، فكلما زادت إتصالات المدير مع الأطراف ذوي العلاقات بالمنظمة كالموردين، العملاء، والمالكيين...إلخ، أدى إلى نقص الوقت المخصص لدى المدير للإشراف نظراً لنقص الوقت وهذا يعني نطاق الإشراف ضيقاً.

-وجود مستشارين للمدير يقدمون له الراية والمشورة في كثير من التخصصات كالقانون والإقتصاد والإدارة...إلخ، مما تساعده في الكثير من الأعمال هذا يعني وجود قدرة كبيرة لدى المدير للإشراف نظراً لتوفر مما يزيد من نطاق الإشراف.

- صفة التكرارية في العمل، فكلما كان العمل يغلب عليه صفة التكرارية (عمل روتين) سيؤدي إلى إكتساب المرؤوسين مهارة عالية في أدائه وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف المكثف عليهم من المدير، مما يؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم من المدير (نطاق إشراف واسع).

-الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين،

فكلما إستطاع المرؤوس أن يراقب نفسه وأدائه، يعني يحتاج إلى إشراف أقل من قبل رئيسه، مما يؤدي إلى إمكانية إشراف المدير على عدد أكبر من المرؤوسين (نطاق إشراف واسع)، أما بالنسبة إلى علاقة الإشراف بالمستويات الإدارية، فمن خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لأي منظمة نجد أنه كلما زاد نطاق الإشراف يزيد عدد المستويات الإدارية ويسمى بالهرم الطويل، ويفضل المديرون عادة نطاق الإشراف الواسع نظراً لتمتعه بمزايا أكثر، مقارنة بنطاق الإشراف الضيق نلخصها كما يلي:

- تفويض أكبر السلطات نظراً لكثرة المرؤوسين وتمكينهم من العمل.

-"خط السلطة قصير بين قمة وقاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة، مما يزيد من وضوح الإتصال وسرعة نقل

المعلومات، وهذا يزيد من درجة التفاهم والتعاون بين أعضاء المنظمات" [ 123 ] ص 236 ويعتبر "الإشراف نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية" (123) ص 237 ويعتبر المشرف بوجه عام عاملاً هاماً في تحديد الروح المعنوية وكثيراً ما تظهر الدراسات إعتقاد الإنتاج على سلوك المشرف، وترجع معظم "الإختلافات بين الجماعات ذات الإنتاج الكبير والجماعات ذات الإنتاج الأقل إلى مظاهر الإشراف" [ 126 ] ص 299،

فالدراسات التي أجريت في جامعة ميتشيغن تشير إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه بتنمية العلاقات بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق لهم مستوى عالي من الروح المعنوية وبالتالي الرضا عن العمل، أما "المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج

وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق العمل لا يكسب ولاء ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم". [ ]  
24ص155

#### 4-3-5 صفات المشرف:

من الخصائص الرئيسية للمشرفين والقادة المتميزين نذكر ما يلي:

- "القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي، ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.

- القدرة على الإتصال: المهارات الإتصالية غير العادية للقائد والتي يعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص STOGHILL من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الإتصالي ولديها القدرة على التقدير وإمكانية الكلام المقنع، وقد تكون لديه القدرة على توجيه الآخرين وإصدار التعليمات بوضوح تام" [ 217 ] ص 516 .

- الطاقة: أي أن تكون لدى المشرف القوة الدافعة والقدرة على تأدية المهام والواجبات المضنية دون تعب وكل ومثل.

- النضوج العاطفي: أي أن تكون لديه القدرة على التحكم في مزاجه وعواطفه وأن يكون قادرا على فهم السلوك الإنساني وتوفير العلاقات الإنسانية والقدرة على فهم الآخرين والتعرف على أسباب تصرفاتهم بالطريقة التي يتصرفون فيها ومارة التعامل معهم.

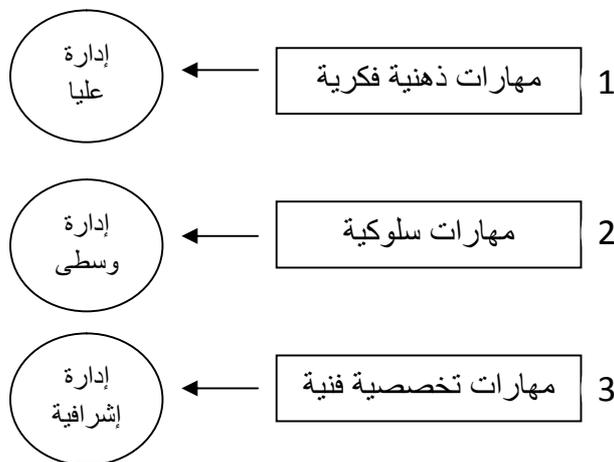
- التقمص العاطفي: أي يكون لديه الرغبة في أن يضع نفسه مكان الآخرين ليفهم أحاسيسهم ومشاعرهم.

- الموضوعية: أي أن تكون لديه القدرة على إبقاء الشخصية بعيدة عن التأثير على اتخاذ القرار الإداري مع توفر الرغبة لديه والإرادة القوية لتحقيق النجاح.

- مهارات إجتماعية: القدرة على التعامل مع كافة مستويات الناس سواء كان داخل الشركة أو خارجها.

- المعرفة الفنية: أن تكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه والمعرفة التامة بما يحيط بالمنظمة

- وتتلخص فيما يلي: الشكل رقم (16): يوضح مهارات المشرف الفنية



المصدر: " [ 213 ] ص 213 .

### - توفر كفاءة في الإشراف:

وهي من الأمور المهمة، وهذا "الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراد"، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين لعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيهه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب فأسلوب الإشراف يكون له فعالية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس هذا ولا بد أن يشمل على إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادرة وتشجيعهم على تقديم له مقترحات في أعمال الإدارة ونظمها، ولا بد أن يهتم كثيرا بتزويد المرؤوس بكل المعلومات عن العمل والتي يعينه على أدائه يظهر له حدوده وأساليبه ووسائل الإتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى تدخل الثقة في نفسه ويكون على بينة بجميع ظروف العمل، فإن مثل هذه الخطوة من جانب الرئيس ترفع من معنوية المرؤوس وتدخل في نفسه الطمأنينة إلى وضعه وتزيد من حبه للعمل، وعلى الرئيس أن يظهر تقديره للمرؤوس ويعبر عن فرحته الجيدة عنه بكل أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك.

- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة، فإنهم يكونون على علم أنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يشغله وبالأدوار التي يقوم بها.

- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معاونة القائد ونصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، يجب أن "يشعر المرؤوسين بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الإتجاه السليم".

- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس أن يتوقع المزيد منهم.

- القدرة على إتخاذ القرار: "بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن القائد الناجح يشغل تفكيره حول الإجراء الفعال الذي يجب أن يتخذه وينفذه".

### 4-3-6 إختصاصات المشرف:

- إصدار الأوامر: وهذه الأوامر قد تكون كتابية أو شفوية، وفي الغالب تكون أوامر مكتوبة في الحالات الضرورية أو الهامة التي تحتاج فيها التنفيذ للموضوع، والإستناد إلى وثيقة معينة ويستخدم إصدار الأمر لتنفيذ عملية ما، وهو عبارة عن ممارسة السلطة الممنوحة لشخص ما، ولا يجب أن يكون الهدف هو إصدار الأمر فقط بل يجب أن يفهم "المرؤوس سبب إصدار الأوامر حتى يقتنع بأهمية ويقوم بتنفيذه بروح طيبة، وإصدار الأوامر صفة من صفات الرؤساء، وفي المراحل المختلفة من التسلسل الإداري، وفي كثير من الأحيان قد تظفي صفة الأمر على باقي صفات الرئيس وهي قيامه بالتخطيط والتنظيم والتنسيق... الخ" [ 218 ] ص 278 ،ومن الواجب أن يمارس الرئيس إختصاصاته فيما يتعلق بهذه العناصر بالتساوي، ولممارسة إصدار الأمر يجب معرفة كيفية إتخاذ القرار والتعرف أيضا على قدرات الآخرين وأن الأوامر سليمة ويمكن تنفيذها ولإتخاذ قرار سليم يجب إتباع الخطوات التالية:- التعرف على المشكلة.- جمع الحقائق والمعلومات.- تحليل البيانات.

-إتخاذ القرار.

-إخطار الأشخاص الآخرين لتولي التنفيذ.  
ولنجاح تنفيذ الأمر يجب مراعاة العوامل الآتية:

-أن يستعمل الرئيس حقه في إصدار الأوامر إستعمالاً صحيحاً وسليماً.  
-أن يأخذ في الإعتبار أن مستقبلي الأمر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم.  
-أن يستخدم بقدر الإمكان الإجتماعات مع الرؤساء الآخرين التابعين له ليوضح لهم الأسس التي يجب أن يسير عليها.

-أن لا يهمل الإتصال الشخصي عند إصدار الأمر وألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ.

- التخطيط Planning: يقول هنري فايول إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل، " أما جورج تيري التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. يقوم التخطيط على مبدأ هو مبدأ التخطيط الرئيسي Planning principale "الذي يصاغ لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي" [ 213 ] ص 150 ، بمعنى وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها الوصول إلى الأهداف المنشودة. فالتخطيط يشمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف ووضع السياسات، تصميم البرامج مع تفصيل الإجراءات وشرحها للعمال والغرض من ذلك تسير الإدارات والأقسام والمصالح على أساس واضح يستهل الإتصالات بين المشرف والعمال من جهة والمشرف والإدارات من جهة أخرى مع التنسيق لمختلف الأنشطة وتفعيلها و الإرتقاء بالمنظومة الإنتاجية والعمال والمسؤولين والآلات والمؤسسة ككل متكامل إلى مستوى عالي من الفاعلية إن أمكن ذلك.

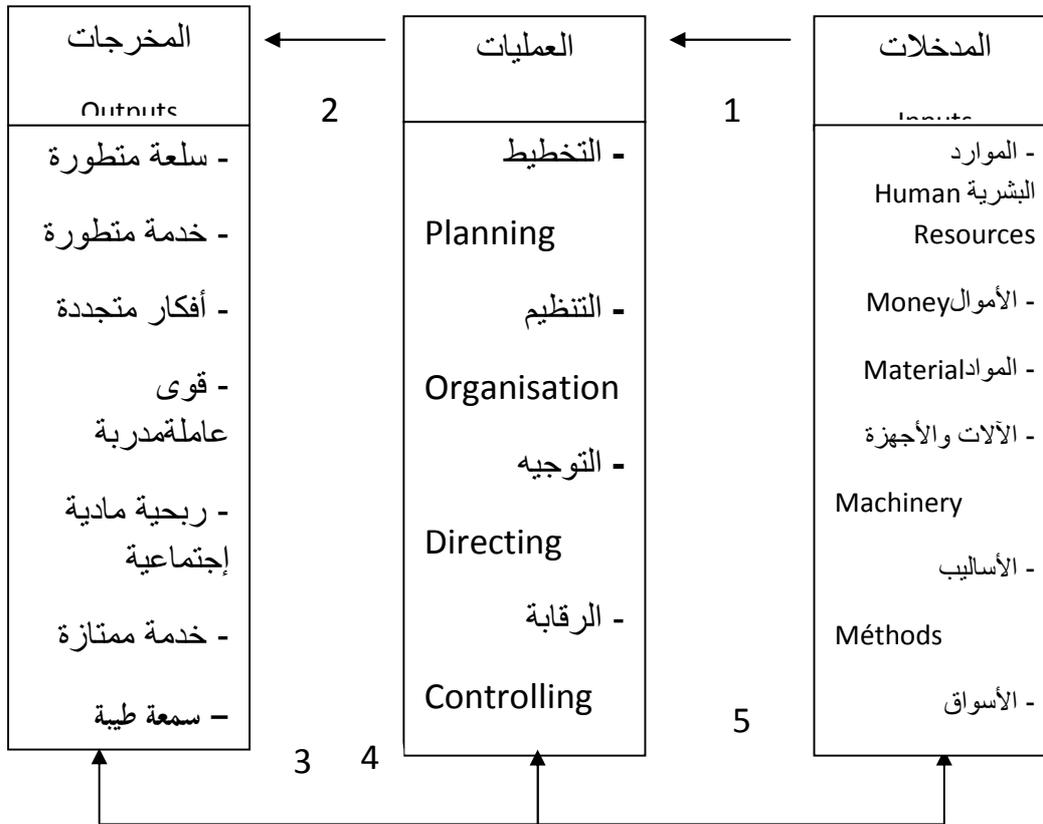
- التنظيم Organisation: هو عملية تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تشمل كل مجموعة على إدارة وقسم كما يشمل على توزيع الأعمال على الأفراد وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم إضافة إلى تحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف، بمعنى عام هو القيام بعملية تقسيم الأعمال والإشراف على تسييرها وتوزيعها على المرؤوسين ووضع الإجراءات الكفيلة بتحسين سير العمل والتنسيق بين أفراد المجموعة في شكل تكاملي متضامن.

- التنسيق والتوجيه Directing: عملية إدارية يعتمد فيها المشرف على إيجاد صيغة ترابطية بين النظام الإداري والعمال في شكل تناسقي وتعاوني تكاملي بين الأعمال والعمال من خلال السهر على سيرورة العمل بصورة حسنة أما التوجيه فهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على إشراف القيادي على الأفراد وتوجيه سلوكهم وإرشادهم إلى كيفية القيام بتنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. فهو دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة وذلك في إطار مناخ يتحقق من خلاله إشباع رغباتهم أو تحقيق أهدافهم، ويشمل التوجيه على القيادة والإشراف والإتصال والتحفيز وهي أدوات أساسية تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

- الرقابة Controlling: هي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة وتعني بإختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكيد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، وهي الوظيفة التي تمكن المشرف والإدارة على معرفة الحقائق والأعمال التي تمت، كما يقول هنري فايول "تنطوي الرقابة على التحقيق عما إذا كانت كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة

إلى نقاط الضعف والأخطاء، بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء الأشياء والناس والأفعال"، بمعنى أن الهدف من وراء الرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة في الخطة" [ 213 ] ص 154 ، فإذا كانت هناك إنحرافات عن تلك المعايير فإن على الرقابة أن تبحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك والقيام بالعملية التصحيحية لإعادة العمل إلى المسار السليم، فهي وسيلة يتأكد بها المشرف من أن الخطة التنفيذية للعمل المعدة من طرف الإدارة العليا المتمثلة في المدراء والمسؤولين قد طبقت واقعا بكفاءة عالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم عامة، فمن الضروري الإهتمام بتدريب وتكوين وتأهيل المشرفية وإكتسابهم القدرة والكفاءة لتعليم غيرهم من العمال حتى يستطيع العامل مقابلة التغير الحاصل في وسائل العمل والإنتاج بدون مشكلة وإشكالية عملية.

تحقيق الأهداف Objectives: تقوم العملية الإدارية من المنظور الإداري على الوظائف السابقة لكي تحقق أهدافها المنشودة المتمثلة في تقديم الخدمات وإنتاج السلع وترويج الأفكار من أجل إشباع حاجات الناس، وتحقيق لهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمنظمة من طرف العمال والزبائن وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات كلها، والهدف هو بيان بالنتيجة المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ويجب أن يتصف بالشروط التالية: أن يكون قابلا للقياس والتحقيق ومحدد بزمن معين مع شرط الوضوح التام وغير قابل للتأويل أو التفسير ويتصف بصفة المرونة واتفاه مع أهداف المنظمة. فالإدارة كنظام مفتوح لها مدخلات وعمليات تقوم بها مخرجات لها ويتم توضيح ذلك وفق الشكل رقم (17) الذي يوضح مختلف العمليات الإدارية التي يتم على مستوى التنظيم ومن خلالها الإدارة كنظام مفتوح:



المصدر: " [ 213 ] ص 195

التغذية العكسية Feed back

من خلال هذا الشكل النموذجي لمختلف عمليات الإدارة التي تعتر كنظام مفتوح له مدخلات ومخرجات تتم وفق إطار منظم يعرف بالتنظيم الإداري والإدارة هي جزء من هذا التنظيم تعرف على أنها عملية مستمرة تهدف إلى استثمار الموارد البشرية والمادية والمعنوية ويتم الإستثمار الأمثل من خلال العمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة لها مكونات تتمثل فيما يلي" [ 213 ] ص 192 :

-الإدارة تعد بمثابة عملية Management Is a process: إن الإدارة نشاط ديناميكي يتألف من مجموعة ممارسات، وتشير كلمة عملية إلى أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها البعض يؤثر بعضها على بعض.

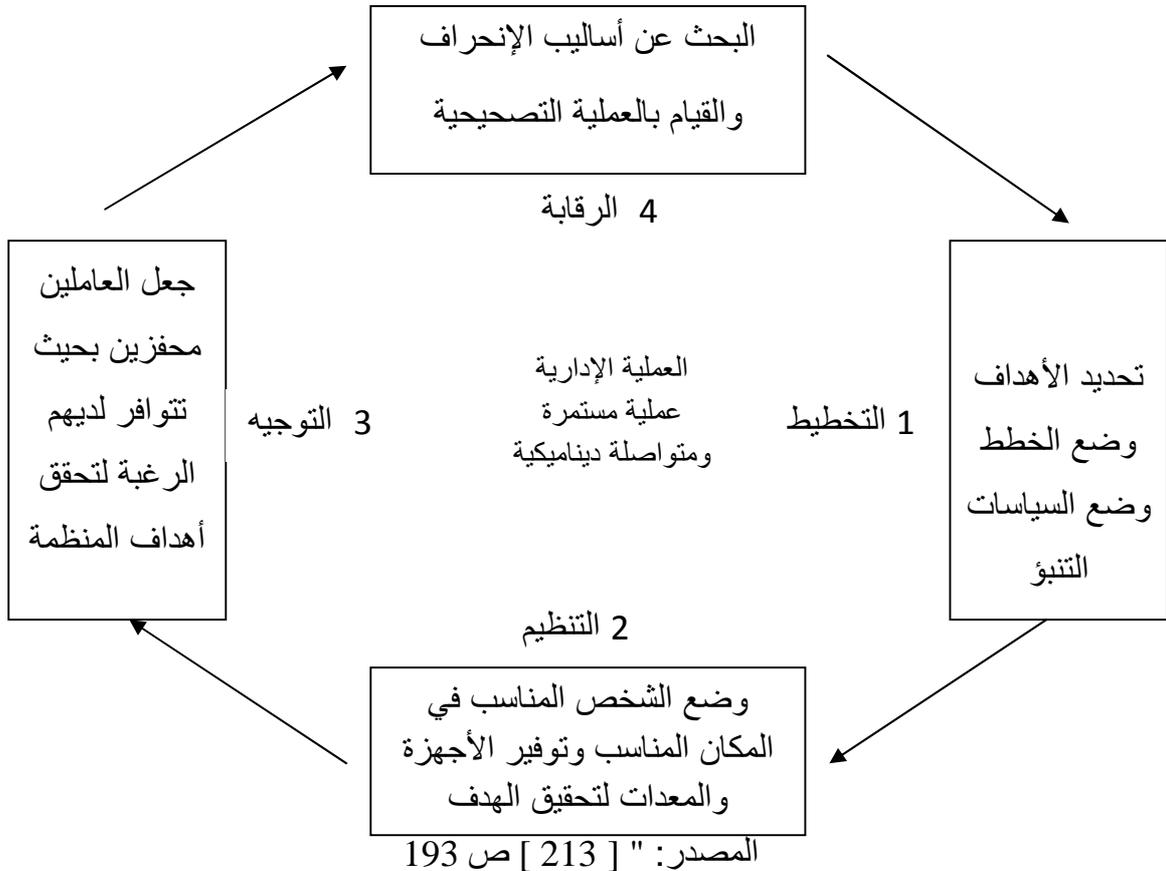
-الإدارة بمثابة نشاطات مستمرة Management Is continued : المجتمع مكون من مجموعة من الأفراد وهم يحتاجون إلى أنواع الخدمات والسلع لهذا فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع، لأن حاجات الناس لا تنقطع أبداً بل هناك حاجات تستجد باستمرار وعليه فإن الإدارة تواكب الأحداث والتطورات بحكم طبيعتها الديناميكية المتجددة.

- دعم الإدارة من خلال الموارد البشرية Human Resource: الإنسان محور العملية الإدارية، وهو مورد للإدارة والعملية التنظيمية لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فلإنسان هو الذي يخطط وينفذ ويراقب ويحقق الأهداف، والمستفيد من نتائج العملية الإدارية في صورة السلع والخدمات، ولهذا فإن الموارد البشرية بحاجة إلى إدارة، Human Resource management / HRM ومن هنا برز مفهوم وممارسة إدارة الموارد البشرية.

- دعم الإدارة من خلال الموارد المادية Money and material: تمثل الموارد المادية الأموال والمعدات والآلات والمواد الخام والتي تحتاج إليها المؤسسة لإنتاج السلع أو تقديم نوع من الخدمات، كما أن الموارد المادية هي المدخلات الأساسية التي لا بد من توافرها لتمكين المنظمة من تحقيق مخرجات فعالة تعود بالنفع على الأطراف كافة.

- دعم أساليب الإدارة وممارستها من خلال الموارد المعنوية Information، Ideas، Méthodes : وهي مجموعة الأفكار والمعلومات والأساليب المتبعة، يتميز القائد المشرف على مجموعة أفكار تمثل المفاهيم الإدارية والتنظيمية والسلوكية، كما أن لديه مجموعة طرق وأساليب يستطيع إستخدامها في تشغيل الموارد الإنسانية والمادية للإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة تحقق الرضا عند المستهلك أو المنتفع أو العميل أو الزبون.

والشكل التوضيحي رقم (18) يوضح ماهية الإدارة وآلياتها مع إعطاء صورة لمكوناتها وخصائصها وهنا الشكل عبارة عن حلقة دائرية لمكونات مختلف النظم الإدارية وفق ما يلي:



#### 4-3-7 وسائل وأساليب الإشراف:

ويمكن للمشرف أن يقوم بواجبه نحو مرؤوسيه بوسائل وأساليب متعددة يمكن عرضها كما يلي:

- الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل: من خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرؤوس وتبادل الرأي معه وتوجيهه نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل مباشرة.

- اللقاءات الفردية: يمكن للمشرفين أن يلتقوا بالمرؤوسين باستدعائهم إلى لقاءات فردية في مكانهم هذا ولكي تثمر هذه اللقاءات ثمارها المرجوة فإنه يحسن أن يراعي فيها ما يلي:

- ألا يتخللها إنقطاع أيا كانت أسبابه.

- أن يعد طرفا اللقاء بيانا بالنقاط والموضوعات التي يرون مناقشة فيها مسبقا.

- ألا تقل فترة اللقاء عن ساعة كل أسبوع بالنسبة للمرؤوس المبتدئ ويمكن أن تقل عن هذا بالنسبة لقدامى العاملين.

- الاجتماعات العامة: وفي هذه الاجتماعات العامة يدعو القادة والمشرفون جميع مرؤوسيهم للاجتماع بهم، وغالبا ما تكون هذه الاجتماعات العامة لمناقشة مشكلات عامة أو تبليغ أوامر وتعليمات عامة أو لمناقشة موضوعات فنية

تهم جميع العاملين، ويمكن مضاعفة فاعلية مثل هذه الاجتماعات وأن تزيد من فرص نجاحها إذا أمكن مراعاة الإعتبارات التالية:

- أن يكون للاجتماع جدول أعمال معلن يشترك الجميع في إعداد محتواه ما أمكن.
- أن يعين المشرف مرؤوسيه على التعبير عن وجهات نظرهم وأن يشجعهم على الخروج من مخاوفهم.
- أن يتم تبليغ الأوامر والتعليمات بلغة سهلة واضحة وفي هدوء.
- أن يتم عرض جوانب المشكلات من جميع وجوهها، ويمنح الحاضرون فرصة التفكير فيها ومناقشتها بطريقة ديمقراطية.

- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار: إن معظم الأفراد لديهم الإستعداد لإتباع قراراتهم الذاتية أكثر من أن يتقبلوا توصيات الغير لأن هذه القرارات لم تصدر إلا بعد عمليات كثيرة دارت في نفوس الأفراد كأعمال الفكر والإنسجام مع الميول والرغبات فالفرد لذلك يتمسك بها ويحترم تنفيذها لأنها أصبحت جزء من كيانه.

لذلك على "المشرف أن يتيح الفرصة للمرؤوس فلإسهام في مناقشة المسائل وفي إتخاذ القرارات بشأنها لأن ذلك يدفعه إلى إحترام هذه القرارات وإتباعها لإشراكه في وضعها" [ 213 ] ص 195 .

- التوجيه: يعد التوجيه وظيفة إدارية تعني "وضع المؤسسة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، والعمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المكافئ الأهداف.

- الأخذ بيد أفراد اليد العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- توفير بيئة العمل المناسبة التي تتعاون في إطلاق قدرات العاملين الإبداعية لصالح المؤسسة.
- إستخلاص أكفأ النتائج من الإحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات.
- النتائج من الإحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات.
- إثارة إهتمام المرؤوسين لأهداف العمل وخلق الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
- تكتيل كافة الجهود في إتجاهات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توضيح هذا السلوك الموجه" [ 213 ] ص 303

تشير بعض الدراسات والبحوث إلى أن مجمل الأعمال ومن خلال إنتاجية الفرد والجماعة تتعزز وتتعاظم من خلال آليات التوجيه والرقابة والتخطيط وهي أدوات فعالة يستخدمها المشرفون والقادة الفاعلين على إختلاف أنواعهم لتسيير نشاطات إدارات المختلفة، كما تؤكد الدراسات والبحوث على حقيقة مفادها أن الإتصال الإنساني مع العاملين والعمل على حفزهم والرفع من قدراتهم وأدائهم العملي وقيادتهم بشكل علمي وموضوعي تعد من أبرز مقومات الإشراف الفعال الذي تحقق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية بحيث يرى الكثير من الخبراء أن نجاح المنظمات على إختلاف أنواعها يعتمد على قدرة المشرفين على إدارة الموارد البشرية وتوجيهها بالشكل الذي يصل إلى أهداف التنظيم بالإضافة إلى أهداف هذه الموارد البشرية، فأهداف الموارد البشرية تكاد تشكل إحدى الأعمدة للأعمال المتجددة لأن إهمالها يؤدي إلى لإنهيار الأعمال، وبالتالي فإن قدرة المشرف ومهارته في تحقيق التوازن ما بين أهداف التنظيم وأهداف الموارد البشرية، تعد من المهارات الأساسية التي ينبغي للمشرف إمتلاكها وتعلمها وإتقانها مع إكتساب المعرفة في كفايات التعامل والتوجيه والتنسيق، بالإضافة إلى معرفته ودرايته

بمهارات القيادة والإتصال الإنساني، التخطيط والرقابة وهي أدوات إشرافية تعتمد بشكل كبير لإدارة الموارد البشرية بفعالية عالية للوصول إلى إنتاجية مرتفعة للعاملين وتحقيق هدف التنظيم الفرد والجماعة.

#### 4-4 : الروح المعنوية

لا يوجد تعريف متفق عليه لتعريف الروح المعنوية، فهي من إحدى المواضيع المهمة للأفراد العاملين، إذ أن هناك اهتمامات وتركيز شامل وجماعي عليها، ولذلك يتم النظر والتطرق لبعض المؤشرات المنبثقة من سلوك الأفراد، في إعطاء تصور حول الروح المعنوية، والمسلم به أن لمعنويات الأفراد ( Employer morale ) أهمية كبيرة، حيث تعتبر مقياس لمدى فعالية عمل الأفراد، وإذا كانت المعنويات مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك التي يتوقعها صاحب المشروع، والأهداف التي يرغب في تحقيقها مما ينعكس ذلك إيجابا على المنظمة ككل والعمال خاصة من خلال رفع الأجور وتطبيق نظام المكافئة التشجيعية وبرامج الخدمات، فالمشروعات الحديثة التي تقوم على أساس تقسيم العمل والتخصص في الأعمال والوظائف، يلجأ أصحابها إلى وضع سياسات وخطط عمل تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف مشاعر الأفراد وتفسير سلوكياتهم وتوقع ردود أفعالهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية وتحسينها.

#### 1-4-4 مفهوم الروح المعنوية: تتميز الروح المعنوية بمفهومين متميزين هما:

-المفهوم الأولي: الذي يرى بأنها مسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد العامل إتجاه عمله ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها، ونمط التكيف مع محيطه العملي وكذا مع الزملاء العاملين معه، ولذلك فإن الروح المعنوية عبارة عن محصلة مشاعر الأفراد اتجاه العمل ومدى تكيفهم مع كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل.

-المفهوم الثاني: هو عبارة عن الشعور بالإنتماء والإرتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة فوق مصلحته الفردية، ولذلك فهي " مجموعة من المشاعر الجماعية اتجاه الظروف والعوامل البيئية والاجتماعية في محيط العمل، مع الإرتباط في نفس الوقت بذاتية الأفراد العاملين، ونمط تكوين شخصيتهم وطريقة تفكيرهم وتصوراتهم" [ 219 ] ص 215 .

2-4-4 تعريف الروح المعنوية: إن الروح المعنوية من الإهتمامات النظرية التي تشمل على عدة تعاريف عامة، وهذا راجع لعدة أسباب منها: عدم تحديد العوامل المؤثرة فيها مما يؤدي إلى إختلاف العلماء في إيجاد تعريف لها، بحيث توصف إصطلاحا "الروح المعنوية Morale" شعورا متصلا ومتعلقا بالروح أو مبعث للحماس وإذا إستخدم المصطلح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، مثل الحماس والتفاؤل ونوع الصداقة وطبيعة رضا العمال عن الأعمال وساعات العمل، ومدى قدرتهم على التكيف مع هذه الظروف العملية، فإن ذلك كله يخلف مجال معين يطلق عليه بالروح المعنوية الفردية، إلى ذلك نجد أن عدة تعاريف تطرقت إلى الروح المعنوية من جوانب تعريفية مختلفة مثل: تعريف هالجس Halgré، " على أنها الإستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعترية التعب والإجهاد" [ 220 ] ص 269 ، كما عرفها أنزيو Anzou ومارتن Martin " أنها وجود عاطفة لدى الأجير بأنه ميول، وينتمي إلى مجموعة من الناس، وهذا من خلال الإنضمام إلى أهداف مشتركة ومن خلال الثقة المتبادلة حول مضمون هذه الأهداف" [ 221 ] ص 333 ، فمن خلال هذا التعريف تستنتج أن الروح المعنوية هي شعور الفرد بالإنتماء إلى الجماعة وبأنه مقبول من طرفها،

كما أن للجماعة تأثير كبير على إيجابية أو سلبية إرتفاع أو إنخفاض الروح المعنوية للأفراد من خلال طرف "المزاح والكلام السائد بين الجماعة تتميز بالشعور بالثقة بين الفرد والجماعة بمعرفة الفرد لدوره في هذه الجماعة والولاء لقيمها ومعتقداتها والإستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعة" [ 222 ] ص 384 ، فهي إتجاه أساسه الثقة والمثابرة والعمل والتمسك بمثل الجماعة، كما عرفها "وارن Warn على أنها درجة التي عندها تتحقق حاجة الفرد في ظل ظروف كلية يعمل فيها تكون ملائمة له" [ 222 ] ص 385 والمقصود هنا تلك الرغبة القليلة من جانب الفرد لزيادة إنتاجه وإيجادته له، فهو ذلك الإستعداد الفطري الذي يدفع إلى الإقبال بحماس على مشاركة الزملاء على مستوى نشاط العمل، فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم بعض ورؤسائهم ومرؤوسيههم والمجتمع ككل، "فالروح المعنوية نابعة من ذات الفرد نتيجة لإعتبرات عادية ومعنوية كثيرة" [ 223 ] ص 147 ، والعلاقات الإنسانية في العمل لها تأثير في زيادة وإنخفاض الروح المعنوية، مثلا الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم وتؤدي في وقت معين وتحت تأثير ظرف ما، يؤدي ذلك إلى حدوث روح معنوية عالية مبعث للعمل أو العكس كذلك روح معنوية منخفضة مبعث للتكاسل والإحباط إتجاه العمل، "ووصف الروح المعنوية بأنها شعور متصل متعلق بالحماس إتجاه الجو المحيط العام للعمل" له أكثر من دلالة وهذا ما نجده في تعريف ميلر Meler : " (224) ص 169

- درجة إحساس الشخص بالرضا عن العمل نتيجة لإنتمائه لجماعة معينة.

- الحالة الدافعة التي يقوم بها من خلالها الفرد باكتساب الثقة لتحقيق الأهداف ومقاومة التحديات المستقبلية.

- مدى إحساس الفرد وقدرته على التضامن والتآلف مع الجماعة التي ينتمي إليها أثناء سعيها للوصول إلى أهدافها. " كما أن المفاهيم المختلفة للروح المعنوية يمكن أن تنقسم إلى ثلاث إتجاهات، إتجاه يؤكد على الجانب الفردي في الإنسان، فينظر لها على أنها مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها نحو نوعية عمله وعلاقات العمل مع المحيطين به وكيفية تكيف الفرد مع هذه المعطيات ورغبته في إشباع حاجاته الأساسية والضرورية من المشاركة والإنتماء والتعبير والتنمية الذاتية وإثبات الذات واحترام النفس في مجتمعه العملي، بينما يؤكد آخرون على النظرة المتجهة إلى الجماعة التي هي حوصلة الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة، وهي تصف الروح المعنوية بأنها ردود الفعل الإجتماعية للمجموعة، وترتكز على المشاعر اتجاه القيم الإجتماعية Socialvalues وليس القيم الفردية بمعنى الإهتمام منصب على المشاعر الجماعية وإنجازات المجموعة لا على ظروف العمل المعينة أما رأي آخر يرى بأن هناك روح معنوية" [ 225 ] ص 149 للفرد والجماعة معا هي تعبير عن شعور الأفراد إتجاه الأعمال التي يقومون بها بمقابل ما يحصلون عليه من حاجاتهم الشخصية، وعن شعور الأفراد بعضهم البعض إتجاه المجموعة التي تضمهم واتجاه التنظيم ككل من جهة أخرى" [ 225 ] ص 150 من كل ما سبق ذكره في تعاريف الروح المعنوية المختلفة يمكن لنا استنتاج ما يلي:

- إعتبر الروح المعنوية ظاهرة نفسية وإجتماعية مثل باقي الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق ما تحدثه من آثار ونتائج.

- إعتبر الروح المعنوية السائدة بين أعضاء الجماعة على أنها رابط متصل لزيادة التمسك والولاء والإنتماء لهذه المجموعة.

- إعتبرها شعور الفرد بثقة في مجموعة العمل من زملائه ورؤسائه ومؤسسته ومدى تكيفه معها لأجل تحقيق الأهداف.

-إعتبار الروح المعنوية مسألة فردية تصف مشاعر الفرد وقدرته على تلبية حاجاته ورضاه عن العمل ودوره الذي يقوم به في التنظيم وتكيفه مع ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة كما أن الروح المعنوية متعددة المظاهر فهي تدل على تمتع الفرد أو الجماعة بروح معنوية مرتفعة أو منخفضة تركز على ما يلي:

#### - روح معنوية مرتفعة عالية:

-أعضاء الجماعة في العمل يتعاونون من تلقاء أنفسهم نتيجة تماسك المجموعة.  
-عدم ظهور نوع من الصراع والإحتكاك في أعضائها وأن وجد بقدر قليل.  
- قدرة الجماعة على التلائم والتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.  
-الشعور بالإنتماء بين أعضاء الجماعة نتيجة لحصول الفرد داخل الجماعة على دوافع وحاجات ورغبات مستجابة وكذلك لإرضاء طموحه في مجموعة العمل.  
-الأهداف الإيجابية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها.  
-"وجود اتجاهات نفسية ذاتية إيجابية للأفراد نحو أهداف المجموعة ورئيسها في العمل فهم يتبنون الأهداف ويتقبلونها ويعملون من أجل تحقيقها" [ 225 ] ص348  
-إظهار روح المبادرة والإبتكار والإمتثال الطوعي والإختياري للتعليمات واللوائح والولاء والإنتماء لمؤسسة يؤدي إلى الشعور بالفخر والإقبال بصورة أكثر جدية وواقعية للعمل والإنتاج وسرعة الإنجاز تتحدد بتنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة، إلى جانب ذلك نجد أن الروح المعنوية العالية المرتفعة تقابلها بالضرورة روح معنوية منخفضة نتيجة كما يلي:

#### - الروح المعنوية المنخفضة:

-"نتيجة لعدم وجود تبلور العلامات السابقة للروح المعنوية المرتفعة نجد أن هناك قلة ونقص في الإنتاج.  
-عدم الرضا عن العمل وشيوع المشاعر سلبية الإتجاه لدى العاملين.  
-كثرة الحوادث المهنية وإصابات العاملين.  
-إرتفاع معدل الغياب والتأخر الغير مبرر بسبب أو بدونه والتوقف عن العمل.  
-تعدد الشكاوي والمظالم والتذمر العمالي يؤدي إلى زيادة التوتر بين العمال لتفرق الروح المعنوية الجماعية وتماسك الأفراد فيما بينهم.  
-التكاسل في إنجاز العمل والإنصراف إلى أمور أخرى وعدم الإهتمام بمقتضاه والضروريات الملحة للتنظيم".  
-إن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل، ذلك كونها مقياس لفاعلية إنتاجية العاملين وإفادتهم في المنظمة وللروح المعنوية انعكاس لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة " [ 226 ] ص 286 واتجاه العمل الذي يقومون به، ومؤشر مهم لنجاح المؤسسة، فالروح المعنوية مستلزمات الجماعة، في تكاتفها وتعاطفها وتوحيدها وتماسكها، كما أن الروح المعنوية تعكس من مسماها أعراض عامة تميز سلوك الفرد والجماعة وهي ذات مدلول معنوي غير ملموس.

### 4-4-3 أعراض الروح المعنوية:

الروح المعنوية سواء أكانت للفرد أو للمجموعة فهي تشير إلى مشاعر "feelings" والروح "spirit" والقول أن المشاعر مسألة ذاتية تقديرية يستدل عليها من التعبير والسلوك الموضوعي شكل عام يعتمد على ظواهر وأعراض مثل الأفعال والتغيرات والتعليقات الشفوية و الإنتقادات والإجابات عن الأسئلة وبعد ذلك تفسر أو تترجم الظواهر لمعرفة مدلولاتها ومن أهم هذه الأعراض نجد:

- دوران العمل: يشكل دوران العمل أهم الأعراض الخاصة بالحالة المعنوية للعاملين إذ كلما كان هناك ترك العاملین لأعمالهم وإنضمام عمال جدد يؤدي ذلك إلى حالة عدم الإستقرار المهني في العمل مما يحدث فوضى تنظيمية على مستوى التنظيم.

- الحوادث الصناعية: يشكل معدل الحوادث الحاصلة في محيط العمل دليلا على إنخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم تركيزهم في العمل مما يؤدي إلى وجود حالة فراغ نفسي وعدم الإهتمام بالأمن والسلامة في العمل من طرف العمال.

- معدل الشكاوي: الشكاوي والتظلمات من الأعراض التعبيرية لتخاذل الحالة المعنوية للعاملين نتيجة لكثرة المشاكل الناجمة عن عدم وعي الأفراد أو الجماعات لنوعية السلوكات المهنية في العمل مما يضطر بالمسؤولين إلى الإنذار والتوبيخ وفي كثيرا من الحالات الطرد من العمل مما يجبر العمال إلى الشكاوي والتظلمات ورفعها إلى أعلى المسؤولين في المؤسسة.

- الإضطراب الصناعي: هو من أبرز الأعراض التي تنذر بإنخفاض الروح المعنوية له " أشكالاً متعددة منها كثرة العداوة بين أفراد الجماعة والصراع وقد يتخذ مجموعة عصب وعنف جسمي ضد الناس والأشياء" (227) ص 42

- الكفاية الإنتاجية: يقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة مقارنة بالإنتاج الفعلي وتعرف أيضا بالأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية " فإذا كان الإنتاج ثابت عند حد معقول وفق النسب المقررة، وتكاليفه تتعادل مع مبيعاته و تحقيق الربح المناسب، تكون نسبة التالف قليلة من الإنتاج الكلي، دليل هذا على أن الروح المعنوية مرتفعة لدى العمال أما إذا زادت تكاليف الإنتاج في وحدة الزمن وقلة الجودة التي تتمثل في كثرة الإنتاج التالف، تعتبر دليلا على انخفاض الروح المعنوية للعمال" [ 228 ] ص 40 ، "أما بالنسبة للخدمات فإن إرتفاع مستوى الخدمة من المؤشرات الهامة لإرتفاع الروح المعنوية في المؤسسة." [ 229 ] ص 158

- كثرة الغيابات والإضطرابات: تسير المشاكل في نوع النظام السائد بالمؤسسة إلى انخفاض الروح المعنوية والغياب كمؤشر يستحق الدراسة نظرا لأن الفرد في الحالات العادية يكون الغياب 6 أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ويمثل ذلك 3% وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والظروف المحيطة به، ولكن إذا زاد الغياب عن الحد المعمول به فذلك يستوجب من إدارة المؤسسة معرفة الأسباب لذلك ومعالجتها، "كما أن هناك شكلا آخر من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الإستقرار في التنظيمات وهو الإضراب يوحى في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال" [ 230 ] ص 32 من خلال الطرح المتناول لأعراض الروح المعنوية نجد هناك نوعان من الأعراض المتداولة، وتحظى بقبول عام وتستخدم

على نطاق واسع منها النوع الأول هو السلوك الصريح overtbehavior والمعبر عنه على شكل معدل دوران العمل و الإنتاجية والدقة في المواعيد ومنع الإسراف أو عكس ذلك من أعراض غير مرغوب فيها، مثل عدم الإستقرار في العمل، وتقيد الإنتاج والتأخير في المواعيد والتغيب عن العمل، أما النوع الثاني من الأعراض فهو كل ما يقوله الأفراد والطريقة التي تصدر بها تلك الأقوال، أي تعبيرهم عن آرائهم وردود الفعل لديهم وطريقة التعبير بها. تتميز الروح المعنوية بجملة من المعايير والخصائص وراجع ذلك إلى معنويات الأفراد التي تدل على مدى قدرته في العمل ونجدها تتراوح بين الإرتفاع و الإنخفاض وهي:

#### 4-4-4 معايير وخصائص الروح المعنوية:

##### - معايير الروح المعنوية:

- تماسك الجماعة وخاصة إذا كان التماسك نابع من ذاتها وليس مفروضا عليها ومن العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك الجماعة توحيد أهدافها..
- الروح المعنوية مرتبطة بعدة معايير تؤدي إلى ارتفاعها والشعور بالتقدم للوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة، بحيث أن النجاح يقود إلى تشجيع الأفراد لبذل جهدا مع توافق أهداف الفرد والجماعة وتكون في مستوى قدراته وإمكانياته ، أي وجود توافق بين الفرد والجماعة ومستوى قدراته.
- الشعور بالتضامن والمساواة بين الأفراد والجماعة من خلال الإلمام بظروف التوحيد في المواقف وتقمص مبادئها، "وذوبان شخصية الفرد مع شخصية الجماعة بمعنى أن الفرد تصبح شخصيته مذابة في شخصية الجماعة لدرجة أنه وجماعته يصبحان شخصا واحدا، ومن هنا يتولد الشعور بالانتماء" [ 176 ] ص 386 .
- "ضرورة وجود أهداف إيجابية وبناءة والتي تسعى الجماعة لتحقيقها .
- شعور الفرد بالتقدم نحو أهداف الجماعة فالنجاح يدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد.
- إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التقدير والتعبير عن الذات والحصول على مكانة إجتماعية بالانتماء إلى الجماعة .
- توافق مستوى طموح الفرد مع مستوى قدرة الجماعة، من خلال إحداث نوع من المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات يخلق تضامن وشعور بالوحدة والضمير الجمعي للجماعة" [ 176 ] ص 387
- خصائص الروح المعنوية: الروح المعنوية المرتفعة: معرفة ما يلي:

- روح الفريق: "نعني به العلاقة بين الأفراد، العمال، بحيث يسود التفكير بالكل و الجمع والذي من خلاله يشعر الفرد بالإتحاد والقوة داخل الجماعة مع إرتباط مصلحة الفرد بمصلحة الجماعة، وهذا يؤدي إلى التضامن من أجل تحقيق المصالح المشتركة فهي مبعث لروح التعاون والمبادرة التي ينتج عنها تماسك الجماعة، فنجاح الفرد في الجماعة يمثل النجاح الكلي لهذه الأخيرة مما يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية" [ 231 ] ص 69
- الثبات: معناه التمسك بمبدأ، حيث لا ينبغي على الجماعة أن تستسلم للفشل واليأس في سبيل تحقيق أهدافها والتراجع عن مبادئها، إذ يجب على الجماعة وأفرادها الشعور بالثقة في أنفسهم وقدراتهم، وهذا ما يزيدهم دافعية للعمل من أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة، بحيث تظهر لنا مواجهة المشاكل وكيفية الوصول إلى حلول.

- الحماس: " هو بذل مزيد من الجهد والتنافس بين أفراد المجموعة وبهذا يكون الحرية والنشاط داخل الجماعة، ويكون مظهر هذا الجو الحماسي السائد في رغبة الأفراد في تحقيق أهدافهم المسطرة" [ 231 ] ص 87 ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك مميزات أخرى للروح المعنوية المرتفعة:
- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك بين أعضائها من تلقاء أنفسهم لا من سلطة خارجية.
  - وجود قدر قليل من الصراع و الإحتكاك في المجموعة.
  - وجود أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
  - " قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وعمل أفرادها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
  - وجود اتجاهات نسبية إيجابية لدى أعضاء المجموعة نحو أهداف معينة فهم يتقبلون أهداف الجماعة وقائدها".
- [ 232 ] ص 139 " بمقابل ذلك نجد هناك خصائص روح معنوية منخفضة جراء المشاحنات والخصومات والغيرة والأحقاد والجهود المبعثرة والتشاؤم" [ 232 ] ص 140 ، يمكن تلخيصها في ما يلي:
- المشاحنات والخصومات: فهي على شكل صراع داخلي في المؤسسة، بحيث تتميز بإضطرابات ناجمة عن عدم ثقة الأفراد فيما بينهم، يؤدي ذلك إلى التفكك وتحليل الجماعة وإندثار جهودها، وبالتالي عدم الإهتمام بالأهداف المسطرة.
- عدم مقاومة الإحباط: يعني إستسلام الأفراد للفشل واللاتوازن في العمل وفقدان القدرة على مقاومة الإحباط، وهذا ناتج عن عدم قدرتهم لإشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية، يؤدي هذا كله إلى اللاتوازن واللاوعي النفسي داخل محيط العمل وبالتالي عدم تحقيق خطط المؤسسة الإنتاجية.
- إنخفاض معدل الإنتاج: بحيث يرجع هذا الأخير إلى نقص الكفاءة وهي محصلة اللامبالاة والإهتمام العمال بأعمالهم نتيجة التسبب الحاصل لأفراد الجماعة على مستوى المؤسسة.

#### 4-4-5 عوامل تنميتها والمحافظة عليها:

إن المشروعات الحديثة المتطورة، وذات الإدارة المتقدمة تهدف إلى تنمية الروح المعنوية، والمحافظة على مستوى مرتفع بين الأفراد، والإفتراس العام بأن الروح المعنوية تؤدي إلى إنتاجية أحسن من جانب الأفراد، وتكاليف عمل أقل وبالرغم من أن الميول المنفصلة في كل شخص، تعد نوع من الإتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا حتى تكون معنوياتهم مرتفعة، نطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية moralefactors، يؤدي إهتمام الإدارة ببعض العوامل دون باقي العوامل الأخرى إلى شعور الأفراد بالقناعة فقط فهناك " فرق بين القناعة والشعور بالحماس المتولدة من الروح المعنوية المرتفعة، فالحماس كفيل بتحفيز الأفراد على العمل بكل طاقاتهم في سبيل تحقيق مصالح المشروع نظرا لإرتباطه بالإنتاجية وبالآداء، أما القناعة تمثل درجة من الرضا عن العمل، فهي تحفزهم على الإمتناع عن بعض التصرفات مثل التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد أو الإهمال في العمل"، ويذكر "فليب Filippo" [ 233 ] ص 453 مجموعة تأثيرات على الروح المعنوية للأفراد منها: الأجر، الإستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفاءة، الفرص المتاحة، الإنسجام مع الزملاء في العمل، المزايا المتحصل عليها بخلاف الأجر، المركز

الإجتماعي، القيام بعمل له أهميته" [ 234 ] ص 418 كما أن الروح المعنوية تتصل بعوامل مباشرة مع العمل وأخرى بظروف محيطة وهي كالاتي:

- كفاية الإشراف المباشر فالمشرف نقطة إتصال يومي بين التنظيم والأفراد.
- الرضا عن العمل نفسه بحيث يكون الرضا نتيجة لحب العمال للعمل الذين يرغبون فيه.
- الإندماج مع زملاء في العمل فالإنسان إجتماعي بطبيعته.
- توفر الهدف والفعالية في التنظيم من خلال رسم هدف معين والسعي إلى تحقيقه بفعالية.
- عدالة المكافآت الإقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية البدنية والذهنية، فهناك إرتباط بين الصحة الجسمية والصحة العقلية" (235) [ ص 79
- "تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل وذلك في صورة محاضرات وملتقيات ومناقشات، يتم فيها تناقش لمختلف الآراء وطرح الأفكار وبالتالي إيجاد صيغ إقناع وقبول لوجهات النظر.
- دراسة إتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم وعلاجها.
- رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل للعمال حدا من المعيشة الإنسانية الكريمة.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، مع تطبيق القوانين عليهم بموضوعية ومساواة" [ 236 ] ص 290، من هنا وجب على المسؤولين في الإدارة العمل على "تنمية الروح المعنوية عن طريقة إجراء الدراسات الدورية وكذلك الإتصال الشخصي بمروؤوسيتهم، يؤدي ذلك إلى تحسين في إتجاهات العمال وإحساسهم باهتمام الإدارة، مما يقرب بوجهة النظر والقضاء على مشاكلهم في محيط العمل ولو بصورة قليلة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي يتحقق السلوك المرغوب ويزداد الإلتفاء والولاء بالمؤسسة" [ 237 ] ص 150 فالإنسان له ميولات مختلفة، ولهذا يصعب تلبية أو تحقيق كل رغباته، وهذا للرفع من روحه المعنوية، إلا أن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالأفراد على الظروف المواتية لذلك، والواقع أن لتحسين ظروف العمل أثر كبير في الرفع من الروح المعنوية وبالتالي في التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر، وتوجد عدة عوامل تعمل على تنفيذ هذه الروح المعنوية بين أفراد المنظمات الحديثة، "مصطلح الروح المعنوية يشير إلى وظيفة الأفراد وتماسكهم في أداء مهامهم، وعليه فهي تشير إلى العلاقات الإنسانية بهم، وكذلك إلى علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل وإلى الرضا عن أنفسهم والعمل، والمعلوم أن كثيرا من أصحاب العمل يعتقدون أن الروح المعنوية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقضية المتعلقة بزيادة الأجر، ولكن الواقع أثبت عكس ذلك، كما أثبتت الكثير من الدراسات في مجال الروح المعنوية وأهميتها أن شعور الفرد بالسعادة في تأدية مهامه إذا ما توفر له الأجر المناسب، وساعات العمل وفق إمكانيته ومؤهلاته العملية الفنية والفكرية والبدنية. فالأفراد عندما يشعرون بأن جهودهم تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة والعلاقة السائدة بين العمال والإدارة على أحسن ما يرام، فمن البديهي أن يزداد الإنتاج وبالتالي الوصول إلى هدف معين نتيجة لروح الإخلاص والحماسة تجاه المجموعة ونشاطهم في المؤسسة، لمعرفة الأفراد وقناعتهم بأهمية الأهداف العام للمنظمة ودوره فيها، يؤدي ذلك إلى شعوره بقدر كبير من الإطمئنان وعدم القلق على مستقبل عمله، يخلق هذا جو إجتماعي في محيط العمل، "فهذه العوامل والشروط إذا تحققت ارتفعت الروح المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعدا لفعالية أفراد التنظيم وأدائهم مما ينعكس بالضرورة على العمل في مجاله التنظيمي وكذا الكفاءات الإنتاجية". [ 238 ] ص 20

#### 4-4-6 العوامل والعناصر المهددة للروح المعنوية:

من عوامل تقوية الروح المعنوية في الجماعة، غلبة المشاعر الإيجابية وغياب أو التعتيل السلبي منها، وتتطلب العلاقات الجماعية الناضجة في أن يكون الفرد قادرا على التخلي عن بعض رغباته على الأقل لصالح الجماعة، فإذا حللنا صراعا جماعيا إلى عناصره لأتضح لنا وجود عاملين مختلفين فهناك شخصيات فردية متفاعلة وثانيا الجماعة بوصفها كلا ديناميا مستقلا له وجوده وكيانه وله القدرة على التأثير في عناصره تأثيرا عميقا، هذا التأثير أبرزه "فرويد" في نظريته للجماعات مهملا دور الفرد في تأثيره في الجماعة ككل، غير أن "سلافسون" و "رديل" قد أكدوا على هذين العاملين، يميز "رديل" بين الإضطرابات الفردية التي تخلق المشاكل الجماعية وبين ما يسميه باسم العناصر السيكولوجية الجماعية، فقد لا يقصد الفرد في التأثير على غيره من الأفراد، بل قد يتعداهم إلى نمط السلوك في الجماعة يرمتها وهو ما يتضح من مثال العدوى الإنفعالية، ومن وجهة أخرى قد يفضي أي تغير في العناصر الجماعية مثل ظروف العمل والعمل ونشاطه والأفراد والجماعات الداخلية والخارجية وقانون الجماعة بشكل عام إلى التأثير في الأفراد أنفسهم، بحيث قد يسلك الأسوياء من الأفراد في الجامعة مسلكا مرضيا، وقد حصر "رديل" بعض العناصر الجماعية المقومة للروح المعنوية في الجماعة، فإذا كان هذا البرنامج عاجزا عن إرضاء حاجات الغالبية العظمى من أعضائها، ظهر بينهم الملل وعدم الإستقرار والخصومة وإضطراب العلاقات الجماعية بين أفرادها، يحدث هذا في حالات ما عملت الجماعات الداخلية والزمير بما يتعارض وأهداف الجماعة الكبرى وأيضا عدم الوصول إلى تكوين تآليف بين مختلف الشخصيات بما يحقق نمو الفرد والجماعة يقول "موني كيرل" إن ثبات الجماعة أو عدم ثباتها يتوقف في النهاية على تناسق أعضائها أو عدم تناسقها، والأفراد يجنحون إلى أن يكون لهم القادة الجديرين بهم، وقد ناقش "سلافسون" مشكلة التجمع في الجماعات العلاجية مناقشة تفصيلية وتطبق الكثير من مفاهيمه على الجماعات التلقائية أيضا، يلمح "فرويد" إلى أن المركزية الجماعية قد تكون في نفوس الناس من الغرباء وكراهيتهم إياهم صورة من صور عوامل تأكيد الذات هذا عامل من عوامل تأكيد الذات، وهو ما يجعل الفرد يعتقد أن أي إنحراف عن الخط الذي اختطه لنفسه في تطوره ويرجع إلى عوامل فردية أو سيكولوجية الجماعية أداء الإثنين معا، ويمكن القول بأنه كلما قوى عند الفرد الشعور بالجماعة صعب عليه تقييم جماعته تقييما موضوعيا الذي يشغله، بينما يؤكد آخرون على أن الروح المعنوية خاصة بالجماعة ويعرفونها على أنها الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة.

#### خلاصة الفصل 4:

المؤسسة كيان إجتماعي أو منظومة إجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يحاولون الوصول إلى أهداف معينة من الإنتاجية تكون فوق طاقتهم البشرية لكل واحد منهم، و ما توفير ظروف العمل المناسبة و نظام التحفيز المشجع على العمل و كذا نمط الإشراف كفيل ببعث الروح المعنوية في نفوس الأفراد إتجاه العمل الإيجابي، فكل هذه المعطيات بالغة الأهمية بحيث تؤثر تأثيرا بالغا في سلوك الأفراد مما قد يؤدي إلي الرفع من أدائه الإنتاجي، ولهذا أضحى من الأمور الخاصة الهامة للمؤسسة والشغل الشاغل لإيجاد منظومة متكاملة و متناسقة من هذه العمليات التنظيمية بما يخدم مصالح الأفراد و مصالح التنظيم ككل، من خلال إحداث ملائمة و تلائم بين إمكانيات المنظمة المتاحة و نوعية الوظائف التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، يعطي هذا تلبية لإحتياجات رغبات الأفراد المتمثلة في جملة من الحاجات والرغبات والدوافع الإنسانية التي تؤثر حتما في إنتاجيته.

## الفصل 5:

### الدراسة الميدانية للموضوع

#### 1-5-1 الإجراءات الميدانية للدراسة:

#### 1-1-5: تحديد مجالات الدراسة

#### 2-1-5 المجال الجغرافي والمكاني للدراسة:

تم تحديد مجال دراسة الموضوع من الناحية الجغرافية بمؤسسة صناعة وإنتاج الأجر المعروفة بإسم فاكماكو SARL FACMACO ذات الملكية الخاصة مقرها المنطقة الصناعية بوشاكر 04 كلم جنوب مدينة الأغواط بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 باتجاه ولاية غرداية تحتل موقع إستراتيجي من خلال قربها من الطريق الوطني رقم 01 ومكان تموقعها بالمنطقة الصناعية بوشاكر الذي يمتاز بمختلف النشاطات المتنوعة من بيع وشراء وتوزيع وتسويق وتموين لمختلف المؤسسات التي تنشط بهذه المنطقة وبالتالي أدى ذلك إلى تنوع مراكز النشاط مما خلق جو تنافسي بين المؤسسات البقاء فيه للأحسن والأفضل من جميع النواحي.

- التقديم العام للمؤسسة: مؤسسة فاكماكو مثل غيرها من المؤسسات الخاصة التي أنشئت في إطار الإستثمارات المباشرة الخاصة مرت بثلاثة مراحل عملية هامة تتمثل فيما يلي:

- مرحلة التأسيس: في بداية سنة 2005 أجريت بولاية الأغواط مناقصة وطنية بعنوان كراء وتأجير عقار صناعي بالمنطقة الصناعية بوشاكر بالأغواط وكان من بين الشروط الضمنية المبرمجة في الصيغة أن:

- يؤجر العقار الصناعي لمدة زمنية مقدرة بـ 99 سنة.

- أن يدفع في كل سنة مبلغ مالي عبارة عن حق الإيجار ويختلف من سنة إلى أخرى إيجار غير ثابت.

- أن يكون النشاط ذا طبيعة صناعية إنتاجية.

- إحترام خصوصية المنطقة من خلال تلبية إحتياجاتها من الإنتاج.

- مساهمة المؤسسة في بعض النشاطات الولائية إختياريا.

- مساهمة المؤسسة في التقليل من مشكل البطالة المحلية وعدم جلب اليد العاملة من خارج الولاية إلا الضرورة التي يملها طبيعة النشاط.

- ذات رأسمال معتبر مع دفع كل المستحقات المالية والضريبية في وقتها.

ولقد فازت بهذه الصيغة مؤسسة فاكماكو ووافقت على الشروط المنصوص عليها بعد إجراءات المناقصة كلفت المؤسسة مكتب دراسات متخصص من ولاية باتنة لتقديم حوصلة ميدانية لجدوى هذا المشروع، ودامت الدراسة

مدة ثلاثة أشهر قدمت فيها كافة المعلومات والمعطيات المتعلقة بهذا الإنجاز ولقد إعترضت المؤسسة عراقيل كثيرة منها: تهيئة الأرضية.

- بناء وتجهيز مكان العمل.

- جلب الآلات والمعدات الخاصة بالعمل.

إلى جانب بعض المشاكل مثل صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على الموافقة الرسمية لمزاولة النشاط.

- التمويل المالي الغير الكافي بإعتبار أن هذه المؤسسة متوسطة الحجم في إطار إستثمار شخصي.

- عدم إمتلاك عقد حيازة للأرض التي تقام عليها المؤسسة وهذه الوثيقة إجبارية في مختلف التعاملات الإدارية كالبنوك والضرائب.

- نقص الكفاءات المسيرة بإعتبار أن هذه المؤسسة تخضع لسلطة شخص واحد.

- اليد العاملة الغير المؤهلة وكذا مشكل تلائمها وتكيفها مع الواقع الصناعي ذو النشاط الإنتاجي والثقافة التسييرية الجديدة.

وبعدما تم تسوية مختلف المشاكل العالقة وهذا بالتنسيق مع مختلف المصالح والجهات المخولة قانونيا بذلك في إطار قانوني مستفيدة بذلك من بعض الإمتيازات مثل إستفادتها من تمويل مالي ثنائي بين المستفيد مساهما بمبلغ مالي معتبر مع ضمان قرض مالي بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وقرض مالي إن لزم الأمر من البنك وبفائدة مخفضة تقدر بـ 2% بحسب إحتياجات المؤسسة. كما إستفاد المؤسسة من دعم جبائي كإعفاءات من حقوق التسجيل لعقود تأسيس المؤسسة.

- الإعفاء من الرسم العقاري.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في تنفيذ المشروع.

كما تستفيد المؤسسة من إعفاء كلي من الضريبة على أرباح الشركات IBS وإعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي IRG وإعفاء من الدفع الجزائي VF لمدة ستة سنوات كاملة.

- مرحلة النشاط والممارسة الفعلية للعمل:

بعدما هئئت الظروف المحيطة بالمؤسسة وتم توقعها على أرض الواقع وجهزت بإطار تنظيمي تسييري لها بدء النشاط في ممارسة العمل وذلك بتاريخ 2006/03/15 وهذه المؤسسة في إنطلاقتها الأولى لعملية النشاط بدأت كمؤسسة متوسطة ذات مسؤولية محدودة SARL تتكون من مساهمين في رأسمالها تجمعها صفة القرابة من عائلة واحدة (أخ وأخيه) تمتاز بعدم الفصل بين الملكية والتسيير كونها منشأة عائلية يقوم على تسييرها أفراد العائلة والتصرف في كل الأمور التنظيمية والتسييرية تعتمد على مركزية التسيير والقرار وإدارة وحداتها.

والمؤسسة المتوسطة تصنف حسب التشريع الجزائري من خلال إستناد المشرع الجزائري على ثلاث معايير هي عدد العمال رقم الأعمال ومجموع الأصول، والجدول رقم (05) يوضح كيفية تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات المتوسطة.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رأس المال	مجموع الأصول
متوسطة الحجم	50 إلى 250	200 مليون إلى 2 مليار دج	100-500 مليون دج
مؤسسة فاكماكو	120 عامل سنة 2006	150 مليون دج سنة 2006	470 مليون دج سنة 2006

المصدر من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة مستندا على القانون رقم **18/01** الصادر **2001/12/18** المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المادة **4 / 5** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد **2001/12/77** ص **06**. " [ 239 ] ص 47

" نجد أن المؤسسات المتوسطة حضيت بمكانة مميزة كغيرها من المؤسسات التنموية الأخرى في المنظومة القانونية الجزائرية في دستور **1989** وهو الدستور الذي أقر جديا ورسميا نقل الإقتصاد الجزائري إلى فلك إقتصاد السوق والإعتماد على قوانين المنافسة والحرية والمبادرة والإبتكار والإبداع". " [ 239 ] ص 47

- مرحلة النمو والتطور:

منذ سنة **2009** عرفت المؤسسة تحولات جذرية حاصلة في مختلف أجهزتها التنظيمية والبشرية مما مكنها من احتلال مركز ريادي في المنظومة الإنتاجية بالمستوى المحلي و الجهوي وقريبا الوطني إن أتاحت الظروف الملائمة لذلك وحققت إستراتيجية المؤسسة الإنتاجية والتسويقية هدفها المحدد لها، بحيث مكنها التمتع المتميز في السوق المحلي وإنتشار منتوجها جهويا في المساهمة في تحقيق عدة إمتيازات مثل إيجاد أسواق جديدة لتصريف منتوجاتها، حصولها على مساهمة بالشراكة مع بعض المؤسسات البناء تنوع مصادر الدخل الإجمالي للمؤسسة من خلال تأجير بعض العتاد، حصولها على عتاد جديد رغبة اليد العاملة اليوم في الحصول على منصب عمل ولومؤقت في المؤسسة مما أتاح لها فرصة توفرها على يد عاملة كبيرة ولكن إمكانيات المؤسسة لا تسمح بالكتم الهائل من العمال بإلتحاقهم بمناصب العمل بالمؤسسة مما خلق جو من المنافسة بين العمال خوفا على تضييع مناصب عملهم، ولو كانت مؤقتة أو بدوام جزئي.

- واقع المؤسسة اليوم 2011:

المؤسسة اليوم مسجلة ومقيدة بقيد كتابي في سجل المؤسسات لولاية الأغواط، لها رقم إستدلالي يرمز للمؤسسة بتاريخ **2005/12/20** تتضمن المعلومات التالية:

- التسمية: مؤسسة فاكماكو SARL FACMACO مؤسسة متوسطة الحجم ذات المسؤولية المحدودة وباستثمار مباشر ثنائي التمويل بين المساهم وكذا الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وبتسهيلات من طرف جهات الولاية

- نوعية النشاط مؤسسة صناعية وإنتاج الأجر الأحمر الموجه للبناء وبعض مشتقات البناء الأخرى المؤسسة اليوم ونتيجة لعمليات التوسعة في نشاطها زاد حجمها وشكلها القانوني ترتب عنه إعادة تصنيفها بحيث أن:

-موضوع نشاطها يتمحور حول: صناعة الأجر وإنتاجه رمز النشاط **109704**، كراء وتأجير معدات وأدوات البناء والأشغال العمومية رمز النشاط **604009**.

-عدد العمال وحجم التركيبة الكلية لمختلف التخصصات تتكون من **420** عاملا.

- مقرها الإجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط.

- رأسمالها الإقتصادي: **1750000000** دينار جزائري.

-الشكل والصورة القانونية: مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة ذات طابع صناعي إنتاجي وتجاري تعتمد على مركزية القرار من المالكين.

-معداتنا ووسائل العمل: وحدتي إنتاج الأجر الأحمر بنوعيه.

-حجم TROUS **12**سم.

- حجم TROUS **08**سم.

- آلات إنتاج الأجر المثقب.

- معدات تكنولوجية.

- فرنين لتحويل المادة الأولية الرمل والتراب إلى مادة بناء.

- ناقلات شحن، شاحنات كبيرة و صغيرة الحجم وسيارات.

- مخزنين لتخزين المنتوجات.

تتربع على مساحة مقدرة بـ 13000م<sup>2</sup> موزعة كما يلي:

مساحة مخزاة	مصالح التخزين	مصالح الإنتاج	مصالح عامة	إدارة	المساحة المكشوفة موقف وحضيرة سيارات	المساحة المغطاة	المساحة الكلية
500 م <sup>2</sup>	600 م <sup>2</sup>	6000 م <sup>2</sup>	1700 م <sup>2</sup>	1000 م <sup>2</sup>	1200 م <sup>2</sup>	2000 م <sup>2</sup>	13000 م <sup>2</sup>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف مسؤول المؤسسة في مقابلة أجريت في المؤسسة يوم 20 أبريل 2011 على الساعة 10:00 صباحاً.

#### - أهداف المؤسسة:

أهداف المؤسسة كمؤسسة ذات صيغة وطبيعة متوسطة تسعى إلى تحقيق التوازن الجهوي، التقليل من التكاليف، الإبتكار، التحكم في آليات التسيير، التخصص، التنظيم الإداري، التكيف والتلائم.

وكمؤسسة ربحية هدفها الأول و الأخير تحقيق العائد والمنفعة الشخصية أولاً والعامة ثانياً من خلال:

- تحقيق الأرباح بحيث تم تغطية السوق المحلية 100% والسوق الجهوية 80% تشمل ولايات غرداية، الجلفة، المسيلة، البيض، بسكرة، باتنة، الوادي، تيارت. تغطية السوق الوطنية مستقبلاً إن أمكنت الظروف من ذلك.

- توسيع مجال نشاطها ليتعدى إلى البناء والنقل.

-التنظيم الجيد والتخصص من أجل تلبية السوق.

-النوعية الممتازة.

-التلائم والتكيف مع المحيط والبيئة الداخلية والخارجية.

-خلق ديناميكية عمل داخل المؤسسة تلبية للفاعلين.

-خلق مناصب عمل دائمة والمساهمة في القضاء على البطالة محلياً و جهوياً.

-خلق روح الإبداع والمبادرة والإبتكار من خلال تنمية روح وثقافة التسيير والمساهمة لدى أفراد إطاراتها ومكوناتها الفاعلة.

#### 3-1-5 التنظيم الداخلي للمؤسسة:

يضم التنظيم الداخلي للمؤسسة مجموعة قوانين وإجراءات داخلية وخارجية لتنظيم العلاقات بين مختلف أجهزتها وإدارتها ومصالحها وجعلها على إتصال بالمحيط الخارجي ممثلة في مجموعة الهيئات والإدارات المحلية

والجهوية و الوطنية إلى جانب تنظيم أمور وشؤون التوظيف وإجراءات العمل والأجور، ويتمثل التنظيم الداخلي فيما يلي:

#### - القانون الداخلي: المعبر عنه بالنظام الداخلي

هو مجموعة من المواد واللوائح التنظيمية التي وضعت بالاتفاق مع الإدارة والعمال ويضم في محتواه نصوص تتمثل في الإجراءات الأولية للتشغيل والتنظيم التقني للعمل، الراحة، الصحة والأمن، الأخطار المهنية، العقوبات وكيفية تبليغ القرارات بعد موافقة العمال على جميع مواد أرسلت نسخة منه إلى مفتشية العمل للنظر في مطابقة مواد للقانون والتنظيم الساري المفعول، تم المصادقة عليه وأرسل إلى كتابة الضبط بالمحكمة المختصة للموافقة عليه ويصبح بذلك ساري المفعول كلية فور إيداعه لدى كتابة الضبط لهذه المحكمة، يقوم المستخدم بالمؤسسة بإشهاره في أوساط العمال لدى المؤسسة محضر قضائي تتعامل معه في تنفيذ الإجراءات كما يمثل المؤسسة في حالات النزاعات.

#### - الإتفاقيات الجماعية:

هي وثيقة أو مجموعة من النصوص القانونية التي تضعها الإدارة بالاتفاق مع العمال وكذا مع مختلف المتعاملين الإقتصادييين مثل الزبائن والموردين الذين يمولون المؤسسة بالمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، ترسل الإتفاقيات الجماعية الموقعة عند محضر قضائي وبحضور مجموعة شهود إلى مفتشية العمل كطرف شاهد لمراقبة تطابقها مع قوانين الإتفاقيات و توجه نسخة منها إلى المحكمة من أجل تسجيلها في سجل المحكمة كإتفاقية موقعة قانونية وتخضع لصفة القانون، يحتوي نص الإتفاقيات على مجموعة فصول ومواد قانونية تنظم أسلوب العمل وطريقة التوظيف ومدة العقد وتاريخ إنتهاء صلاحية العقود في العمل وتنظم علاقات العمل بين الإدارة والعمال وتحديد الأطراف التي ترفع عن المؤسسة في حالات النزاعات، وكيفية ضمان حقوق المؤسسة مع المتعاملين، ويتم تعديل الإتفاقيات حسب الضرورة فهي إجراءات غير ثابتة بحسب ظروف المؤسسة وظروف الأطراف المساهمة والمتعاملة مع المؤسسة.

#### - التوظيف بالمؤسسة:

يخضع التوظيف بالمؤسسة إلى إجراءات صارمة ومضبوطة بحسب الإتفاقيات الجماعية تعتبر مسألة التوظيف الخارجية من النقاط الأساسية في المنظور العملي للمؤسسة، من خلال توضيح أمور وكيفيات التوظيف فالمؤسسة تسعى إلى تلبية إحتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة والفنية من السوق المحلية والجهوية دون المرور على مرحلة التدريب والتكوين وما في ذلك من إجراءات وتكاليف وأعباء مالية إضافية فهي تسعى إلى النوعية في اليد العاملة المؤهلة من خلال كون العامل المتقدم إلى العمل يجب أن يكون مارس عملا مثل هذا العمل أو يشبهه مدة زمنية معينة.

- أي بمعنى: أن يكون المترشح للوظيفة كان عاملا قبلا في نفس المجال وله خبرة على الأقل.

- السن المطلوبة 25 سنة إلى 50 سنة كحد أقصى للعمل.

- أن يكون ذا بنية جسمانية قوية ويتحمل أعباء العمل ومشاقه بإعتباره عمل مضني ومجهد بدنيا ونفسيا.

- القدرة النفسية للتحمل على جميع المشاكل النفسية.

- الإستعداد التام للعمل في أي وقت كان.
  - صحة وصفاء الصحيفة السوابق العدلية أي عدم إمكانية أن يكون العامل مسبقا قضائيا ولا يحتوي ملفه على أي عقوبات من طرف الدولة.
  - تتحدد سياسة التوظيف بالمؤسسة على أساس الإحتياجات الدائمة لمؤسسة.
  - يكون العامل المتحصل على العمل ملزما بإمضاء العقد مع المؤسسة بحيث ينص العقد على:
    - مدة عقد العمل الغير محدود أي عقد مفتوح.
    - يحتوي على نوعية العلاقة في مجال العمل، المدة و كفاءات العمل.
    - الواجبات والحقوق. العلاوات والأجور وكيفية إنهاء عقد العمل..
- في هذه الحالة يتم وضع العامل في مرحلة تجريبية لمدة سنة كاملة وإذا ما لوحظ أن من الفئة التي تلبية إحتياجات المؤسسة تقوم المؤسسة بتجديد عقده لمدة سنتين قابلتين للتجديد مع إضافة بعض البنود والشروط على العقد وتوضيح أمور أخرى. هذا في حالة العمال الشبه الدائمون أم العمال المؤقتون فمن حين تموقعهم في أماكن عملهم يعملون لمدة معينة وتحت وصاية الإدارة من خلال وثيقة محددة المدة وغير قابلة للتجديد إستثناء 06 أشهر أو سنة لأخرين حسب الإختصاصات مثل الشحن، التنظيف، الترتيب، التحميل، وللإدارة الحرية في إنهاء وثيقة العمل دون ما يترتب عن ذلك من أمور قانونية وإجراءات أخرى.

#### -الأجور وطريقة الدفع:

مقابل مادي لقيمة العمل مكافئة على مجهوده المبذول وإقتطاع إلزامي من تكلفة الإنتاج يقدم لعامل، كما أن المؤسسة تقوم بمراجعة دورية لأجور وأنواعها بحيث أنه يختلف المبلغ المالي (الأجر) من عامل إلى آخر على حسب مكونات العمل ونوعية النشاط وإختصاص العامل المعني بالأمر وعلى هذا الأساس فالمؤسسة ومن خلال عملية دفع الأجور لها سياسة واضحة في هذا الإتجاه على أساس ما يلي:

الأجر القاعدي: هو المبلغ المالي النقدي الثابت أي الشطر المالي الثابت في المنظومة المالية للمؤسسة بحيث أنه يعبر عن الثبات في الأجر فهو لاينقص عن 10 آلاف دينار جزائري ولكن يختلف حساب الأجر القاعدي من عامل إلى آخر وهذا حسب الفئة الوظيفية للعامل ودرجة الإستحقاق في العمل والنقطة الإستدلالية التي يصنف فيها العامل وفق ما يلي: الجدول رقم (06) يوضح مبلغ الأجر القاعدي بحسب تصنيف المؤسسة لعمالها.

الفئة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطارات
الدرجة الإستحقاقية	من 01 إلى 10 درجة 10 آلاف دينار جزائري	من 11 إلى 13 درجة 12 ألف دينار جزائري	من 14 إلى 20 درجة 15 ألف دينار جزائري

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية يوم 2011/04/18

أما باقي الأجر المتحصل عليه فهو عبارة عن علاوات وأجر على أساس إنتاج القطعة أو الوحدة:

-الدفع على أساس الإنتاج أو القطعة: تستخدمه المؤسسة نظرا لكونها مؤسسة صناعية إنتاجية.

-الأجر على أساس الإنتاج الفردي للعامل من خلال عدد الوحدات المنتجة فرديا.

-الأجر على أساس الإنتاج الجماعي للعامل من خلال عدد الوحدات المنتجة جماعيا.

بحيث يكلف عمال التنقيط على وضع تنقيط لكل عامل يصل إلى حد معنى من الإنتاج الأجر في ورقة مخصصة لذلك وفي آخر اليوم يجمع كل العمال ويتم إعلامهم بدرجة تنقيطهم عن كل وحدة أجر منتجه يتم يوميا وفي آخر الشهر توضع في تقارير خاصة بكل عامل بعد جمعها وحساب النقاط المحصل عليها وعلى أساسها يتم وضع نظام أجر دفع يضاف إلى الأجر القاعدي الثابت.

أما بالنسبة للنظام الدفع على أساس الإنتاج الجماعي فيتم هذا من خلال جمع جميع نقاط العمال وتجميعها وإذاما تم تحقيق حد مقبول من الإنتاج يوميا وفاق الحد المتوقع بعد حسابه في آخر الشهر يتم على أساسه وضع نظام دفع متساوي للجميع على أساسه يقسم على الجميع بالتساوي هذا النظام معمول به فقط في مصلحة الإنتاج أي يخص أعوان التنفيذ وأعوان التحكم مما أدى ذلك إلى حدوث مشاكل في ما يخص قيمة الأجر وطريقة حسابه بالنسبة للمصالح الأخرى باستثناء الإطارات أجورهم ثابتة. المصالح الأخرى يتقاضون أجورا ثابتة بالنسبة للإطارات المسيرين والعمال الآخرين بحسب كل تخصصه ووظيفته. نوعية المشاكل المترتبة عن ذلك هي في عزوف العمال عن العمل في مصالح أخرى والبحث عن العمل في مصلحة الإنتاج أدى بالإدارة إلى التعامل بالحزم مع العمال المقصريين وصل الأمر إلى طردهم من العمل وتعويضهم بعمال آخرين.

**والجدول رقم (07) يمثل أنظمة الدفع الأجور لكل فئة سيوسومهنية وعلاقتها بالمصالح الأخرى.**

العمال البسطاء والمؤقتين	عمال المصالح الأخرى والوظائف العامة			عمال الإنتاج			عمال الإدارة والوظائف الإدارية			الفئة السيوسومهنية
	العمال أعوان التنفيذ	العمال أعوان التحكم	الإطارات	العمال أعوان التنفيذ	العمال أعوان التحكم	الإطارات	العمال أعوان التنفيذ	العمال أعوان التحكم	الإطارات	نظام الدفع الأجور
-	10 آلاف دينار جزائري	12 ألف دينار جزائري	15 ألف دينار جزائري	10 آلاف دينار جزائري	12 ألف دينار جزائري	15 ألف دينار جزائري	10 آلاف دينار جزائري	12 ألف دينار جزائري	15 ألف دينار جزائري	الأجر القاعدي
-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	نظام الدفع على أساس الفردي للعامل
-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	نظام الدفع على أساس الجماعي للعمال
+	-	+	+	-	-	-	-	+	+	علاوات الإطعام
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	علاوات النقل
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	علاوات الضرر
+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	علاوات التناوب
-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	علاوات القيادة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	علاوات الخدمات الاجتماعية

المصدر من إعداد الطالب معتمدا على نموذج تصوري واقعي للمؤسسة قدم لنا في شكل صورة وافية وتحليلية لنظام الدفع بالمؤسسة في مقابلة أجريت في مصلحة الموارد البشرية يوم 2011/04/20 على الساعة 12:00.

(+) للدلالة على وجودها وبالتالي تطبيقها. (-) للدلالة على عدم وجودها وبالتالي عدم تطبيقها.

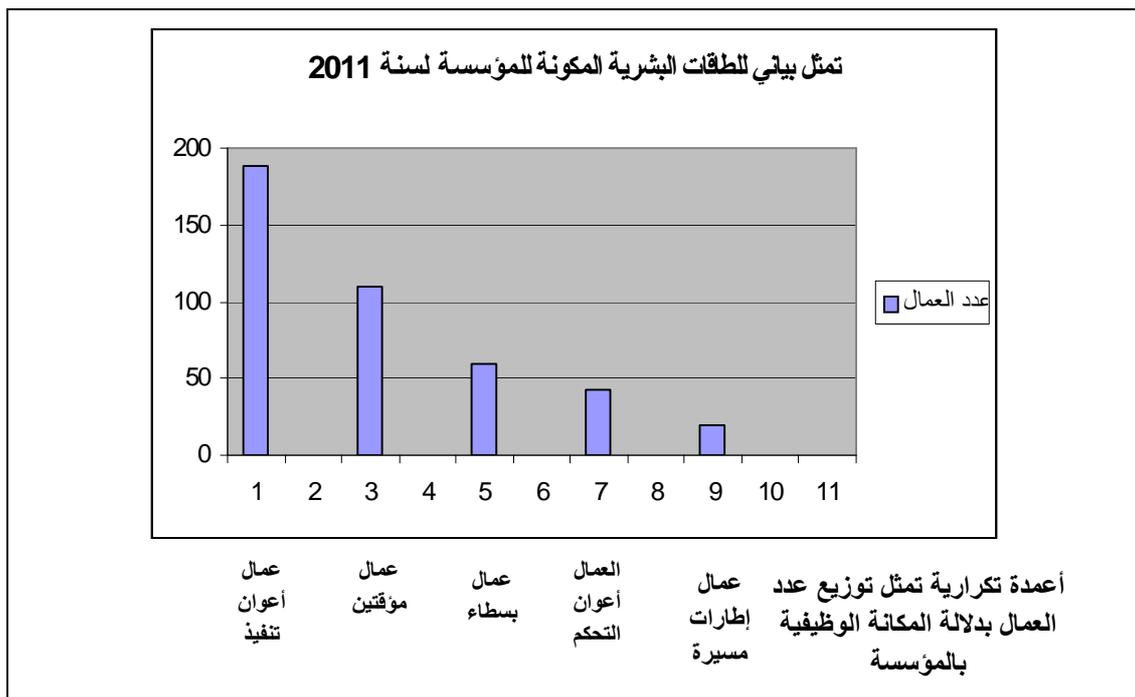
جميع العلاوات المقدمة والمطبقة بالمؤسسة تقدم على أساس مبالغ مالية وليست على شكل خدماتي بإستثناء علاوة النقل فالمؤسسة تتوفر على مجموعة من الحافلات لنقل العمال.

## شرح الجدول:

يتراً لنا من خلال ما نلاحظه على الجدول أعلاه أن الأجر القاعدي يختلف من فئة سيوسومهنية إلى فئة عمل أخرى راجع الاختلاف إلى إختلاف في درجة التصنيف والسلم الهرمي الوظيفي للعمال بالمؤسسة بكل حسب إختصاصه ومكانته في هذا الهرم التسلسلي للوظائف، أما نظام الدفع الفردي والجماعي للعمال فالفئة المتحصلة عليه كأجر مضاف إلى أجورهم القاعدية هم فئة العمل الإنتاج نظراً لكونهم في الخط المباشر للإنتاج والقاعدة الصناعية الإنتاجية مبنية عليهم، والإختلاف الحاصل بين الفئات العمالية في جميع الوظائف في مقدار العلاوات وحجمها بحيث نجد أن علاوات الإطعام يتحصل عليها الإطارات وأعاون التحكم على عكس الفئات الأخرى أما علاوات الضرر والتناوب فالعمال أعوان التحكم والتنفيذ هم العمال أكثر تحصيلاً لها بالإضافة إلى أن النقل متوفر للجميع وعلاوات القيادة للإطارات فقط، وهذا التقسيم مبني أساساً على الضرورة القصوى لعمل والإطار العام له ونوعيته والنشاط المبذول للعامل فهو لا يخضع إلى معيار معين مدروس وقانوني فالتقسيم الحاصل نتيجة لمكانة العمال ووظائفهم ونوعية النشاط الممارس فقط، كما نجد أن فئة العمل البسطاء والعمال المؤقتين يتحصلون على أجرهم من خلال حساب نقاط العلاوات المتحصل عليها وبالتالي يحدد على أساسها أجرهم وهو غير ثابت ومستقر على عكس الفئات الأخرى في المؤسسة.

### 4-1-5 القدرات البشرية المكونة للمؤسسة:

النخبة البشرية المكونة للمؤسسة بحسب إحصائيات مقدمة من طرف المؤسسة لغاية 2011/06/15 من 420 عاملاً موزعة على مختلف الأنشطة والتخصصات ووجل المصالح الوظيفية الأخرى وتتمثل القدرات البشرية العمالية فيما يلي: 110 عاملاً مؤقتاً، 60 عاملاً بسيطاً، 188 عاملاً عون تنفيذ، 43 عاملاً عون تحكم، 19 إطار مسير للمؤسسة والرسم البياني الشكل رقم (19) يمثل توزيع القدرات البشرية حسب المكانة الوظيفية في العمل.



المصدر إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مأخوذة من مقابلة مع رئيس المستخدمين في المؤسسة يوم  
2011/04/20.

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على العمال أعوان التنفيذ أكثر في العمل مقارنة بالعمال الآخرين وهذا راجع إلى طبيعة نشاطهم وإلزامية عملهم بحيث أنهم هم المكون الرئيسي للإنتاج في المؤسسة من خلال عملهم في وحدتي الإنتاج، أما باقي الأعمال الأخرى في المؤسسة فهي موزعة بين العمال المؤقتين والعمال أعوان التحكم الذين يقوم ويزاولون أعمال الإشراف فقط والتوجيه والتنسيق مع المصالح الأخرى مثل فئة الإطارات التي تمثل رؤساء المصالح والمسيرين للمؤسسة مهمة المراقبة وإعطاء الأوامر قيد التنفيذ ومحاسبة عامل لا يقوم بعمله على أحسن ما يرام ومن خلال هذا الطرح يتراء لنا أن المؤسسة تخضع لخمس تصنيفات وظيفية مهمة في المؤسسة بحيث نجد أن:

- فئة الإطارات: هذه الفئة من العمال تتضمن مناصب عمل نوعية بحيث تمثل جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف المباشر على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة لها واجبات وحقوق من خلال أن تحديد هذه المناصب تخضع لعدة عوامل منها توفر مؤهل علمي عالي ومناسب، خبرة عملية في أمور التسيير مهارة إدارية معرفة ودراية بأمور العمل واحتياجات العمال ومن مهامها وضع الخطط الإستراتيجية المتعلقة بتسيير وتنظيم أمور العمل ومصالحه والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، والعمل على تحقيق الأهداف العامة للوحدة ومتابعة تنفيذها والقيادة والتوجيه القيام بأعمال ودراسات ووضع البرامج لما يتكيف مع أمور ونمط العمل و يتوافق مع نشاط المؤسسة نجدها في الوظائف الإدارية العليا المسيرة للمؤسسة.

- فئة العمال أعوان التحكم: تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر لفئة الإطارات المسيرة بإنجاز مختلف العمليات ذات الخصوصية العملية، تتطلب تأهيلا علميا محددًا ومقدار معين من الدقة والمهارة وفق قوانين ولوائح وإجراءات معينة، كما يتطلب هذا المنصب المعرفة النظرية والخبرة العملية والعلمية في كفاءات التعامل في مجالات العمل مع توفر مؤهل علمي مناسب لذلك وحسن التصرف عند المواقف والصعاب مع إلزامية بمعرفة قواعد التوجيه والإرشاد لمتطلبات العمال في العمل.

- فئة العمال أعوان التنفيذ: هي فئة من العمال تقوم بأعمال التنفيذ وهي في الخط المباشر للإنتاج، بحيث تتطلب من شاغلي هذه الوظائف إنجاز العمال لأعمال حرفية أو يدوية أو القيام بأعمال شاقة وصعبة تتطلب جهدا مضني كبيرا في العمل، تخضع إلى سلطة المشرفين مباشرة أو رؤسائهم في المصالح أعوان التحكم، من شروط هذه المناصب الإلمام بالقراءة والكتابة مؤهل بدني معرفي صحي لما يتطلبه العمل من متاعب و صعاب وجهدا كبيرا.

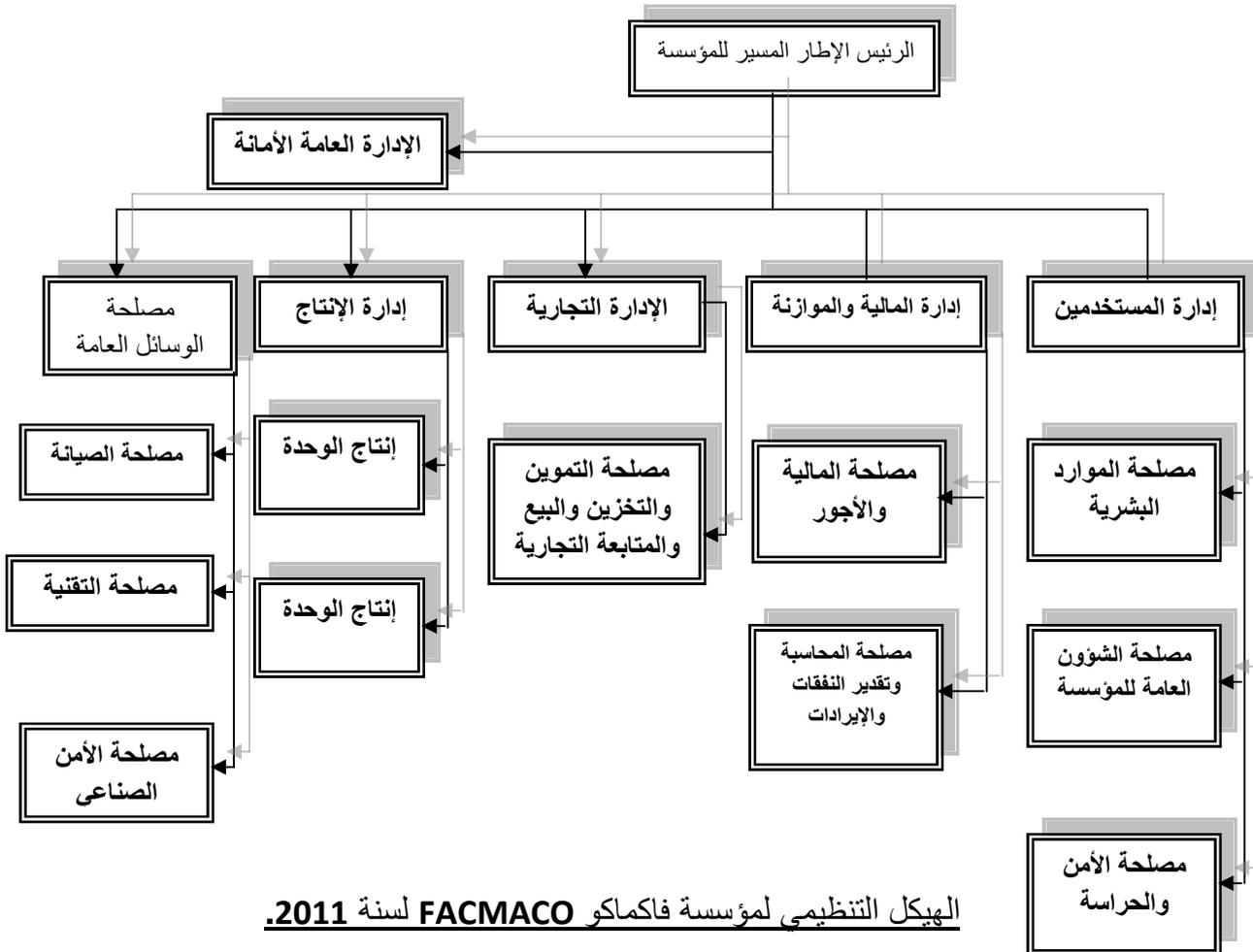
- فئة العمال البسطاء: وهم جميع العمال الذين يقومون ويزاولون نشاطات الحراسة والأمن في المؤسسة.

- فئة العمال المؤقتين: هم العمال الذين شغلهم المؤسسة نظرًا لتلبية احتياجاتها من العمال في مجال الشحن والترتيب و تنظيف العربات إلخ من الأعمال وهم يعملون ضمن إطار قانوني ولكن بصفة وثيقة عمل يمكن للمؤسسة أن تفصلهم من العمل في أي وقت ما.

### 5-1-5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر من النصوص التنظيمية والمنظمة لسيرورة المؤسسة فهو يظهر جميع الأقسام والمصالح المتواجدة بالمؤسسة وعدد عمالها يوضع من طرف الإدارة من أجل فهم نمط العمل وتحديد جميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المبرمجة وتحديد نشاط كل عامل ومعرفة مدى مقدرته على قيامه بعمله يتشكل الهيكل التنظيمي من: الرئيس الإطار المسير للمؤسسة بمثابة المدير العام للمؤسسة.

- الإدارة العامة بمثابة أمانة الرئيس.
- إدارة المستخدمين تضم مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الشؤون العامة للمؤسسة.
- إدارة المالية والموازنة تضم مصلحة المالية و الأجور مصلحة المحاسبة وتقدير النفقات والإيرادات.
- الإدارة التجارية وتضم مصلحة التمويل والتخزين والبيع والمتابعة التجارية.
- إدارة الوسائل العامة وتضم مصلحة الصيانة، المصلحة التقنية، نوضح تلك التخصصات والتقسيم الوظيفي في الشكل المقابل رقم (20): يوضح تقسيم المصالح والوظائف في المؤسسة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة فاكماكو FACMACO لسنة 2011.

المصدر وثائق مقدمة من طرف إدارة المستخدمين مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة.

شرح مختلف التدفقات بين مجموعة الإدارات والمصالح المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة والإختصاصات التي يتم بواسطتها جملة النشاطات الفعلية وهي تتمثل فيما يلي:

- الرئيس الإطار المسير للمؤسسة: وهو بمثابة المدير العام للمؤسسة، مؤسس هذه المؤسسة والمسؤول المباشر عن كل حيثيات ما يجري بداخلها وخارجها، شخص على قدر من العلم له مؤهل علمي جامعي ليسانس مالية وبنوك جامعة بسكرة 2002 إطار مسير يقوم بواجبه العملي كما ينبغي.

- الإدارة العامة الأمانة العامة: هي ذات مصلحة مباشرة مع الإدارات والمصالح بالمؤسسة بحيث أن العلاقات الأفقية مع الرؤساء والعمودية مع المرؤوسين جعلت منها حلقة وصل وإتصال بين العمال والإطارات من مهامها إستقبال وترتيب أمور البريد الوارد والصادر تنظيم مواعيد الإجتماعات إعداد التقارير اليومية وتقارير العمل من خلال تنظيم أمور وشؤون العمال الإدارية.

- إدارة المستخدمين: تهتم بتسيير أمور العمل الخاصة بالنظام والتنظيم العام ولها ثلاثة مصالح:

- مصلحة الموارد البشرية: وهي هيئة مكلفة بتخطيط الإحتياجات من القدرات البشرية على المدى القصير والمتوسط من مهامها توظيف وتوفير الإمكانات البشرية المؤهلة والفنية بالعدد والنوعية اللازمة.

- مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة: هيئة مكلفة بتسيير مستخدمي المؤسسة، ومجموعة القدرات البشرية المكونة لها.

- مصلحة الأمن والحراسة: السهر على حماية حدود المؤسسة من الأخطار وحماية ممتلكاتها.

- إدارة المالية والموازنة: تهتم بكل العمليات المتعلقة بالأموال المالية والمحاسبية من خلال مصلحة المالية والأجور التي تقوم بوضع قوائم العمال ومختلف أجورهم بناء على تقارير موضوعة مقدمة لهم من طرف إدارة المستخدمين وبالضبط مصلحة الشؤون العامة للمؤسسة.

- مصلحة المحاسبية: تقوم بعملية محاسبية لمختلف الإيرادات والنفقات في جداول خاصة وهذه الجداول عبارة عن نفقات المؤسسة وإيراداتها المترتبة عليها كما تقوم بوضع موازنة تقديرية لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة ومراقبة كافة التفاصيل المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.

من خلال مراقبة الأرصدة المالية عن طريق إعداد تقارير محاسبية تتمثل في قائمة المركز المالي والدخل المالي للمؤسسة هذا كله من أجل إعداد تقارير صحيحة مبنية على معطيات آنية تؤدي إلى نتائج يقينية خدمة لصالح العام للمؤسسة بإتخاذها القرارات الصائبة الإدارية والتمويلية والإنتاجية للمؤسسة بالمحافظة على أموالها وتوجيهها وجهة صحيحة.

- الإدارة التجارية: تتم على مستوى هذه الهيئة جل ومختلف العمليات التجارية، التي تتم داخل المؤسسة بحيث يعتبر أهم إدارة نظرا لأهميتها في المجال التجاري تقوم على مستواها كل العمليات المتعلقة بالأموال التجارية من خلال قسم التموين بالمواد الأولية (الرمال والتراب الأحمر) والتخزين المنتوج والمحافظة عليه وكذا القيام بعملية البيع والمتابعة التجارية لمختلف عمليات البيع من خلال إعداد الفواتير وتحصيل العائد من الأموال الذي يصب في إدارة المالية والموازنة مباشرة بعدما يرسل تقرير مفصل بعملية البيع وطريقة التحصيل وثمان البيع المنتوج.

- الإدارة الإنتاجية: هذه الإدارة هي كذلك من أهم الإدارات بالمؤسسة نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي تقوم المؤسسة على هذه الإدارة كلية بحيث تحتوي على وحدتي إنتاج للأجر بنوعية الكبير الحجم والصغير الحجم وهي بالتالي مصدر دخل مالي للمؤسسة، وعنصر فعال ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة، تحتوي على أفران نارية تحول الرمل والتراب على مواد إنتاجية مصنعة ليتم فيما بعد بيعها موجهة للأشغال العمومية والبناء.

- إدارة الوسائل العامة: تهتم بتوفير الوسائل العامة للمؤسسة بما يضمن وجود وسائل عمل متاحة عند الضرورة من أجل تلبية متطلبات العمل وحاجياته تضم مصلحة الصيانة وتوفير قطع الغيار اللازمة وصيانة مختلف الآلات العمل باعتبارها من مستلزمات العمل تتطلب صيانة دورية.

المصلحة التقنية: تقوم بتوفير المتطلبات المتعلقة بإصلاح الأمور التقنية لمختلف التجهيزات والآلات والعتاد الخاص بالمؤسسة.

مصلحة الأمن الصناعي وحدة خاصة بالتدخل السريع في حالة حدوث أضرار ومخاطر متعلقة بالجانب الفردي والجماعي للعمل وكذا بالأمور الأخرى المتعلقة بالمؤسسة.

من خلال ما تم تقديمه عن المؤسسة **فاكماكو FACMAC** نلاحظ أن هذه المؤسسة ذات طابع ونشاط إقتصادي (صناعي، إنتاجي، تجاري) استثمار فردي بمساهمة الدولة في إطار المؤسسات المتوسطة قدمت لها بعض الإمتيازات والتسهيلات، أسلوبها في التسيير الإداري يعتمد على مركزية القرار من مالك المؤسسة و أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي لها نلاحظ أنها ذات هيكل تنظيمي بسيط ميزته هي نوعية الخصوصية بين بعض الإدارات والمصالح من خلال وجود قنوات اتصال أفقية أو عمودية نتيجة لترابط النشاط العملي و ما أملتته ظروف العمل في المؤسسة.

### 6-1-5 المجال الزمني:

#### - الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر هذه الخطوة مرحلة تمهيدية للعمل الميداني والهدف منها التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتحديدته، كما أنها تدعى بالمرحلة الإستكشافية، بعض الباحثين يؤكدون على ضرورة إجراء البحوث الوصفية على مرحلتين أولها مرحلة إكتشاف و صياغة، والثانية مرحلة الوصف و التشخيص الدقيق للظاهرة المدروسة "فالدراسة الإستكشافية تساعد على تحديد معالم وأطر البحث أما الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة، وتغلب عليها صفة التحديد" [ 240 ] ص 29 ، وهذا التحديد يتطلب إجراء دراسة إستطلاعية من أجل ترسيم معالم البحث من حيث ضبط العنوان وصياغة الإشكالية، وتحديد المنهج وأدوات الدراسة وضبط عينة البحث والتعرف على المكان ومدى إمكانية إستعمال الأدوات جمع البيانات يساعد هذا في معرفة الأجواء المحيطة بالظاهرة المراد دراستها، ومعرفة وضع المقاربة المنهجية لها وكذا تحديد الأدوات الملائمة لجمع المعلومات من خلال معرفة طبيعتها وطبيعة تركيبها وتلائمها مع الموضوع.

يقصد بالمجال الزمني للبحث "الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية بدءا من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها مع تقديم تفسيرها لها وصولا لنتائج وتوصيات" [ 241 ] ص 238 مع إمكانيات

إعطاء مقترحات إن أمكن ذلك، وعليه يمكن تقسيم فترة الدراسة إلى **مرحلة أولى** تتضمن وضع خطة البحث والدراسة النظرية والميدانية ووضع الإجراءات المنهجية وتصميم الإستمارة في صورتها الأولى كمرحلة تجريبية وعرضها على المشرف في صورتها الأولية وكان ذلك في الفترة من **2010/11/02** إلى غاية **2010/12/30** تمت في هذه المرحلة توزيع الإستمارة الأولية التجريبية في المدة الزمنية المقدرة **20** يوما ولقد تم إرجاع الإستمارات والتي لم تكن سوى مرحلة تجريبية لمعرفة مدى قابلية مجتمع البحث لهذه الأداة المستعملة في البحث بحيث أن الغرض منها قياس قابلية أو عدم جاذبية مجتمع البحث المراد دراسته لهذا النوع من البحوث الأكاديمية.

المرحلة الثانية: بعد الفحص الكلي والشامل لمختلف الإستمارات المسترجعة والمقدرة بـ **132** إستمارة بعدما وزعت **250** إستمارة كلية، كان هناك فرز وتمحيص لهذه الإستمارات قصد إجراء التعديلات اللازمة ووضع صياغة نهائية لها. وعليه قبلت **102** إستمارة ورفضت الإستمارات الباقية لعدم إستيفائها شروط الدراسة مع إشتراك الأستاذ المشرف في ذلك بحيث تم ترتيب أوراقها وبعض بنودها و أسئلتها بشكل صحيح وعلى شاكلة محاور مدروسة تستجيب لمتطلبات البحث العلمي وكان ذلك في الفترة من **2011/04/20** إلى غاية **2011/06/05**.

وتجدر الإشارة إلى أن جمع البيانات من المبحوثين و تفرغها يتم في نفس الوقت الذي وزعت فيه الإستمارات المعدلة بمعنى أنه كلما تم إرجاع إستمارة يتم تفرغ بياناتها وهذه العملية تتم يدويا من خلال جمع المعطيات وتفرغها في جداول وحساب النسب وتوزيع تكراراتها يدويا.

#### 5-1-6 المجال البشري:

- مجتمع البحث: إن عملية التعرف على مجتمع البحث وتحديد عناصره من أخرج المراحل التي يتميز بها البحث العلمي فتحدد العناصر التي يدرسها الباحث وينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية المطروحة تحديد وصياغة "كما يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية وهذه العناصر تسمى بالعينة فهي مجموعة عناصر لها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي" (9) ص 298 إن هدف كل باحث هو التوصل إلى إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي فالكمال في البحث العلمي هو أن تستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي تهتم بدراسته وعلى ضوء موضوع دراستنا والتي تتمحور دراسته دور العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة الإنتاجية فإن الإطار العام للدراسة هو مجموعة القوى العاملة أي الموارد البشرية التي تزاوّل عملها ضمن إطار مؤسساتي أما في مؤسسة صناعة وإنتاج الأجر، نجد أن هناك إرتباط بين العناصر بإستعمال مختلف المفاهيم مثل مفهومات العلاقات الإنسانية ودور القوى العاملة وما تتضمن من سلوكيات وتوجهات وفاعلية إنتاجية ضمن حدود المؤسسة، ونلخص إستعمال وارتباط هذه المفاهيم بالعلاقة الموجودة بين هذه المؤشرات أو العلاقات الإنسانية الناشئة تحتوي على فكرة وجود رابط معين ترتبط به هذه الأبعاد من خلال نوع العلاقات ضمن إطار فردي أو جماعي في العمل مع إمكانية الحفاظ على تلك العلاقات هذا يستلزم منا كباحثين ضبط مجتمع البحث من خلال ضبط أفراد العينة ومحتواها ومعرفة حدود مجالها ووسائل وأدوات تكميمها ويقصد بالعينة مجموعة محدودة من أو غير محدودة من المفردات وهي جزء من مجتمع البحث الأصلي ويختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي ومن خلال مضمون الموضوع و هدف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث الأصلي فإن العينة المختارة هي عينة حصصية نظرا لما يلي: طبيعة ميدان البحث ومعرفة مجتمع البحث.

- العدد الكبير من العمال.
  - التوزيع الغير متساوي للعمال من خلال كثافة العمل والنشاط الممارس.
  - وجود عمل تنسيقي بين مختلف المصالح والوحدات الإنتاجية.
- وتعرف العينة الحصصية quota "تقسيم المجتمع الإحصائي إلى عدة طبقات إستنادا إلى معايير تتعلق بنوعية وطبيعة الدراسة وأهدافها وجدوى نتائجها، يتم إختيار عدد من الأفراد المفردات عينة من كل طبقة وبشكل شخصي عشوائي من قبل الباحث بحيث أن إجمالي عدد المفردات يتألف عندئذ من مجموع مفردات في جميع الطبقات مكتملة" [242] ص 98 بإعتبار أن مجتمع الدراسة مقسم إلى ثلاث مصالح وكل مصلحة عبارة عن طبقة ولقد تمت عملية إختيار أفراد العينة من خلال مايلي:

- المجتمع الكلي المكون للمؤسسة يضم 420 عامل يزاولون مختلف الأعمال والأنشطة.
  - المجتمع المراد دراسته يتكون من 250 عامل من مختلف الإختصاصات بحيث تم إستثناء العمال المؤقتين لفترة زمنية محددة بـ 6 أشهر وسنة واحدة والمقدر عددهم 110 عامل مؤقت وكذا العمال الذين يزاولون الأعمال البسيطة مثل أعمال الحراسة مقدر عددهم بـ 60 عامل فهذا نظرا لعدم دخولهم ضمن إطار إهتماماتنا الدراسية وعليه مجتمع البحث المدروس مقدر بـ 102 عاملا.
  - النسبة المختارة 41% نظرا لما تتوفر عليه من إمكانيات متاحة لنا لدراسة هذا الموضوع وكذا الوقت المتوفر والمتاح لنا، تقسيم وتوزيع العمال حسب الإختصاصات ومناصب العمل يتكون مجتمع البحث الكلي من 250 عاملا موزع كما يلي: 19 إطار، 43 عامل عون تحكم، 188 عامل تنفيذ وهم العمال الذين يدخلون ضمن دائرة ومجال إختصاصنا الدراسي.
- حساب وإستخراج النسب الممثلة وكذا حجم العينة الممثلة للمجتمع المدروس وفق ما يلي:

$$\frac{\text{النسبة الممثلة للعينة لكل إختصاص}}{\text{فئة المجتمع المدروس}} = \frac{\text{الفئة السيوسومهنية} \times 100\%}{\text{مجتمع الدراسة الكلي}}$$

$$\frac{\text{الحجم العددي الممثل من كل إختصاص ومصلحة}}{\text{عينة البحث المختارة} \times \text{نسبة الفئة من المجتمع الدراسة}} = \frac{\text{مجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة}}{100\%}$$

مجتمع البحث  $\times$  النسبة المختارة

تحصلنا على حجم المجتمع البحث المدروس من خلال:

$$\text{حساب نسبة الإطارات: } \frac{100 \times 19}{250} = 7,6\% \quad \text{—} \quad \frac{41 \times 250}{100} = 102,5 = 102 \text{ عامل}$$

$$\text{حساب عدد الإطارات في العينة: } \frac{7,6 \times 102}{100} = 7,75 = 8 \text{ إطارات}$$

$$\text{– حساب نسبة العمال أعوان التحكم: } \% 17,2 = \frac{\% 100 \times 43}{250}$$

$$\text{– حساب عدد العمال أعوان التحكم في العينة: } \% 17,2 \times 102 = 17,54 = 18 \text{ عامل عون تحكم}$$

$$\text{– حساب نسبة العمال أعوان التنفيذ: } \% 75,2 = \frac{\% 100 \times 188}{250}$$

$$\text{– حساب عدد العمال أعوان التنفيذ في العينة: } \% 75,2 \times 102 = 76,70 = 76 \text{ عامل عون تنفيذ}$$

العدد الإجمالي للعينة العمال المختارة من مجتمع البحث المدروس مقدرة بـ **8** إطارات + **18** عامل عون تحكم + **76** عامل عون تنفيذ المجموع الكلي للعينة **102** عامل من مختلف التخصصات والمصالح ونوضح ذلك في الجدولين التاليين: جدول رقم (08) يوضح توزيع العمال و العينة المختارة في المؤسسة على حسب مناصب عملهم:

المجموع	عمال بسطاء	عمال مؤقتين	عمال أعوان تنفيذ	عمال أعوان تحكم	الإطارات	مجتمع الدراسة	
						العدد	النسبة %
420	60	110	188	43	19	العدد	العدد الإجمالي
%100	%14.28	%26.19	%44.76	%10.23	%4.52	النسبة %	
102	0	0	76	18	8	العدد	عدد العينة المختارة
%100	0	0	74.50%	%17.64	%7.84	النسبة %	

المصدر من إعداد الطالب بناء على مقابلة تمت في المؤسسة. ولقد تم حساب النسب وفق مايلي:

عدد الفئة السيوسومهنية x 100%

بالنسبة للعدد الإجمالي لمجمع الدراسة:

مجموع المجمع الكلي (420)

عدد الفئة السيوسومهنية x 100%

مجموع المجمع المختار لعينة الدراسة 102

أما العينة وفق مايلي:

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد عمال أعوان التنفيذ أكبر عددا من باقي فئات العمال المكونين لمجتمع الدراسة الكلي بـ **188** عامل عون تنفيذ وبنسبة **44.76%** و أدنى عدد هم العمال الإطارات بحجم **8** إطارات وبنسبة **4.52%** إلى جانب ذلك نجد أن العمال المؤقتين لهم مكانة ضمن هذا الإطار التنظيمي العام للمؤسسة من خلال قيامهم بالأعمال المختلفة كالتحميل والشحن و الترتيب للمواد المنتجة (وهي الأجر) الإختلاف راجع إلى كون عمال التنفيذ جل هذه الأعمال التي يقومون بها فهم في الرتبة الثالثة في السلم الهرم الوظيفي بحيث تقع عليهم الأعمال الكثيرة المنسوبة لهم بإختلافهم عن فئة أعوان التحكم والإطارات الذين يصدرن الأوامر والقيام بعملية الإشراف فقط والتوجيه والرقابة لهذا نجدهم قليلي العدد ما تم مقارنتهم بعمال التنفيذ. ونفس الكلام يقال في تفسيرنا لمعطيات حجم العينة والإختلاف الواقع فيها مع اختلاف بسيط هو فئة العمال المؤقتين وعمال البسطاء المنعدمة العدد نظرا لعدم وجودهم ضمن إطار توجهننا العام للدراسة بالنظر إلى معطيات مختلفة تخص دراستنا وكذا المؤسسة والعمال أنفسهم من خلال أنهم عمال من ذوي الفئات المنعدمة المؤهل العلمي وبذلك يصعب إيصال وتوضيح الأمور العلمية والمعرفية لهم، وعدم وجود علاقة تربطهم بالعمال الآخرين نظرا لمزاولتهم مهن مختلفة في إطار ضيق ومحدود (شحن، توزيع، ترتيب، حراسة) عقدهم في العمل الغير ملزم من حيث أنهم غير ملزمين بالعمل دائما وكذا يمكن الإستغناء عنهم في أي وقت وتحت أي ظرف من الظروف التنظيمية المحيطة بالجو العام للمؤسسة. جدول رقم **(09)** يمثل توزيع مفردات العينة على حسب مختلف المصالح والأقسام في المؤسسة.

المجموع	وظيفة قسم الإنتاج		وظائف الدعم التقني- الصيانة المخزن- التجارة		الوظائف الإدارية الأمانة+المالية		المصالح والأقسام
	مصلحة الإنتاج 1				المحاسبة المستخدمين		الفئة
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	السيوسومهنية
	8	2.94%	3	2.94%	2	1.96%	الإطارات
	18	3.92%	4	4.90%	9	8.82%	أعوان التحكم
	76	41.17%	42	30.39%	3	2.94%	أعوان التنفيذ
	102	48.03%	49	38.23%	14	13.72%	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة أثناء مقابلة مع رئيس المستخدمين في المؤسسة يوم **2011/04/20** على الساعة **10:00** صباحا.

- شرح الجدول: من خلال الجدول نلاحظ عدم التناسب في توزيع العمال كل على حسب الوظيفة والإختصاص والمصلحة التي ينتمي إليها بحيث نجد أن أكبر عدد موجود في مصلحة الإنتاج بـ 42 عامل ونسبة 41.17% والفئة العمالية المكونة لهذا العدد هم عمال أعوان التنفيذ بإعتبارهم هم العمال الذين يقومون بأعمال الإنتاج بالمؤسسة، فيما سجلت أدنى نسبة توزيع للعمال بعاملين ونسبة 1.96% وهم عمال الإطارات المسيرة وأما باقي أعداد العمال وحجم توزيعهم نسبيا فظهر متذبذب متقارب ومتزايد من وظيفة إلى أخرى ومن مصلحة إلى أخرى بحسب إحتياجات المؤسسة لمثل هذا التوزيعات العمالية لمختلف وظائفها وعمالها، لكن الشيء المؤكد في المؤسسة هو قيمة العمال أعوان التنفيذ في هذه المؤسسة بإعتبارهم الممون الوحيد للمؤسسة من الإنتاج المباشر لمنتجاتها فهي تراعي بذلك مصلحة الإنتاج على جل وجميع المصالح والوظائف الأخرى بشكل متفاوت هذا التفاوت سببه طريقة الإنتاج بالمؤسسة.

### 5-1-7 منهجية البحث:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد في دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال عملية تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العلمية التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول مضمون الظاهرة موضوع البحث، فالمناهج العلمية متعددة تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية والهدف من ذلك تحقيق حقائق بطريقة علمية دقيقة ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة" [243] ص 98 ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة وطبيعة البحث.

- طبيعة المنهج المستخدم: من أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع دراستنا، ذلك أن نوعية الدراسة وطبيعة الموضوع تفرض إستخدام هذا المنهج من خلال معرفة ما يمكن معرفته حول أبعاد العلاقات الإنسانية ودورها في فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة الإنتاجية، كما تهتم بكشف ترابط العلاقة بين متغيري العلاقات الإنسانية والفاعلية الإنتاجية للقوى العاملة، والمنهج الوصفي التحليلي "يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائص وأبعاد ومتغيرات في إطار معين ويقوم بعملية تحليلها إستنادا على البيانات المجمعة حول الظاهرة المراد دراستها متخذاً من معرفة مسبباتها والعوامل المؤثرة فيها منطلق الدراسة وبالتالي اللوج إلى عمق الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وتقديم تفسيرها لها يسمح لنا بحصولنا على نتائج قابلة للتعميم". [244] ص 24

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات والمعطيات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تقديم تفسيرها لها وعرض تحليلي كمي وكيفي للظاهرة من أجل قياس تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة والهدف من كل ذلك إستخلاص النتائج مع إلزامية ضبط وتوضيح كيفية التحكم في العوامل والتنبؤ بسلوك و الإتجاه العام للظاهرة ومحتوى الدراسة فالمنهج الوصفي بحد ذاته وصف الواقع العملي والتعرف على ظروف وطبيعة العمل بإعطاء صورة واضحة للواقع والتعبير عنها تعبيراً كيمياً وكمياً، وعليه قد تم وصف واقع القوى العاملة بالمؤسسة الإنتاجية لصناعة وإنتاج الأجر بالأغواط بطريقة كمية وتمت ترجمتها إلى واقع كفي من خلال التحليل وتفسير المعطيات الكمية ولأجل تحديد الموضوع ودراسته دراسة شاملة قمنا بإجراءات شكلية لموضوعنا من خلال الإتصال بذوي الخبرة من أهل الإختصاص لطلب النصح والمشورة لتحديد إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها مع

إبراز مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة، إختيار الأدوات المنهجية الملائمة للدراسة والتي تساعد على تحقيق أهداف البحث، جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد ومؤشرات ومحاور ومفاهيم الدراسة بدقة، تحليل البيانات وتفسيرها كخطوة تؤدي إلى الوصول إلى نتائج.

### 5-1-8 أدوات ووسائل تجميع بيانات الدراسة:

يعتمد المنهج البحثي على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث ويستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والتحقق من الفروض المصاغة وصولاً إلى نتائج متعلقة بمشكلة الدراسة، والتعمق في إجابات الأسئلة المطروحة التي يحدد بها إشكالية البحث، بحيث أن قيمة البحث وعلميته تكمن في النتائج المتوصل إليها ويتم تحديدها وفق ما تم تجميعه من مادة علمية تتضمن عناصر الموضوع التي تناولته الدراسة من خلال مجموعة الكتب والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ومختلف المعاجم والقواميس، هذا في جانبه النظري لإعداد قاعدة انطلاقة وتهيئة ظروف المسيرة في ومباشرة الإقلاع في الموضوع. والأدوات هي الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وتستعمل الأدوات للحصول على المعطيات "يمكن إستخدام واستعمال عدد من الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كافة جوانبها" [ 245ص104 ويتحدد نوع الأدوات والوسائل المستخدمة تبعاً لطبيعة الموضوع وهدفه ولقد أملت علينا طبيعة الموضوع وهدفه وسائل معينة لتجميع بيانات ومعلومات كمية وكيفية لاستخدامها في الدراسة منها:

-الملاحظة: يقصد بها "ملاحظة الظواهر كما يحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العملي ودون إستعمال أدوات دقيقة للقياس" [ 246 ] ص273 و قد إستخدمنا الملاحظة للإطلاع والتفحص المباشر للظاهرة أو الميدان محل الدراسة من خلال ملاحظة سلوكيات العاملين ومعرفة توجهاتهم ومعايشة واقعهم اليومي في العمل والظروف المحيطة به، قصد الوقوف على كل صغيرة وكبيرة تهم وتساهم في إثراء بحثنا والملاحظة أداة مكملة للبيانات التي يتم الحصول عليها من الإستمارة فهي تفيدنا في عملية التحليل لمضمون العينة وطبيعتها وخصائصها في مجال العمل. وكذا معرفة السلوك الفعلي لجماعات العمل في شكله الطبيعي والملاحظة البسيطة المباشرة هي التي تبينها في بحثنا نظراً لما تقدمه لنا من معرفة كافة المؤشرات الملائمة والمتوقعة بحيث تسهل لنا الإطلاع الواسع لمختلف المصالح والأقسام وكيفية تنظيم شؤون العمال وظروف العمل المحيطة ونوعية ونمط الإشراف والتوجيهات المباشرة من رؤساء المصالح وطريقة تنفيذ تلك الأوامر والتوجيهات المباشرة واقعياً ومدى مساهمة العمال من مختلف المصالح في تحقيق تلك التوجيهات إلى هدف وناتج فعلي مساهما بذلك في أداء وارتفاع إنتاجية العمال والمؤسسة.

-المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية لجميع البيانات بحيث تتم على "شكل حوار لفظي أو حديث لفظي بين الباحث والمبجوثين وهذا الحوار يكون منظماً في أغلب الأحيان يزود بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة" [247] ص191 أي هي محادثة تتم بين القائم بالمقابلة والمبجوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، ويفضل في لغة الحوار التنظيم والإعتماد على عدة محاور أساسية وتفصيلية محددة لمناقشتها والمقابلة الغير مقننة تعتبر مثل المناقشة عادية بين فردين ولكن ضمن إطار محدد لها وهي من أكثر الوسائل إستخداماً في البيانات والمعلومات قصد التوضيح نظراً لمرونتها. والهدف من إستخدامها الإمام بالظروف العامة للعمل والعاملين معرفة أكبر قدر من المعلومات والولوج إلى مختلف العناصر التي تخدم موضوع دراستنا فكانت المقابلة

مع المسؤولين المباشرين وبعض العمال والحوار كان عبارة عن أسئلة مفتوحة للمناقشة عن كل ما يتضمنه بحثنا من محتوى دراسي، وتوضيح الرؤى لمكونات المؤسسة حتى يصبح بيننا هامش الثقة كبير عند إجرائنا لعملية توزيع الإستثمارات واستخراجها من أجل الحصول على معلومات صادقة وصريحة تخدم موضوعنا بجديّة عالية.

**-الإستثمار:** طبيعة الموضوع فرضت علينا تطبيق أداة الإستثمار لجمع المعلومات فيما يخص موضوعنا من أجل التعرف على العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ودورها في الفاعلية الإنتاجية للقوى العاملة بالمؤسسة وتعتبر أكثر الإستعمالات إنتشارا بحيث تعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة للأفراد قصد الحصول على بيانات خام ومعطيات ومعلومات مضمونها معرفة إشكالية أو موقف موضوع ويتم تنفيذ الإستثمار عن طريق المقابلة الشخصية أو إرسالها إلى المبحوثين" [ 11 ] ص 123 وباعتبارنا باحثين نريد كشف الحقائق وتتبع سبيل الوصول إلى النتائج كانت لنا استخدامات للإستثمار في شكل أسئلة مغلقة مفتوحة قصد إعطاء حرية تامة للمبحوثين في إختيار الإجابات المناسبة لهم، مع العلم بأننا وزعنا الإستثمارات عشوائيا على أفراد العينة المختارة وتم ذلك في أوقات معينة مع إعطاء الحرية للعمال للإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ في إختيار أسلوب ملئ الإستثمارات بحضورنا أو في غيابنا، فكنا نقوم بعملية ملئ الإستثمارات لبعض العمال نتيجة لظروف معينة كموقف بعض العمال من هذه النوعية من الدراسات وبعض الآخر يرى بأنها لا تزيد لواقعه المعاش في العمل أي زيادة وآخرون يخافون من تسلط الإدارة عليهم وبعضهم يرونها مضيعة للوقت كل على حسب قناعاته واختياراته وحاجاته ودوافعه، لكننا إستطعنا التأقلم مع الواقع والتلائم مع ظروفه اليومية.

**-تصميم الإستثمار:** تم تصميم الإستثمار وفق ما تتطلبه متغيرات وأبعاد ومؤشرات موضوع الدراسة من خلال محاور معينة تضمنت **32** سؤالاً موجهة لفئة الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في شكل أسئلة مغلقة مفتوحة منها ستة أسئلة تقيس البيانات الشخصية مثل الجنس، الفئات العمرية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي. الفئة السيوسومهنية، طبيعة الأعمال، والهدف منها معرفة الظروف الإجتماعية وتأثيرها على فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة، وإلى جانب ذلك نجد محورين خاصين بالفرضيتين المطروحتين كل واحدة منها مقسمة إلى متغيرات ومؤشرات دراسية تضم الأولى **07** أسئلة موجهة إلى العمال بمختلف التخصصات تقيس مختلف العلاقات في المؤسسة بالإضافة إلى **07** أسئلة توضح ظروف العمل المحيطة وتأثير البيئة الداخلية والخارجية في إنتاجية العمال من خلال العلاقة الترابطية بين جماعات العمل، ومحور ثاني معبر عنه بالفرضية الثانية يحتوي على **12** سؤالاً متخذاً من نمط الإشراف وعملية التحفيز والإتصال والروح المعنوية مجالا لتقصي الحقائق وجمع المعلومات بغية الوصول إلى معرفة ودراية بهذه المؤشرات ودورها في المؤسسة من خلال دور العمال ومساهمة هذه المؤشرات في رفع القدرات الإنتاجية للعمال وبالتالي المؤسسة وتحقيق أهدافها بوصولها إلى مبتغاها الفعلي وهو تحقيق الربحية في الناتج في آخر السنة النشاط الفعلي.

**-أساليب المعالجة الإحصائية:** بعد تجميع المادة النظرية وفرز مختلف المعطيات الكمية التي حصلنا عليها من الإستثمارات تمت ترجمة هذه المعلومات إحصائياً من أجل إعطاء دلالة ومدلول تدعيمي لما أقره الجانب النظري ونظراً لطبيعة الموضوع تحددت الأساليب الإحصائية فيما يلي:

**-الإحصاء الوصفي:** الإحصائيات مادة خاصة منتشرة تعتمد عليها كافة العلوم الإجتماعية والإنسانية يكتسب قوته وفعاليتها من عدة إعتبرات أساسية منها إخضاع الظواهر محل الدراسة والبحث إلى التحليل الكمي كما أن

الطريقة الإحصائية تملّي على الباحث أسلوبا موضوعيا محايدا للبحث على أساس أنه له قواعد وأصول يعتمد عليها في جمع النسب والتكرارات من أجل جمع البيانات وتفريغها وإيجاد قيم إحصائية ذات منحنى تفسيري لها الهدف منه: جمع المعلومات الحقيقية وتفصيلها.

- تحديد وتوضيح نوعية المشاكل المراد دراستها.
  - شرح العلاقة بين مختلف المتغيرات والمؤشرات.
- بحيث نجد أن التوزيع التكراري هو الغالب من خلال إيجاد عدد المرات التي تكرر فيها الخيار أو الإيجابية المطروحة أو البدائل ضمن إختيار مفردات العينة على أن يكون المجموع مساويا لعدد مفردات كل طبقة أو مساوي لحجم العينة الكلي المقدر بـ **102** عامل كما أن النسب المئوية يلجأ إليها الباحث في استخراج نسب مئوية لمتغيرات السؤال من أجل المقارنة بين أكبر وأصغر نسبة وهذا التحقيق من الفرضيات والتساؤلات المطروحة تزدادا أهمية النسب المئوية في مقارنة نتائج عينتين مع متغير واحد خاصة عند إختلاف العينة من خلال الحجم وهي تساعدنا في إعطاء مدلول رقمي كمي لمختلف الأسئلة لقياس محتواه وصحة الفرضيات من خلال أسئلة الإستمارة.

## 2-5 : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1-2-5 عرض النتائج وتحليل بيانات الإستمارات

#### - عرض نتائج الخصائص العامة لعينة الدراسة

لكل مجتمع دراسة مجموعة خصائص يمتاز بها ،و تعتبر ذات قيمة أساسية وثابتة في الدراسة ، بحيث هي المدخل الرئيسي لكشف عن مميزات عينة الدراسة المختارة وهي تتمثل في عدة متغيرات منها : الجنس والفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية المستوى الدراسي ، الفئة السوسيو مهنية وطبيعة العمل ، وهي كلها عوامل متداخلة لها دور هام في تحديد معالم وحدود العينة ، ونتعرض إلى تلك المتغيرات بشيء من التفصيل في تحليل الجداول التالية :

جدول رقم (10) يظهر لنا متغير الجنس لأفراد العينة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	متغير الجنس
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	الذكور
0%	0	0	0	0	0	0	0	الإناث
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع

الجدول أعلاه يبين لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول نوعية جنسهم في العمل ، بالرغم من الاختلاف في الفئة السوسيو مهنية وطبيعة الأعمال ، إلا أنهم لم يختلفوا في طبيعة جنسهم ، فكما نلاحظ في هذا المعطى بأن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الذكور بعدد إجمالي كلي 102 عامل ما يمثل نسبة 100% من مجموع الفئة العينة المختارة. ، بمقابل عدم تواجد ولا أنثى في المؤسسة ، بمعنى آخر أن هذا المجتمع عبارة عن مجتمع ذكوري رجالي راجع ذلك إلى عدة إعتبارات وعوامل متعددة ساهمت في تشكيل هذا الواقع العملي في المؤسسة ، بحيث نجد أن من بين عوامل عزوف المرأة عن العمل في هذه المؤسسة لأسباب منها : طبيعة المنطقة المحافظة ، المرأة في ولاية الأغواط خصوصا لا تتحمل الأعمال الشاقة ، فهي تبحث دائما عن العمل الإداري أكثر منه العمل الإنتاجي، في المؤسسات الصناعية الانتاجية ، وهناك أمثلة كثيرة على ذلك في مؤسسات الولاية الصناعية، أيضا كون المؤسسة خاصة ملكية خاصة ، ذهنية وفكر وعقلية المرأة الأغواطية إن صح القول تبحث دائما عن العمل الدائم والمستقر ، وهي تنظر إلى القطاع الخاص على أنه قطاع إستغنائي ، بمعنى أنها ترى في هذه المؤسسات عدم ضمان المستقبل والعمل المريح والمنصب الدائم، ضف إلى ذلك إستراتيجية ونهج وسياسة المؤسسة في حد ذاتها ، فهي تبحث عن العمال الأصحاء بدنيا وفكريا وجسديا الذين تتوفر فيهم شروط احتمال المشقة في العمل والقيام بكافة الأعمال الموكلة إليهم ، وهذا ما يتعارض مع طبيعة المرأة الفيزيولوجية والنفسية ، مما يحتم عليها في بعض الأحيان الغيابات نظرا للمسؤولية العائلية مما قد يسبب في توقفها عن العمل عكس العمال الرجال الذين يزاولون أعمالهم من خلال مبدأ الفصل بين العمل والمصالح الشخصية والعائلية في بعض الأحيان ، وهذا هو تفسير الاختلاف الحاصل.

جدول رقم (11) يظهر لنا متغير السن الفئات العمرية لأفراد العينة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	متغير السن
53,92%	55	46,07	47	06,86	07	0,98	01	[30-20]
28,43%	29	20,58	21	05,88	06	01,96	02	[40-31]
13,72%	14	07,84	08	02,94	03	02,94	03	[50-41]
03,92%	04	0	0	01,96	02	01,96	02	[50 فما فوق]
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع

الجدول أعلاه يوضح لنا متغير السن لأفراد العينة المبحوثة في هذه الدراسة ، فالفئات العمرية في المؤسسة كما نلاحظها مكونة من مجموعة من الشباب ، أي مجتمع شبابي تتراوح أعمارهم بين 20 سنة و 30 سنة بعدد كلي 55 فردا نسبة 53,92% و أعلى عدد ونسبة مسجلة في العمال هم أعوان التنفيذ بـ 47 فرد ونسبة 46,07% ، بينما أقل عدد ونسبة فتم تسجيلها في فئة الإطارات عامل واحد يمثل 0,98% من أفراد العينة يتراوح بين 20 و 30 سنة ، هذا التفاوت في السن بين فئات العمال يرجع إلى طبيعة نظام المؤسسة التسييري والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها على المدى المتوسط حاليا فترة 10 سنوات قادمة هذا النمط والأسلوب التخطيطي أساسه الاستراتيجية التي تراعى فيها أنشطة المؤسسة من خلال أنها ذات طبيعة صناعية إنتاجية تعتمد على العمال المؤهلين فنيا وتقنيا ، وهذا ما نجده في فئة الإطارات باعتبار أن أعمارهم تفوق 40 سنة فما فوق وهذا نظرا لأعمالهم التسييرية الإدارية التي تتطلب مهارات إدارية وتسييرية وخبرة في مجال العمل ، وعليه فجل الإطارات عملت في هذا المجال مدة من الزمن كانت لهم كافية لأخذ فكرة عن هذا المجال الإداري والتسييري، أما فئة العمال أعوان التحكم فنجد أن جل أعمارهم بين 20 سنة و 40 سنة ، وباعتبارهم من العمال المؤهلين تقنيا ، فهذا راجع إلى طول مدة الدراسة الجامعية والتخصص مما جعل التحاقهم بالمؤسسة عند بلوغهم سن متقدمة ، وأما فيما يخص فئة العمال أعوان التنفيذ ونظرا لنشاطهم في المؤسسة وطبيعة أعمالهم الصعبة نسبيا لبعضهم كان

لزاما على المؤسسة احترام واختيار الأقوياء والجاهزين فكريا وبدنيا ونفسيا لإحداث تلائم بين الجهد المبذول في العمل ومشقة العمل ، فدرجة الاحتمالي لدى الشباب أكبر منها عند الكهول ، وهذا ما هو عليه الواقع لذا كان في اختيار العمال أعوان التنفيذ مقاييس خاصة مثل شرط السن كضرورة حتمية للعمل في المؤسسة عكس الإطارات والعمال أعوان التحكم.

جدول رقم (12) يظهر لنا متغير الحالة الاجتماعية لأفراد العينة في المؤسسة

المجموع		العمال اعوان التنفيذ		العمال اعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	متغير الحالة الاجتماعية
53	53	53	53	0	0	0	0	أعزب
51,96%		51,96		0		0		
44	23	23	16	16	05	04,90	05	متزوج
43,13%		22,54		15,68				
03	0	0	01	01	02	01,96	02	مطلق
02,94%		0		0,98				
02	0	0	01	01	01	0,98	01	أرمل
01,96%		0		0,98				
102	76	76	18	18	08	07,84	08	المجموع
100%		74,50		17,64				

الجدول أعلاه يوضح لنا الحالة الاجتماعية لأفراد العينة المبحوثة في المؤسسة من حيث العزوبية والزواج بإعتبارهما أبعاد لمتغير الحالة الاجتماعية ، بحيث نجد أن أفراد العينة ومن خلال ملاحظتنا للقراءة الجدولية فإن عدد مجموع الإجابات جاءت بـ **53** عامل أعزب بنسبة **51.96%** ، ولقد كان للعمال أعوان التنفيذ النصيب الأكبر من مجموع هذا العدد الإجمالي بـ **53** عامل عون تنفيذ بنسبة **51.96%** مقابل مجموع العدد الكلي للمتزوجين بـ **44** عامل بنسبة **43.13%** وبطبيعة الحال كان الحجم الأكبر الممثل لهذا العدد هم عمال أعوان التنفيذ بـ **23** عامل متزوج بنسبة **22.54%** ، هذا التفاوت في الحجم العددي والنسبي راجع إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية لعمال أعوان التنفيذ قبل إلتحاقهم بالمؤسسة فهم عاشوا بطالة لمدة معينة من الزمن كانت العائق أمام الزواج ، باعتبار مصاريف وتكاليف الزواج اليوم ، وكذا تفكير الأفراد ونمط عيشهم عاملان محددان للزواج أيضا ، إلى جانب العادات والأعراف وتقاليد المنطقة ، كلها عوامل عانى منها العمال خاصة العمال أعوان التنفيذ نظرا لكونهم لم يمر على إلتحاقهم بمناصب عملهم إلا ثلاثة سنوات أو أربعة سنوات على الأكثر ، أما المتزوجين في هذه الفئة فذلك راجع إلى توفر بعض الظروف الاجتماعية والاقتصادية المساعدة والمشجعة على الارتباط والزواج مقابل ذلك نجد بأن فئة الإطارات والعمال أعوان التحكم ، فعاليتهم العظمى متزوجون لتوفرهم على مناصب عمل

مرموقة وعملوا قبلا في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بهذه المؤسسة ، أي أنهم لم يعانون معضلة البطالة قبلا ، ووجدوا بعض الظروف ملائمة لهم ، لكن الشيء الملاحظ أن نسبة الطلاق منخفضة ماعد حالتين عند الإطارات أكثر من النسب الأخرى لعدة إعتبرات تدخل في خانة الأحوال الشخصية لأفراد العينة المبحوثة .

جدول رقم (13) يظهر لنا المستوى الدراسية لأفراد العينة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	متغير المستوى الدراسي
14,70%	15	14,70	15	0	0	0	0	متوسط
55,88%	57	50,98	52	04,90	05	0	0	ثانوي
26,47%	27	08,82	09	11,76	12	05,88	06	جامعي
02,94%	03	0	0	0,98	01	01,96	02	دراسات عليا
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا المستوى الدراسي لأفراد العينة المبحوثة فلقد تم إلغاء مستويهم هم على التوالي (بدون مستوى ، والمستوى الابتدائي) لأن أغلب إجابات المبحوثين حول مستواهم الدراسي تتراوح بين المستوى المتوسط والدراسات العليا ، وعليه من خلال قراءتنا لما نلاحظه هو تنوع المستوى الدراسي لأفراد العينة مما شكل تمايزا في طبيعة التفكير والسلوكيات والتوجهات ، فنجد أن المستوى الدراسي الثانوي سجل فيه مجموع كلي بـ 57 عامل بنسبة 55.88% والعينة الممثلة لذلك هي فئة العمال أعوان التنفيذ بعدد 52 عامل تنفيذ بنسبة 50.98% بينما أدنى مستوى سجل فيه أقل عدد فهو الدراسات العليا بعاملين بنسبة 1.96% هذا الاختلاف في المستويات الدراسية ، وكذا التفاوت في العدد الممثل لكل فئة عمال في المستوى الدراسي مآله إلى توقف العمال أعوان التنفيذ عن إتمام دراستهم في المتوسط أو الثانوي إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية واضطرارهم إلى

الدراسة والعمل في آن واحد ، نظرا لإنتمائهم الى عائلات ضعيفة أو منعدمة الدخل مما ترتب عليهم وبحكم إلتزاماتهم واحتياجاتهم اليومية الانقطاع عن الدراسة والبحث عن مصادر الرزق والعيش الكريم وتوفير متطلبات الحياة اليومية . كما أن عقبة إمتحانات نهاية الدراسة مثل شهادة التعليم المتوسط والكالوريا وقفت حاجزا للإستمرار وإكمال المشوار الدراسي عكس ما توفرت عليه فئة الإطارات وفئة العمال أعوان التحكم الذين إستطاعوا مزاوله والاستمرار في الدراسة لتوفرهم على بعض أو كل مقومات النجاح ، فالفشل والنجاح ليس حكرا على فئة أو أخرى ، ولكن الظروف هي العامل الأساسي التي تحدد من ينجح ومن يفشل إلى أن يثبت العكس في الواقع المعاش.

جدول رقم (14) يظهر لنا طبيعة أعمال أفراد العينة في المؤسسة

المجموع	العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
19	10	05	04	18,62%	09,80	04,90	03,92	طبيعة الأعمال
18	12	04	02	17,64%	11,76	03,92	01,96	أعمال إدارية
65	54	09	02	63,72%	52,94	08,82	01,96	أعمال ميدانية
102	76	18	08	100%	74,50	17,64	07,84	أعمال ميدانية إنتاجية
								المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا طبيعة أعمال أفراد العينة المبحوثة ومزاوتها لمختلف الأنشطة في المؤسسة ، فهي تتنوع من الأعمال الإدارية إلى الأعمال الميدانية وصولا إلى الأعمال الميدانية الإنتاجية ، فالفرق بين الأخيرتين هو في طبيعة ونوعية العمل وليس الصفة ، فهو ميداني صحيح ، لكن الاختلاف في مكان العمل ، بحيث أن العمل الميداني موجود في المؤسسة ، وبالضبط في تجميع وتشكيل وتوفير متطلبات العمل أي المواد الأولية ، الرمل والتربة الحمراء والتي تدخل ضمن عنصر إنتاج الأجر، فلها عاملين يقومون بتوفيرها ، أما العمل الميداني الإنتاجي فهو الذي يقوم به العمال داخل وحدتي الإنتاج التي تضم أفران نارية تعمل بطاقة حرارية عظمى يتم بداخلها خلط الرمل والأتربة المستعملة في صناعة الأجر وصهره وعليه نجد أن الأعمال التي إستحوذت على المجموع الكلي من العمال هي الأعمال الميدانية الإنتاجية بمجموع عدد كلي 65 عامل ونسبة 63.72% والفئة

الممثلة لذلك هي فئة العمال أعوان التنفيذ بـ 54 عامل عون تنفيذ بنسبة 52.94% ، وهذا راجع إلى تمركز العمال في وحدتي الإنتاج ، فهذا العمل يقوم به غير العمال أعوان التنفيذ ، فهو يعتبر تخصصهم الأساسي ، لذا نجد هذه الفئة هي الغالبة والمسيطرة على طبيعة هذا العمل. وبمقابل ذلك يتوزع العمال الآخرين المكونين لمختلف الفئات على الأعمال الإدارية التي أخذت منها فئة الإطارات نسبة كبيرة مقابل فئة العمال أعوان التحكم الذين نجدهم توزعوا على الأعمال الإدارية والأعمال الميدانية والميدانية الإنتاجية بأعداد متفاوتة التوزيع وغير متساوية ، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة ونشاط المؤسسة نظرا لكونها مؤسسة ذات صفة صناعية وإنتاجية ، فهي لا تهتم بالأعمال الإدارية كثيرا ، فقط الأمور التنظيمية منها ، أما جل الأعمال فتتصب في مصالح وأقسام الإنتاج من أعمال ميدانية وميدانية إنتاجية باعتبارها مصدر داخل المؤسسة ، ومركزها المالي من خلال ما يتم إنتاجه داخل وحدتي الإنتاج.

### 2-2-5 عرض نتائج محاور الإستثمارات

#### المحور الأول : دور ظروف العمل في تحسين فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة

##### - مساهمة العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة:

دراستنا لهذا الموضوع ارتأينا في محورها الأول معرفة مساهمة العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة من خلال السؤال المطروح في الدراسة ، كيف تسهم العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة ؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب أولا معرفة وتحديد مختلف العلاقات الموجودة بصورة كلية من أجل الإحاطة بنوعية العلاقات السائدة في المحيط العام للمؤسسة، فهي بذلك تؤدي إلى حقيقة العلاقات السائدة في المحيط العام للمؤسسة ، فهي بذلك تؤدي بنا إلى فهم معالم العلاقات وتميزها بين ما إذا كانت علاقات إنسانية ذات الصفة الاجتماعية التي يعبر عنها بأنواع السلوك الإنساني أو العلاقات المهنية التي لها نوعية خاصة في أسلوب إقامة العلاقات في العمل وتعرض لها بشيء من التفصيل فيما يلي :

## جدول رقم (15) مصادر وأسلوب إستقطاب العمال في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدايل	العبرة رقم 01
88		76		10		02		مكتب التشغيل	كيف علمت بحاجة المؤسسة للعمال
86,27%		74,50		09,80		01,96			
0		0		0		0		وسائل الإعلام	
0%		0		0		0			
14		0		08		06		أفرد من المؤسسة	
13,72%		0		07,84		05,88			
102		76		18		08		المجموع	
100%		74,50		17,64		07,84			

من الجدول أعلاه نتعرف على إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون مصادر وأسلوب الاستقطاب في المؤسسة من أجل شغل المناصب الشاغرة، فكل مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها ونشاطها هي في الأخير في حاجة إلى تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة فنيا وتقنيا ، وهي تعتبر من الضروريات الأساسية قصد إعطاء دفع وحركية جديدة في مزاولة العمل ومؤسسة فاكماكو facmaco لم تحد عن القاعدة المتعارف عليها بالنظر إلى كثرة متطلباتها الإنتاجية يقابلها ضرورة توفير احتياجات متنامية لسد العجز في اليد العاملة ، لهذا تلجأ إلى عملية استقطاب العمال ، وعلى أساس ذلك تتبع بعض الأمور التنظيمية الإدارية والقانونية للإعلان عن شغور المناصب وفتح أبواب التشغيل للعمال في عدة وسائل ومصادر قانونية ، لذلك مثل مكاتب التشغيل ، وسائل الإعلام ، إلى جانب أفراد داخل المؤسسة الذين يقومون بإيصال احتياجات المؤسسة إلى الأشخاص من محيطهم الخاص بنسبة **13,72%** ، وعليه نجد أن إجابات الفئة المبحوثة أظهرت تناقض في درجة معرفة بإحتياجات المؤسسة ، بحيث أن المجموع الكلي للعينة إنقسم بين مكاتب التشغيل الفئة الممثلة لذلك هي فئة العمال أعوان التنفيذ ، بمجموع **88** عامل وبنسبة **86.27%** تعرفو على إحتياجات المؤسسة عن طريق مكاتب التشغيل ، ولا يحق لهم الالتحاق بالمناصب في المؤسسة الأم إلا بالمرور على مكاتب التشغيل بالنظر إلى معطيات أنهم فئة من المستويات الدنيا في السلم الهرمي التنظيمي والتي تتخذ من تطبيق القوانين الإدارية الصارمة على هذه الفئة كإجراء قانوني ، كما نجد بعض العمال أعوان التحكم الذي تم معرفتهم بالاحتياجات عن طريق مكاتب التشغيل التي تفرض التسجيل في مصالحها مقابل العمل وهو أسلوب بيروقراطي في معناه ومدلوله السلبي أكثر منه أسلوب نافع وإيجابي نظرا

للفترة الطويلة لقبول ودراسة الملفات. وبمقابل ذلك نجد أن فئة أعوان التحكم والإطارات تم علمهم بذلك عن طريق أفراد من داخل المؤسسة بالنظر إلى أن العلاقات الشخصية في هذا المستوى المهني لها دورا كبيرا ، ضف إلى ذلك أن المؤسسة ملكية خاصة ومالكها يعتمد إلى وضع أفراد من محيطه الخاص ومقربيه في مراكز المسؤولية من أجل تقوية تواجد بهم

جدول رقم (16) أسلوب وطريقة وتشغيل العمال في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 02
10	0	09	01	الكفاءة العلمية	على أي أساس تم تشغيلك وحصولك على منصب عمل بالمؤسسة	09,80%	0	08,82	0,98
02	0	01	01	الخبرة المهنية		01,96%	0	0,98	
32	24	07	01	إحتياجات المؤسسة		31,37%	23,52	06,86	0,98
58	52	01	05	علاقات خارج إطار العمل		56,86%	50,98	0,98	03,92
102	76	18	08	المجموع		100%	74,50	17,64	07,84

الجدول يعرفنا بإجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون أسلوب وطريقة تشغيل العمال أو القوى العاملة بالمؤسسة فبعد أن تم إطلاعنا على طريقة وأسلوب الاستقطاب بالمؤسسة نطلع على كيفية تشغيل العمال ، فهي تعتبر العملية الثانية في عملية التشغيل الاستقطاب أولا ، ثم طريقة التشغيل ثانيا، وهي مراحل يجب تتبعها من أجل الحصول على منصب عمل. وإذا رأينا معطيات الجدول نلاحظ أن العلاقات خارج إطار العمل هي الغالبة في عملية التشغيل بمجموع إجمالي ، 58 إجابة بنسبة 56.86% ثم إحتياجات المؤسسة بمجموع كلي 32 إجابة ، بنسبة 31.37% والفئات الممثلة لذلك نجدها في العمال أعوان التنفيذ بإجابة 52 عامل ، بنسبة 50.98% للعلاقات خارج إطار العمل و 24 عامل بنسبة 23.52% لإحتياجات المؤسسة ، وهي نسبتين عاليتين مقارنة بإجابات العمال

أعوان التحكم والإطارات ، فإجابات الإطارات تؤكد على طابع العلاقات خارج العمل في تشغيل العمال. يرجع هذا التفاوت في العدد والنسب إلى طابع العلاقات الفردية الشخصية في المؤسسة ، فكل فئة من الفئات تريد تشغيل أصدقائها أو معارفها أو أقاربها ، وكل فرد عامل من الفئات يريد أن يكون له أفراد يعملون معه يضمن ولائهم ، وبهذا نلاحظ غلبة المصالح والأهداف الشخصية بالرغم من تنوعها واختلافها كل على حسب فئته وعمله.

تفسير ذلك يعود بالأساس إلى النظرة التقليدية للعمال وطبيعة البيئة التي يعيشون فيها ونوعية أفكارهم ونمط عيشتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم فهي جميعا عوامل محددة في بناء ثقافة تقبل الآخرين وإحتماهم والتعاون معهم والنظر إليهم على أنهم زملاء وأصدقاء ضمن إطار جماعي يجمعهم في العمل لهم هيكل منظم تنظيمي يعملون بداخله من أجل تحقيق أهداف عليا ومصالح عامة ، وليس العكس النظر أي تحقيق الرغبة الشخصية والفردانية في الأهداف وتلبية مصالح بعض الفئات على حساب فئات أخرى ، وهذا ما يؤدي إلى عدم التلائم والتكيف داخل محيط العمل ، وعليه يجب تنصيب العمال في المؤسسات على أساس ومعايير مبنية على أسس مدروسة وصحيحة يضمن بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

#### جدول رقم (17) خصائص العلاقات السائدة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	البدائل	العبرة رقم 03
42	41,17%	30	29,41	08	07,84	04	03,92	بعلاقات إجتماعية إنسانية	هل العلاقات السائدة في المؤسسة تمتاز
06	05,88%	04	03,92	02	01,96	0	0	بعلاقات صراع وتنافر	
22	21,56%	19	18,62	03	08,82	0	0	بعلاقات الجهة والمنطقة	
32	31,37%	23	22,54	05	04,90	04	03,92	بعلاقات العمل المهنية	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

الجدول يظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون خصائص العلاقات السائدة في المؤسسة والميزة الأساسية لها ، ولا يختلف أحد على أن طبيعة أي مؤسسة التنظيمية الداخلية هي خليط من العلاقات بحيث تنظم في محيطها الداخلي ، أي البيئة الداخلية نسيج من العلاقات القريبة أو المتباعدة سواء في إطار منظم أو غير منظم، ذات نسق إجتماعي ترابطي يبعده التنظيمي بين الإدارة والعمال الذين يشكلون بسلوكياتهم وتوجهاتهم وميولاتهم ورغباتهم أنواع من العلاقات المتشابكة والمترابطة والمتنافرة والمتباعدة على شكل صراع ظاهر أو خفي دليل ذلك على هذه المؤسسة فاكماكو facmaco ، ومن خلال إجابات أفراد العينة لم تحد عن القاعدة المتعارف عليها ، فنجد أن أعلى مجموع عددي كلي للإجابات سجل بـ **42** إجابة ونسبة **41.17%** لصالح العلاقات الاجتماعية الإنسانية ، وكانت فئة عمال أعوان التنفيذ هي الفئة الأكثر إجابة على اختيار العلاقات الاجتماعية بعدد **30** عامل ، بنسبة **29.41%** بفارق كبير في فئة العمال أعوان التحكم والإطارات. مقابل وجود علاقات أخرى مثل علاقات العمل المهنية بإجابات العمال المقدره بـ **32** إجابة بنسبة **31.37%** وعلاقات الجهة والمنطقة بعدد إجمالي **22** إجابة بنسبة **21.56%** وكانت الفئة الغالبة في الإجابة ، حيث سجلت أكبر نسبة فئة العمال أعوان التنفيذ ، ومدلول ذلك يرجع إلى أن فئات العمال أعوان التنفيذ ومن خلال طبيعة عملهم الشاقة تكون تلك العلاقات الاجتماعية الإنسانية المتنفس لهم ، وقتل الروتين في العمل والترويج عن أنفسهم من خلال علاقات الصداقة والمزاح بين بعضهم البعض عكس فئة إطارات بحكم التنظيم الهيكلي الرسمي وتحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها وقلة الالتقاء بين بعضهم البعض ، يجبرهم ذلك على اتخاذ مبدأ العلاقات المهنية في العمل كأساس ضروري في التعاملات ، بالنظر إلى المعطى الخاص بالمؤسسة نجد أن الصرامة والانضباط وإحترام القوانين واللوائح التنظيمية أكثر من أساسية مما يجعل قضية وجود علاقات التنافر والصراع لا ظهور لها في محيط المؤسسة ولونسبيا.

## جدول رقم (18) قابلية القوى العاملة لأسلوب العمل في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 04
58	56,86%	39	38,23	13	12,74	06	05,88	أسلوب جماعي	كيف تريد أن يكون العمل في المؤسسة
47	46,07%	37	36,27	05	03,92	02	01,96	أسلوب فردي	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	
08	07,84%	07	10,86	01	0,98	0	0	التعاون وتبادل الخبرات	في حالة الإجابة للعمل بالأسلوب الجماعي ذلك من أجل
18	17,64%	09	08,82	07	06,86	02	01,96	خلق تماسك وحركية في العمل	
25	24,50%	19	18,62	03	02,94	03	02,94	تعزيز العلاقات خلق توافق وإنسجام	
07	06,86%	04	03,92	02	01,96	01	0,98	تحسين من أدائك وزيادة الإنتاجية	
58	56,86%	39	38,23	13	12,74	06	05,88	المجموع	

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون أسلوب العمل في المؤسسة وقابلية هذه القوى العاملة وتفضيلهم للطريقة المناسبة الفردية والجماعية، فالمؤسسة عموماً لها أهداف واضحة تسعى لتحقيقها، ومن أجل ذلك تقوم بعمليات مختلفة في مجال التوجيه والتنسيق والتنظيم بين أفرادها العاملين من خلال أسلوب العمل بالطريقة الصحيحة في العمل تساعد على تحقيق أفضل النتائج، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة وعليه ومن خلال تحليلنا لنتائج الجدول نلاحظ بأن القوى العاملة اختارت الأسلوب الجماعي في العمل كطريقة

عمل مناسبة بمجموع كلي 58 إجابة ونسبة 56.86% من الإجابات بمقابل مجموع كلي للإجابات بإتخاذ الأسلوب الفردي في العمل بـ 47 إجابة بنسبة 46.07% وكانت الفئة الأكثر إجابة على هذا الاختيار هي فئة العمال أعوان التنفيذ بـ 39 عامل بنسبة 38.23% للأسلوب الجماعي ، كما أن نفس الفئة كذلك أجابة لاختيار العمل الفردي لإختيار العمل الفردي بـ 37 عامل ونسبة 36.27% ، هذا التقارب في الإجابات مفاده أن غالبية فئة العمال أعوان التحكم والتنفيذ بحكم عملهم وتقارب مستواهم الوظيفي في سلم الهرم الوظيفي ، وبحكم العلاقة الموجودة بين عمال التحكم كمشرفين في العمل خاصة الإشراف على عمال التنفيذ كعمال منفيذين ، يتضح لنا أسلوب العمل الجماعي هو الغالب من خلال التعاون والتعامل بين العمال ، عكس فئة الإطارات ، وبحكم المستوى الوظيفي فهم في مناصب بعيدة عن نشوء العلاقات ،مما ينعلم معه وجود التضامن والتعاون بين الجماعات العمل في هذا المستوى ، بحيث أن هذا العمل الجماعي يخلق جو من العلاقات ويتم تعزيزها ، ونتيجة لذلك يؤدي إلى وجود مناخ من التلائم والانسجام والتوافق بين العمال عكس العمل الفردي الذي يؤدي إلى ظهور التنافر والصراع بين العمال نتيجة حب الذات والفرديانية في العمل ، فالعمل الجماعي مكسب للمؤسسة من خلال تحسين العلاقات وتنمية روح الفريق والتعاون والتضامن مما يتيح فرصة النجاح على المستويين الكلي والجزئي ، بمعنى المؤسسة تحقق نتائجها والأفراد الوصول إلى تحقيق مصالحهم وإشباع رغباتهم ، فلقد ركز الشنواني على العمل الجماعي بحيث أكد في العمل الجماعي بإعتبره تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه ، فهي تنمية الأهداف المشتركة في المجموعات في محيط العمل ، وبالتالي أساس العمل الناجح حسب إجابات المبحوثين العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد في العمل

جدول رقم (19) تأثير العلاقات السائدة في المؤسسة بمختلف متغيرات أفراد العينة

المجموع		طبيعة العمل		المستوى الدراسي		السن		نوعية العلاقات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 05
35	34,31%	15	14,70	01	0,98	19	18,62	علاقات إجتماعية إنسانية	هل تؤثر نوعية متغيرات أفراد العينة في العلاقات السائدة بالمؤسسة
18	17,64%	07	06,86	09	08,82	02	01,96	علاقات الصراع والتنافر	
19	18,62%	03	02,94	03	02,94	13	12,74	علاقات الجهة والمنطقة	
30	29,41%	17	16,66	12	11,76	01	0,98	علاقات العمل المهنية	
102	100%	42	41,17	25	24,50	35	34,31	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون تأثير العلاقات السائدة في المؤسسة بمتغيرات السن ، المستوى الدراسي ، طبيعة العمل ، ومن خلال النتائج نلاحظ بأن العلاقات الناشئة بين مختلف القوى العاملة تتخذ شكل وصفة العلاقات الإنسانية ذات الطابع الاجتماعي ، بمعنى أنه توجد علاقات اجتماعية إنسانية ، ودليل ذلك إجابات أفراد العينة بمجموع كلي 35 إجابة وبنسبة 34.31% لصالح هذا الاختيار ، بمقابل إجابة مقدرة بـ 30 إجابة بنسبة 29,41% لصالح إختيار العلاقات المهنية في العمل أما العلاقات الأخرى المختلفة تكاد لا توجد مثل التنافر والصراع مع وجود نسبة قليلة إجابة لصالح اختبار العلاقات الجهة والقربة ، وتفسر ذلك أن السن والمستوى العلمي والدراسي وطبيعة العمل تؤثر في نوعية العلاقات ، ولكن كل على حسب طبيعة المتغير ، فالسن يحدد لنا نمط العلاقة والمستوى الدراسي بحكم القرب العلمي وطبيعة العمل بالنظر إلى القرب المكاني فطبيعة التركيبية الإنسانية أو التركيبية النفسية للنفس البشرية تحتوى على مقومات ومكونات متعددة تؤدي بالإنسان لشعوره وحاجته لإقامة العلاقات والميل لتكوينها مهما كانت ، ولكن الإختلاف في نوعية العلاقات الناشئة ، أي بإختلاف في الفئة العمرية ومكان وزمان العمل..

ومن ذلك يتضح لنا أن الصلات الإنسانية في المؤسسة تقوم نتيجة حالة واقعية نشأت بين العمال بعضهم البعض ، وبينهم وبين أصحاب الأعمال والإدارات في المشروعات الصناعية أملتها طبيعة الإنضمام إلى نظام موحد وهو نظام المؤسسة ، تسري عليهم لوائح تنظيمية واحدة، توحد جهودهم ومصالحهم المشتركة خدمة لتحقيق أهدافها فأنشأت هذه الحالة مجتمع يترتب على كل فرد فيه حقوق وواجبات إتجاه أفراد آخرين مما أدى إلى ظهور علاقات عمل جماعية توجه الجهود جماعيا لاستخدامها في عملية الإنتاج ،فهي مجموعة التفاعلات بين الأفراد والجماعات والمؤسسة التي تهدف إلى دفع العاملين إلى تنمية الروابط العمل الجماعية التي من خلالها يمكن إشباع الحاجات المختلفة بكفاية كما أكد عليه سلتونستال : الناس أثناء العمل يكونون جماعات ودية في العمل ، ينتمون إلى أعضاء في منظمات لها أهداف اقتصادية ، ويقدر ما يكون هناك وعي وفهم لهذه العلاقات ، بقدر ما تستطيع القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس ضمن إطار جماعي.

جدول رقم (20) تأثير العلاقات السائدة بالمؤسسة في إنتاجية القوى العاملة

إنتاجية القوى العاملة		إنتاجية عالية		إنتاجية متوسطة		إنتاجية منخفضة		المجموع	
العبارة رقم 06	البدائل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
هل تتأثر إنتاجية القوى العاملة بالعلاقات السائدة في المؤسسة	علاقات إجتماعية إنسانية	29	28,43	04	03,92	0	0	33	32,35%
	علاقات الصراع والتنافر	01	0,98	09	08,82	20	19,60	30	29,41%
	علاقات الجهة والمنطقة	09	08,82	03	02,94	0	0	12	11,76%
	علاقات العمل المهنية	24	23,52	03	02,94	0	0	27	26,47%
	المجموع	63	61,76	19	18,62	20	19,60	102	100%

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون تأثير العلاقات السائدة في المؤسسة في إنتاجية القوة العاملة، ومن خلال مجموعة البدائل المقترحة نلاحظ بأن النظرية السلوكية أسست لمفهوم خاص هو أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، فالمؤسسة أنماط وإتجاهات وسلوكيات ، أي بمعنى مجموعة توجهات فكرية ثقافية ونفسية كل على حدى ، وفي تفاعلها تشكل لنا سلوكيات إجتماعية ، ومن خلال نتائج الجدول يتراى لنا بأن

أغلب إجابات المبحوثين توجهت إلى الإختيار الأول أو البديل الأول العلاقات الاجتماعية الإنسانية ، بحيث هذه العلاقات تؤثر في إنتاجية القوى العاملة بشكل عالي أي الإنتاجية عالية ف سجلت مجموع كلي 33 إجابة بنسبة 32.35% بمقابل 27 إجابة لصالح الاختيار الرابع علاقات العمل المهنية وتأثيرها في الإنتاجية بنسبة 26.47% ، وهذا لا يعني أن العلاقات الاجتماعية الإنسانية وعلاقات العمل هي الغالبة في المؤسسة ، ولها دور وتأثير على الإنتاجية ، فهناك أيضا علاقات الصراع والتنافر التي تحد من تحقيق الإنتاجية العالية للقوى العاملة ، هذا التفاوت في النتائج يرجع بالأساس إلى تشكيل بداخل المؤسسة مجتمعا قائما بحد ذاته تلعب العلاقات الاجتماعية الإنسانية دورا مهما فيه ، فترابط العلاقات وتشابكها بين العمال كأفراد وجماعات ضمن إطار تنظيمي محدد له القدرة على تحقيق أداء عالي ، وبالتالي إنتاجية عالية ، فالعمل نشاط جماعي وتعاوني ينتج من حدوث تفاعل العلاقات الاجتماعية المختلفة ومن بينها التعاون والتضامن ، فالمجتمع في حد ذاته نسق مبني على التعاون والتضامن الإجتماعي القائم بين وحداته كما أكده بيتر بلاو P.Blau الذي ركز علي ضرورة وجود تماسك وتضامن إجتماعي الذي يقوم أساسا على مبدأ المساواة في المكانة وإعتبار التعاون مظهر تنظيميا كمصدر هام للتماسك بين جماعات العمل بحيث يعرض مجموعة إقتراحات من شأنها القضاء على الخلل الوظيفي وتحقيق التعاون من خلال

ما يلي -تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي

-أهمية التوجه المهني لتأدية الوظائف وإنجازها

- إقامة جماعات عمل غير رسمية

-العمل على حل الصراع التنظيمي

-توزيع الأعمال بحسب المتطلبات الوظيفية

هذه الإقتراحات تعمل على إعادة التكيف مع المتغيرات التي تظهر علي المستوى الداخلي والخارجي للتنظيمات، فالتعاون ومن خلال صفة الاجتماعية عملية إجتماعية تجعل الأفراد والجماعات كالوحدات الاجتماعية تعمل ضمن إطار متظافر الجهود من أجل تحقيق أهداف وغايات مشتركة وهو جهد متبادل ، فنتيجة للعلاقات الاجتماعية الإنسانية التي تعطي الحرية للأفراد من أجل العمل بحرية تامة عكس علاقات العمل المهنية التي تضبط الأفراد من خلال عملية تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات ومناصب العمل التي تتحكم في سلوكيات وتوجيهات العمال في العمل ، فهي مثبّط أكثر منها مريحة.

جدول رقم (21) تأثير أسلوب العمل في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة

إنتاجية القوى العاملة		إنتاجية عالية		إنتاجية متوسطة		إنتاجية منخفضة		المجموع	
العبارة	البدائل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
هل أسلوب العمل في المؤسسة تأثير في إنتاجية القوى العاملة	عمل جماعي	51	50	14	13,72	0	0	65	63,72%
	عمل فردي	28	27,45	06	05,88	03	02,94	37	36,27%
	المجموع	79	77,45	20	19,60	03	02,94	102	100%

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون تأثير أسلوب العمل في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة سواء الأسلوب الجماعي أو الأسلوب الفردي ، فأى مؤسسة تعمل على إعطاء بعض لهامش الحرية لعمالها في اختيار توجيه العمل. ولكن بتحديد أطر تنظيمية وقانونية إدارية للحد من وقوع حالات وإهمال وتسيب وإتكالية في العمال بعضهم على بعض في حالة العمل الجماعي عكس العمل الفردي الذي لا يحدده إطار واضح فقط ، هناك اعتبارات شكلية وقوانين فردية تخضع إلى سلطة الرقابة في بعض الأحيان ، ومن خلال هذا المعطى نلاحظ بأن أغلب الإجابات جاءت لصالح الاختيار والبدل الأول ، وهو العمل الجماعي الذي يحقق إنتاجية عالية بـ 65 إجابة ونسبة 63.72% بمقابل 37 إجابة بنسبة 36.27% لصالح الاختيار الثاني العمل الفردي ، من خلال هذه الإجابات نجد أن العمل الجماعي للقوى العاملة بالمؤسسة يحقق إنتاجية عالية ، فالعلاقات الإنسانية في المؤسسة تقوم على التفاعلات بيت الأفراد، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف معينة وهي تكامل الأفراد في مواقف تدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج وتعاوني فيه يتم تحقيق الرضا النفسي الاجتماعي الإنتاجية البشرية تعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية بفهم القوى والعناصر التي تؤثر في سلوك الفرد والجماعة ، وفي عمل التنظيم كذلك من خلال توفير وتنمية الظروف التي تساعد الأفراد على العمل مجتمعين لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة فالإهتمام بالعنصر البشري ضمن إطار اجتماعي خاصة العمل الجماعي كما أكد فيليب سيلزنيك يعتبر من عناصر الإنتاج وإحدى مقومات نجاح المؤسسة ، كما يلفت إنتباه الإداريين إلى أن فكرة الأفراد داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم بإعتبارهم وسائل ، وهم يتفاعلون كجماعات يعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم ضمن نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل خلق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك الفردي والجماعي للعامل ، تظهر هنا الحاجة إلى الجماعات الغير رسمية كأنساق إنتاجية تساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية الرسمية ، فنظرة العمال إلى المؤسسة على أنها محيطهم الثاني بعد المحيط الأول وهو العائلة يزيد من إحساسهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة بإعتبارها تحتل مكانة خاصة لديهم

مما يؤدي إلى اتباع معايير المؤسسة التي تبنى على تحقيق الأهداف بتوفير فرص الوصول إلى تلك الأهداف بواسطة مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة المترابطة ببعضها البعض تنتج قيم مشتركة بين العاملين ضمن نظام قوي وفعال داخل المنظمة ، بحيث يمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأمور والتأثير في نشاطها بقوة وفاعلية ، وهذا ما تسعى إليه المنظمات والمؤسسات اليوم لتحقيق التلائم بين أفرادها وأهدافها .

### - تأثير ظروف العمل في تحسين فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة :

باعتبار أن المؤسسة كيان إجتماعي إقتصادي تمتاز بأنواع العلاقات المتداخلة والمترابطة فيما بينها خاصتها التأثير والتأثير على جميع المستويات، فالبيئة الداخلية للمؤسسة المعبر عنها بالبيئة التنظيمية تأثر بالبيئة المحيطة الخارجية التي ترمز إلى المدخلات الخارجية ، وعليه فإن المتعارف عليه إن أي منظمة اقتصادية أو أي منظمة أخرى بإختلاف طبيعة التوجيه والنشاط الممارس تخضع لعدة معايير ضابطة يؤدي العمل على تحقيقها وتوفيرها داخل الإطار الداخلي التنظيمي للمؤسسة يجعل من هذه الأطر التنظيمية ذات قيمة وحقيقة مساعدة ومساهمة في وصول المؤسسة إلى أهدافها التي تسعى من أجل تحقيقها بالرغم من الإختلاف في الأهداف من تنظيم إلى آخر ، ويتمثل هذا الإطار التنظيمي الداخلي للمؤسسة في ضرورة توفير مناخ وجو عمل مناسب ، بمعنى آخر توفير ظروف عمل مناسبة للعمال ، ونتطرق لذلك فيما يلي :

## جدول رقم (22) ظروف العمل المتوفرة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 08
22	21,56%	12	11,76	07	06,86	03	02,94	ظروف عمل طبيعية	هل المؤسسة حاليا تتوفر على بيئة عمل مناسبة
10	09,80%	07	06,86	01	0,98	02	01,96	ظروف عمل تنظيمية	
20	19,60%	14	13,72	04	03,92	02	01,96	ظروف عمل تكنولوجية	
26	25,49%	19	18,62	06	05,88	01	0,98	ظروف عمل أمنية	
14	13,72%	14	13,72	0	0	0	0	لا تتوفر على جميع هذه الظروف	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون توفر المؤسسة على بيئة عمل مناسبة سواء أكانت ظروف عمل طبيعية أو تنظيمية أو تكنولوجية ، وحتى أمنية منها ، فكل مؤسسة مجبرة في إستراتيجيتها التسيرية وضع نظام فعال من خلال توفير هذه الظروف لأجل الوصول إلى أهدافها المرجوة ، ولكن الاختلاف يكمن في مدى توفير تلك الظروف وملائمتها لنوعية وطبيعة النشاط الممارس، ومؤسستنا موضع الدراسة ومن خلال إجابات المبحوثين نجد بأنها تتوفر على ثلاثة منظومات أساسية تتمثل في الظروف الأمنية المتمثلة في توفر الوحدة على وحدة أمن صناعي موجودة في موقع المؤسسة للتدخلات السريعة ضد الحرائق ، إسعاف ونقل المصابين من العمال نتيجة أداء عملهم ، فكانت الإجابات ممثلة بـ 26 إجابة بنسبة 25.49% أما مجموع الإجابات الأخرى توزعت على الإختيار الأول أي وجود ظروف عمل طبيعية بـ 22 إجابة بنسبة 21.56% ، والاختيار الثالث بـ 20 إجابة بنسبة 19.60% لصالح وجود ظروف عمل تكنولوجية وتفسير ذلك أن

المؤسسة وبحكم طبيعة نشاطها صناعة وإنتاج الأجر وإحتوائها على وحدتي إنتاج تستخدم تكنولوجيا وأفران لصهر الرمل والتراب ، فهي ملزمة بتوفير نظام أمن ووقائي يكون دائم التواجد والوجود بالمؤسسة للتدخلات السريعة ، فهي تحتوي على وحدة أمنية في هذا المجال مزودة بأحدث وسائل الإسعاف والنقل والتدخل السريع ، كما أن المؤسسة تضمن للقوى العاملة وجود شروط عمل مريحة من خلال توفيرها لظروف طبيعية وتكنولوجية في العمل مساهمة منها لتحسين ظروف العمل وتحقيق كذلك أعلى مستويات إنتاج مقبولة ، فبيئة العمل هي إحدى مقومات نجاح أي تنظيم واستمراره بما يضمن سلامته وتكيفه ، وبالتالي بقائه.

جدول رقم (23) ظروف العمل الطبيعية المؤثرة في عمل القوى العاملة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 09
04,90%	05	01,96	02	02,94	03	0	0	الإضاءة	هل تؤثر ظروف العمل الطبيعية في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة
28,43%	29	25,49	26	01,96	02	0,98	01	الضوضاء	
18,62%	19	14,70	15	0,98	01	02,94	03	الحرارة والرطوبة	
29,41%	30	18,62	19	07,84	08	02,94	03	ساعات العمل والملل	
17,64%	18	12,74	13	03,92	04	0,98	01	الإجهاد والتعب	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	

من الجدول يظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون تأثير ظروف العمل الطبيعية في عمل القوى العاملة بالمؤسسة ، وكما أوضحتها العبارة رقم (08) في الجدول رقم (22) بوجود ظروف عمل طبيعية في

المؤسسة وتوفرها على منظومة أمنية وتكنولوجية نلاحظ بأن المؤسسة ومن خلال ظروف العمل الطبيعية لها تأثير في عمل الفئات السوسيو مهنية ، وهذا ما وجدناه في إجابات متعددة فيما يخص ساعات العمل والملل ، فكانت مجموعة الإجابات لصالح هذا الاختبار بـ 30 إجابة بنسبة 29.41% ثم الضوضاء بـ 29 إجابة بنسبة 28.43% مع إجابات متقاربة لصالح الحرارة والرطوبة بـ 19 إجابة والإجهاد والتعب بـ 18 إجابة بنسبة 18,62% , 17,64%، على التوالي مدلول ذلك أن تأثير ظروف العمل الطبيعية الضوضاء وساعات العمل وكذا الحرارة والرطوبة اقتصر على فئة العمال أعوان التنفيذ دون العمال الآخرين بالنظر إلى طبيعة ونوعية نشاط العمل الممارس من طرف هذه الفئة بحكم تواجدها في ميدان العمل الإنتاجي بجانب الحرارة والرطوبة والضوضاء وعمل الآلات وطول مدة العمل المقدر بـ 10 ساعات عمل يومية بصفة تناوبية وهي من العوامل المؤثرة على إنتاجية القوى العاملة ونفسية العمال في العمل ، بحيث تقلل من التركيز والانتباه ، وبالتالي الوقوع في الأخطاء ، كما أنها تسبب التوتر العصبي والتعب والإرهاق ، ضف إلى ذلك أن الحرارة العالية تؤثر على العمال ، وبالتالي على الإنتاجية إلى جانب أن توفر هذه العناصر بالشكل الصحيح له دور في عمل القوى العاملة ، فهناك عوامل مرتبطة بالتنظيم وأثرها عليه وهي في مدى التحكم بالضوضاء والحرارة وساعات العمل ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية يمكن القول بأن إنتاجية العمال مرتبطة بنوعية التحكم في هذه العوامل " الضوضاء والحرارة والرطوبة " وهي عوامل محددة لعمل الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة ، وهذا ما أثبتته الدراسات والبحوث مؤخرا بأن الظروف الطبيعية والفيزيائية لبيئة العمل تؤثر في سلوك العمال وإنتاجيتهم ، فالتحكم في مستويات الضوضاء والحرارة والتقليل من ساعات العمل اليومية يؤثر وبشكل قطعي على نفسية العمال بالقضاء على ضغوط العمل مما يخلق عندهم إحساس نوعي بالرضا في العمل ، فالقدرة على التأثير في بيئة العمل يكون له آثار إيجابية على اتجاهات العاملين نحو العمل ، وبالتالي على الأداء الإنتاجي للمؤسسة والتوجه العام نحو العمل ، فهو يتأثر بدرجة توفر ظروف عمل طبيعية.

جدول رقم (24) ظروف العمل التنظيمية المؤثرة في عمل القوى العاملة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 10
14,70%	15	10,78	11	01,96	02	01,96	02	التنظيم الرسمي	هل لظروف العمل التنظيمية دورا في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة
17,64%	18	12,74	13	02,94	03	01,96	02	التنظيم الغير رسمي	
15,68%	16	11,76	12	02,94	03	0,98	01	الهيكل التنظيمي	
29,41%	30	20,58	21	06,86	07	01,96	02	علاقة مع الإدارة	
22,54%	23	18,62	19	02,94	03	0,98	01	الإتصال	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون ظروف العمل التنظيمية في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة ، وكما رأينا في نتائج العبارتين رقم (09،08) حول تأثير ظروف العمل العامة خاصة الظروف الطبيعية في إنتاجية القوى العاملة لا نجد فرقا كبيرا من خلال إجابات المبحوثين لتأثير الظروف التنظيمية في إنتاجية القوى العاملة من خلال الاختيارات المقترحة التي تعتبر دعائم التنظيم ، فكانت إجابات العينة متقاربة نوعا ما، بحيث أن 30 إجابة أجابت بدور الإدارة في عمل القوى العاملة بنسبة 29.41% إلى جانب الإتصال ونوعيته ، فهو ذا تأثير داخل المؤسسة بإعتباره لغة الحوار وإيصال المعلومات بين العمل والإدارة ، وجاءت الإجابات بـ 23 إجابة بنسبة 22.54% ، وكما نلاحظ فإن العمال أعوان التنفيذ من إجاباتهم نتعرف على أن جل تأثرهم في العمل يأتي من الإدارة ، ونوعية الإتصال ، و إلى جانب ذلك نجد أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي لهما دوران أساسيان في هذه العملية. فهي مجتمعة تكون لنا إجابات 33 إجابة بنسبة 32.64% من مجموع الإجابات.

وتفسير ذلك أن الاختلاف في الإجابات هو في نوعية العمل ، فالإطارات وبطبيعة عملهم الإداري فإن تعلقهم بالجانب الإداري له تأثير إيجابي على عملهم من خلال إعطاء الأوامر و فقط في ظل نظام عمل رسمي بعكس فئة العمال أعوان التحكم الذين يعملون تحت تأثير فئة الإطارات من خلال التوجيه وتنسيق الأعمال ، وبهذا فالطابع والنسق العملي والتوجيهي هو المحدد لذلك تحت ضغوط الإدارة وتأتي الفئة المنفذة التي تعتبر النظام الرسمي مؤثر إلى جانب الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات و المهام وتوزيع الأدوار ، وبالتالي تحكم الإدارة في أجواء العمل مما لا يتيح فرصة للعمال التنفيذيين إقامة علاقات غير رسمية داخل التنظيم بشكل طبيعي كبير التجاوب بالنظر إلى الرقابة الصارمة في المؤسسة والتي بحكم طبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية تمنع إقامة مجتمعات وتجمعات غير رسمية أثناء العمل مثل التمثيل النقابي تكون مضادة للأحكام وقرارات وتراجع أوامر المسؤولين في المؤسسة ، هذا ما يخلق فجوة بين الإدارة والعمال ، وعليه فإن المؤسسة اليوم تراعي بعض الضوابط أمور قانونية تلزم بها العمال إلى القيام بأعمال ضمن إطار جماعي تفاعلي ، ف نجد كل من المؤسسة والأفراد يؤثر كل منهما في الآخر، ما ينتج نوعا من الارتباط أو روابط المنظمة بحسب باك white bakke من خلال نظرية التنظيم الاجتماعي ، فهو يرى بأن المنظمة أنظمة مستمرة من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية والمالية والتنظيمية في نظام متميز متفاعلا مع غيره من النظم البيئية المحيطة به ، أي أن الأفراد بحسب باك هم العناصر الأساسية ومورد هام للتنظيم ، ومن خلال النظرية البيروقراطية للإدارة لماكس فيبر والتي تعتمد على الرشد والعقلانية وتحديد الأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات وتنظيم أمور العمل ، فهي تساعد على فهم السلوك و التنبؤية ، ومؤسسة فاكماكو ومن خلال توجيهها هذا ماتعتمد عليه بتطبيقها للنظرية البيروقراطية بحيث نجدها تعمل على تسهيل الأمور الإدارية والتسييرية لعمالها من خلال الجماعات الغير رسمية بداخلها وجعل من هيكلها التنظيمي في حالة مرونة وتوفير نظام إتصال فعال بين الإدارة والعمال عن طريق قنوات اتصال فعالة ، وهذا ما أكده ميرتون في تحليلاته من خلال تحليله لإتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات الغير رسمية تتكون داخل النظم ، فأهمية الجماعة الغير رسمية في العمل، لها مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ، وهي من العوامل الأكثر ديناميكية وحركية بواسطة تنظيم العلاقات الاجتماعية والإهتمام بشؤون العمال وتلبية حاجاتهم ، وهذا كله من أجل تحقيق تلائم وتكامل بين أجزاء النسق الواحد من خلال تعامل فروعه ، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة للقضاء على كل المعوقات الوظيفية في التنظيم.

جدول رقم (25) ظروف العمل التكنولوجية المؤثرة في عمل القوى العاملة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدايل	العبارة رقم 11
22		12		07		03		تغير في سلوك العمال	هل لظروف العمل التكنولوجية دورا في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة
21,56%		11,76		06,86		02,94			
49		35		09		05		تؤثر في نشاط العمال	
48,03%		34,31		08,82		04,90			
31		29		02		0		لا تؤثر في الحاليتين السابقتين	
30,39%		28,43		01,96		0			
102		76		18		08		المجموع	
100%		74,50		17,64		07,84			

من الجدول أعلاه لنا يظهر إجابات أفراد العينة حول مضمون دور ظروف العمل التكنولوجية في عمل الفئات السوسيو مهنية ، ومن خلال هذا الطرح نجد أن إجابات العينة **49** إجابة لصالح الاختيار الثاني تأثير التكنولوجيا في نشاط العمل بالنسبة للفئات السوسيو مهنية بنسبة **48.03%** وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ، وكانت من فئة العمال أعوان التنفيذ هم أكثر إجابة على هذا البديل باعتبارهم هم الذين يستخدمون التكنولوجيا المستعملة في النشاط الممار بالمؤسسة بكثرة بمعنى أن طبيعة عملهم في الإنتاج هي التي أوجبت عليهم الإجابة لصالح هذا الاختيار وتفسير ذلك أن جل المنظمات توجد في بيئات عمل مختلفة من حيث درجة الاستقرار والثبات والغموض في معرفة استعمال التكنولوجيا وتكاليفها ، وعليه فإن التكنولوجيا لا تؤثر في سلوكيات الأفراد بقدر ما تؤثر في نوعية نشاط العمل وتسهيل أموره وسيره بسيرة حسنة ومنتزيدة ، فالحركية الديناميكية المتواصلة والمتغيرة للتكنولوجيا يعتمد تأثيرها على إنجاح التنظيم في إحتواء التكنولوجيا والسيطرة عليها والتفاعل مع متطلباتها ، فالتكنولوجيا يظهر تأثيرها من خلال إسهامها إيجابيا في معالجة مشكلات العمل والمواقف التي تواجه الأفراد في إطار تحقيق الأهداف ، فهي محددة ومؤثرة في طبيعة التنظيم. وسماته الأساسية وهذا توجه إدارة الحركة العلمية إلا اهتمت بدراسة الطرق الفنية اللازمة إستخدامها لتنفيذ المهام وتم تحديد أنظمة العمل بهدف زيادة الإنتاجية ألزم ذلك العمل دراسة المستوى الكلي المنظمة والعمليات ومستوى الوحدة أو الفرد في المنظمة بعكس نظرية العلاقات الإنسانية والتوجه الإنساني الذي راعى الإهتمام بالفرد ضمن جماعة على حساب التكنولوجيا بمعنى أن الفرد في جماعة العمل يتأثر بتفاعله مع جماعة العمل أكثر من تفاعله مع الأنظمة التكنولوجية ، وعليه نجد أن مؤسسة

فاكماكو تعمل على التنويع في تكنولوجيا العمل عن طريق إحداث تلائم وتكيف بين العمال والآلات من أجل تقريب منظومة العمل للعمال واستعمال بما تسمح له الأمور التنظيمية للمؤسسة ، و بهذا تكون المؤسسة قد عمدت إلى عدم حدوث اغتراب بين الآلة والعامل سعيا منها إلى إحداث نوعا من الديناميكية الإنتاجية لعمالها ومتطلبات الإنتاج من خلال إحداث نوع من المؤامة الإنسانية التكنولوجية.

جدول رقم (26) تطوير القدرات المهنية والمعرفية للقوى العاملة بالمؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدايل	العبرة رقم 12
38,23%	39	21,56	22	09,80	10	06,86	07	نعم	هل تسعى المؤسسة لتطوير قدرات عمالها
61,76%	63	52,94	54	07,84	08	0,98	01	لا	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	
28,43%	29	17,64	18	07,84	08	02,94	03	التدريب	في حالة الإجابة نعم ماهي هذه الأساليب
09,80%	10	03,92	04	01,96	02	03,92	04	التكوين	
0%	0	0	0	0	0	0	0	أساليب تحصيل أخرى	
38,23%	39	21,56	22	09,80	10	06,86	07	المجموع	
50%	51	50	51	0	0	0	0	المؤسسة لا تهتم	
05,88%	06	02,94	03	02,94	03	0	0	أنت لا ترغب	في حالة لا لماذا لم تحصل على أساليب تطوير قدراتك
03,92%	04	0	0	03,92	04	0	0	طبيعة عملك لا تحتاج إلى تطوير	
01,96%	02	0	0	0,98	01	0,98	01	إملاكك خبرات عملية كافية	
61,76%	63	52,94	54	07,84	08	0,98	01	المجموع	

من الجدول أعلاه تتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون تطوير القدرات المهنية والمعرفية لأفراد المؤسسة العاملين بها ، ومن خلال إجاباتهم نجد أن النتائج أسفرت عن **63** إجابة لصالح الاختيار الثاني عدم وجود سعي من طرف المؤسسة لتطوير قدرات عمالها بنسبة **61.76%** بمقابل **39** إجابة لصالح الاختيار الأول بوجود سعي من المؤسسة لتطوير قدرات عمالها بنسبة **38.23%** ، ولقد كانت الفئة الغالبة هي فئة العمال أعوان التنفيذ الذين أجابوا لصالح الإختيار الثاني لا بعدد **54** عامل بنسبة **52.94%** مقابل **22** عامل لصالح الإختيار ب **نعم** ونسبة **21.56%** الإجابات على عكس فئة الإطارات وفئة العمال أعوان التحكم ، بحيث أن إجاباتهم كلها تقريبا صبت في صالح الاختيار الأول بوجود سعي ونية حديثة لدى المؤسسة لتحقيق تطوير في قدرات عمالها ، ونفسر الاختلاف الحاصل بين هذه النتائج هو أن فئة الإطارات في أي مؤسسة تخضع لعملية تحصيل معارف وتطوير قدراتهم الفنية والمعرفية أكانت تدريب في المجال العملي الإكتساب مهارات جديدة أو عملية تكوين لمعرفة أمور فنية وصقل مهاراتهم في مجال العمل وهو الحال بالنسبة لأعوان التحكم ، فهم واجهة المؤسسة إداريا ، وهم الذين تعتمد عليهم المؤسسة من خلال نمط التسيير ، وبالتالي فالإطار والعامل عون التحكم المتدرب والمتكون جيدا ينعكس عمله على باقي العمال الآخرين ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى إيصال معارف هؤلاء إلى عمال التنفيذ ، بشكل وصورة واضحة في ميدان العمل على عكس فئة العمال الآخرين ومن خلال إجاباتهم حول مضمون عدم تلقيهم لعملية تدريب وتكوين ، بحيث أن جلهم أكد على عدم إهتمام المؤسسة بهم وبتدريبيهم ، وبالتالي عدم تطوير قدراتهم الفنية والمعرفية ، وهذا ما دلت عليه نسبة **50%** بعدد **54** عامل من مجموع العينة الذين أكدوا بأن المؤسسة تعتبرهم مجرد آلات تعمل في العمل يديرها أناس متدربون ومختصون يتمثلون في فئة الإطارات وأعوان التحكم ، وبالتالي هم فئة تنفيذ عملها تلقي الأوامر وتنفيذها في مجال العمل فقط ، وهذه سياسة خاطئة منتهجة من طرف المؤسسة وانعكاساتها على المؤسسة في المديين القصير والطويل وفق إستراتيجيتها الموضوعة لتنمية عمالها.

## جدول رقم (27) حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 13
66	64,70%	57	55,88	07	06,86	02	01,96	نعم	هل حدث لك حادث عمل مهني فترة أداء عمالك بالمؤسسة
36	35,29%	19	18,62	11	10,78	06	05,88	لا	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	
37	36,27%	34	33,33	03	02,94	0	0	إهمال الإدارة	في حالة الإجابة نعم ذلك راجع إلى الأسباب
07	06,86%	03	02,94	02	01,96	02	01,96	إهمال العمال	
06	05,88%	06	05,88	0	0	0	0	ظروف العمل مجتمعة	
16	15,68%	14	13,72	02	01,96	0	0	المؤسسة لا تطور قدراتك في العمل	
66	64,70%	57	55,88	07	06,86	02	01,96	المجموع	

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة لمختلف القوى العاملة وفئات العمل السوسيو مهنية ، وكما دلت عليه العبارة رقم 13 نجد أن شبه حوادث العمل مرتفعة ، بحيث بلغت 66 إجابة بنسبة 64.70% لوجود حوادث عمل في المؤسسة ، بمقابل 36 إجابة ، بنسبة 35.29% لعدم وجود حوادث العمل ، وكانت الفئة الأكثر تعرضا لحوادث العمل هي فئة العمال أعوان التنفيذ بـ 57 عامل

وبنسبة **55.88%** بمقابل إطارين وسبعة عمال أعوان التحكم من المجموع الباقي لأفراد العينة ، وتفسير ذلك أن المؤسسة ومن خلال سياستها المنتهجة والمطبقة والتي تقوم على تطوير قدرات الإطارات والعمال أعوان التحكم ، بمقابل عدم تدريب وتكوين عمال أعوان التنفيذ ، وهذا ما أدى إلى الإختلاف في حدوث حوادث عمل في المؤسسة، فنجد أن الإطارات والعمال أعوان التحكم بحكم تدريباتهم وتكوين وتطوير قدراتهم لمواجهة هذه الحوادث لا تسجل حوادث في صفوفهم ولو نسبيا عكس العمال الآخرين المنفذين ، وبالرغم من نوعية العمل ونشاطه الصعب وطبيعة العوامل المتحكمة فيه و بيئة العمل التي تستخدم فيها أنواع من الآلات ، إلا أنها سجلت حوادث تعتبر في نظرنا قليلة بالنظر إلى عدة اعتبارات : نقص التأهيل والتكوين والتدريب ، إلا أن العمال المنفذين وبحسب ما لاحظناه أنهم يتخذون من مبدأ الحيطة والحذر أسلوبا لهم لمواجهة أخطار العمل وتجنب حدوثها ، وهذا ما نعييه على مؤسسة فاكماكو التي لا تتخذ في تلقين عمالها المنفذين أساليب الأمن والسلامة والإهتمام بهم ومنحهم فرصة التعلم والتدريب واكتساب المعارف التدريبية باعتبارهم هم من يتأثروا بحوادث العمل بحكم طبيعة ونوعية عملهم الخطر في خط الإنتاج المباشر ، ولقد أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على هذا المبدأ من خلال مجموعة أطروحات نظرية مثل الاهتمام بشؤون العاملين ، فالعلاقات الصناعية في المنشأة تعني تثقيف العمال بأهمية دورهم في المؤسسة ورفع ثقافتهم الإنتاجية يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق مبتغاه ، وهدفها الأساسي وهي المحافظة على عمالها وتحقيق إستمرارية وإنتاجية عالية ونموها وتطويرها

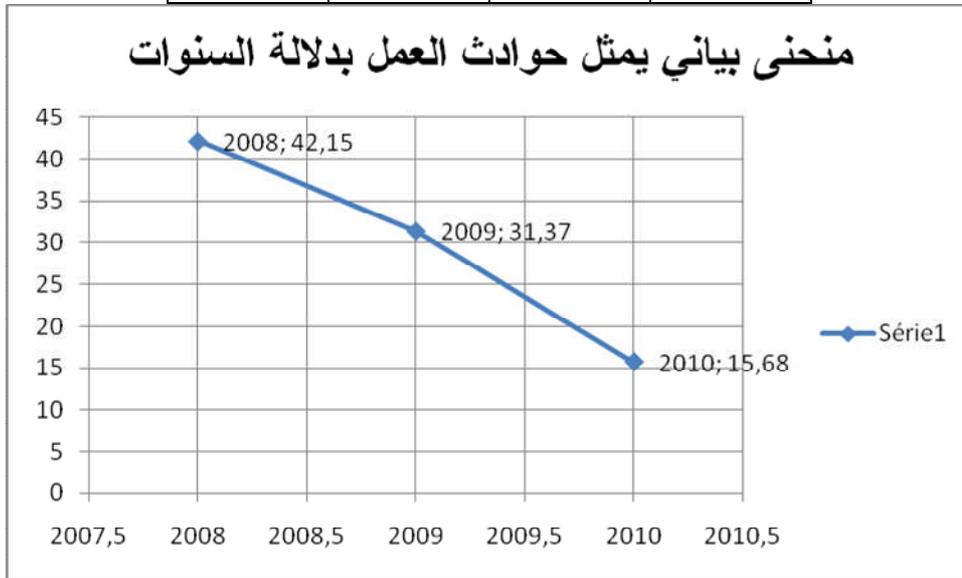
جدول رقم (28) يمثل لنا حوادث العمل التي حدثت للقوى العاملة بالمؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السنوات
42,15%	43	30,39	31	08,82	09	02,94	03	حوادث العمل المهنية سنة 2008
31,37%	32	28,43	29	01,96	02	0,98	01	حوادث العمل المهنية سنة 2009
15,68%	16	11,76	12	02,94	03	0,98	01	حوادث العمل المهنية سنة 2010
89,21%	91	70,58	72	13,72	14	04,90	05	المجموع
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	مجموع العينة الكلي
10,78%	11	03,92	04	03,92	04	02,94	03	الفرق بين المجموعين

من الجدول أعلاه يتضح لنا صورة شاملة عن حوادث العمل في المؤسسة بدلالة ثلاث سنوات 2008، 2009، 2010 فكانت نسبة الحوادث مرتفعة في سنة 2008 ، بحيث تعرض 43 عامل لحوادث عمل بنسبة 42.15% وكان عمال أعوان التنفيذ أكبر عدد ونسبة ، تعرضت لمجموعة حوادث عمل ، بحيث نجد 31 عامل بنسبة 30.39% عكس فئة الإطارات و أعوان التحكم رغم من أن هذه الأخيرة تعرضت لحوادث عمل ب 09 حوادث ، ولكن بدأت تتناقص حوادث العمل في سنتي 2009 و 2010 ، فبلغت النسبة 31.37% و 15.68% على التوالي ، وبقيت فئة عمال أعوان التنفيذ أكثر عرضة لحوادث العمل في السنتين ب 29 حادث سنة 2009 و 12 حادث سنة 2010 ، وهذا راجع إلى الأسباب السالفة الذكر في العبارة رقم 13 ، كما نجد أن الفرق الموجود في حوادث العمل بين فئات العمل خلال ثلاث سنوات قدر ب 3 عمال إطارات و 04 عمال أعوان التحكم و 04 عمال أعوان التنفيذ ، 06 منهم تعرضوا لحوادث طيلة ثلاثة سنوات كاملة وهي فئة ضئيلة ونسبة تبقى غير كافية ، بحيث لم تبلغ من تعداد العينة ، فهو مؤشر غير مشجع على ضرورة أخذ الاحتياطات اللازمة

للأمن والسلامة ووضع إستراتيجية القضاء على حوادث العمل بتوفير أنظمة عمل وقائية وأمن وسلامة تقوم على مبدأ التكوين وتدريب العمال وإكتساب جميع القوى العاملة للمعارف والمهارات المعرفية والفنية ومختلف المؤهلات التي تقف دون وقوع مثل هذه الأنواع من الحوادث ، فهي تعتبر من العوامل المثبطة لعملية الإنتاج والحد من الإنتاجية لدى العمال . والشكل رقم (21) يوضح حوادث العمل في المؤسسة التي نلاحظ عليها الإنخفاض في عدد الحوادث المهنية من سنة لأخرى نتيجة لعمل المؤسسة على التخفيف والقضاء على كل مسبباتها بتوفير نظام وإجراءات أمن وسلامة صحيحة

السنوات	2008	2009	2010
النسبة	42,15	31,37	15,68



## جدول رقم (29) ظروف العمل المؤثرة على إنتاجية القوى العاملة

إنتاجية القوى العاملة		إنتاجية عالية		إنتاجية متوسطة		إنتاجية منخفضة		المجموع	
العبارة رقم 14	البدائل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
هل ظروف العمل العامة تؤثر في إنتاجية العمال بالمؤسسة	الظروف الطبيعية	22	21,56	05	04,90	18	17,64	45	44,11%
	الظروف التنظيمية	17	16,66	09	08,82	06	05,88	32	31,37%
	الظروف التكنولوجية	13	12,74	08	07,84	04	03,92	25	24,50%
	المجموع	52	50,98	22	21,56	28	27,45	102	100%

من الجدول أعلاه يظهر لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون تأثير ظروف العمل على إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة، ونعني بظروف العمل مجتمعة كل ما يتعلق بالظروف الطبيعية والتنظيمية والتكنولوجية، وكما أسفرت عليه نتائج التحليل في العبارات السابقة المتعلقة بهذا الجانب من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة لهذا الطرح نجد أنه لا يوجد اختلاف بين العبارة رقم (14) والعبارات (10.09.08.07) فنوعية الإجابات توجهت عموماً إلى ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة سواء طبيعية مثل الإضاءة والتقليل من الضوضاء والحرارة والرطوبة، أو التنظيمية مثل مرونة الهيكل التنظيمي ومشاركة التنظيم الغير رسمي في صنع مناخ ملائم للعمل وإيجاد تلائم بينه وبين النظام الرسمي، إلى جانب كل هذا توفر ظروف عمل تكنولوجية والسعي إلى إيجاد صيغة تكيف بينها وبين العاملين وأسلوب العمل يؤدي لعدم حدوث إغتراب وظيفي. وعليه إن نسبة الإجابة بتأثير الظروف الطبيعية في عملية إنتاجية القوى العاملة هي أكثر نسبة مقارنة بالظروف التنظيمية والتكنولوجية، بحيث نجد أن 45 إجابة نسبة 44.11% إجابة لصالح البديل الأول و32 إجابة بنسبة 31.37% لصالح الإختيار الثاني و25 إجابة بنسبة 24.50% لصالح الإختيار الثالث، وتفسير ذلك أن القوى العاملة بالمؤسسة، ومن أجل زيادة إنتاجيتها في العمل لزاماً عليها العمل في ظروف عمل مناسبة، وهي تعتبر تحفيزاً لها لبذل مجهود إضافي، وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تحليلاتها، فهي تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول وتحقيق التوازن بين متطلبات الأفراد ومتطلبات المؤسسة، ومنه نلاحظ أن تأثير الظروف الطبيعية أكثر من تأثير الظروف الأخرى في إنتاجية العمال فتحقيق أهداف المؤسسة يعطي المزيد من الرضا

الإنساني ، وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية في ظل توفر ظروف عمل صحية وحسنة، فالإنتاجية تكون مرتبطة دائماً بالسلوك الإنساني وهو إحدى العناصر الرئيسية المحددة للإنتاجية، فمن خلال توفير ظروف العمل يتم إشباع رغبات الأفراد في العمل بتوفره على وسيلة تحسين إنتاجية سواء ظروف طبيعية تكنولوجية أو تنظيمية.

بمعنى توفرها مجتمعة للوصول إلى إنتاجية عالية كما دلت عليه نسبة **50.98%** للإنتاجية العالية في ظل ظروف عمل مناسبة مما يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى أفضل مقدرة إنتاجية ممكنة للأفراد وتسخير قدراتهم الفنية والفكرية ومؤهلاتهم العلمية والعملية لأداء عمل جيد ، فالنظرية السلوكية قامت على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل ، كما أنه وسيلة للحياة ، وبالتالي توفير لعماله ظروف ملائمة للعمل في أحسن الأحوال نظراً لأن الإنسان ما هو إلا أنماط واتجاهات وسلوكيات اجتماعية أكثر من كونه هيكل أو بناء جامد، وبالتالي هو ذا طبيعة نسقية يؤثر ويتأثر بالظروف الخارجية ، وهي بالتالي إما محددة لعمله أو مثبطة له أو إيجابية توجهه لسلوك إنتاجي في المؤسسة .

### -المحور الثاني : دور الإشراف والتحفيز في بعث الروح المعنوية للقوى العاملة بالمؤسسة-

#### 1-: عملية الإشراف والتحفيز في المؤسسة

تمتاز المنظمة الإقتصادية بتعقيدات عدة ومتعددة في مجال العمل خاصة منها ما يتعلق بالأمور التنظيمية ، بحيث نجد أن هناك أنماط تسلسلية مترابطة مكونة من مجموعة من التخصصات ميزتها تقسيم العمل والتخصص . لهذا نلاحظ أن كل تنظيم يضم بداخله مجموعة مصالح وأقسام تتوزع فيها مجموعات القوى العاملة بشكل نظامي ، ينطوي هذا التقسيم على مرتكزات الهيكل التنظيمي المحدد للأدوار والمسؤوليات والمهام ، وكذا طبيعة النشاط الممارس ونوعه يعبر عن هرم السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، لكن المؤكد من كل هذا هو ضرورة التوزيع الصحيح للعمال بداخل هذا الإطار على حسب قدراتهم النفسية والعقلية والفكرية المعرفية ومؤهلاتهم الفنية مع توفر مقومات النجاح والاستمرارية في العمل مثل نمط إشراف ممتاز يقابله تحفيزات متنوعة مادية ومعنوية لبعث الروح المعنوية لدى العمال كي تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها بأريحية وبأقل جهد وتكلفة ممكنة ، ونتطرق إلى ذلك في تحليل نتائج الجداول التالية :

## جدول رقم (30) دافعية القوى العاملة للعمل بالمؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 15
13,72%	14	08,82	09	03,92	04	0,98	01	توفرها على ظروف عمل ملائمة	ما هو الدافع الذي أدى بك إلى العمل بهذه المؤسسة
08,82%	09	06,86	07	0,98	01	0,98	01	الأجر	
31,37%	32	22,54	23	05,88	06	02,94	03	نمط الإشراف	
46,07%	47	36,27	37	06,86	07	02,94	03	الحوافز	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون دوافعهم للعمل بالمؤسسة ، فلكل إنسان دافع خاص به يعتبر المحرك الأساسي لتوجهاته ومشاعره وأحاسيسه ، فهي تعني العوامل المحركة لتي تنبع من داخل الإنسان مثيرة فيه الرغبة للعمل والإنجاز ، فهي قوة أو الحالة النفسية الداخلية الكامنة في النفس البشرية تحرك وتنشط سلوكه باتجاه هدف أو مجموعة أهداف ، فالدافع ينتج من عوامل مثيرة للسلوك وتساهم في توجيهه نحو حالة معينة ، وهذا الوصف ينطبق على أفراد العينة المبحوثة ، ومن خلال نوعية الإجابات المقترحة يتبين لنا أن نسبة **46.07%** من مجموع العينة أجابوا على الإختيار الرابع ، أي أن دافعهم للعمل بالمؤسسة كان نظام الحوافز المتبع والمنتهج في المؤسسة، وكان عدد الإجابات مقدر بـ **47** إجابة بمقابل **32** إجابة لنمط الإشراف السائد بالمؤسسة بنسبة **31.37%** من مجموع الإجابات ، فحين نجد أن النسبة الباقية توزعت بين الإختيار الأول والثاني ظروف العمل والأجر بنسبة **13.72%** و **08.82%** على التوالي ، وكانت الفئة الممثلة لهذا الاختيارين الرابع والثالث هم فئة العمال أعوان التنفيذ باعتبارهم هم المستفيدين من الحوافز مباشرة ، وهذا نتيجة سياسة المؤسسة المعتمدة في هذا المجال، وكذا لتواجدهم الدائم مع المشرفين في مكان العمل ، وتفسير ذلك أن تحفيز

الأفراد يعتبر موجه للسلوك الإنساني الذي هو إحدى العناصر الرئيسية المحددة للإنتاجية وإشباع رغبات أفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية حتما يمر عبر توفير نظام حوافز مبني على أسس علمية وصحيحة عادلة ، وذات قيمة مادية أو معنوية بالنسبة للأفراد ، إلى جانب توفر نظام ونمط إشرافي مباشر يربط بين الأفراد والمشرفين بأسلوب مباشر أيضا ، وهذا ما أكدته النظرية السلوكية خاصة نظرية العلاقات الإنسانية من خلال اتخاذها مبدأ الحوافز والإشراف قواعد ثابتة في مبادئها وإتخاذها كفاعلية في إنتاجية الدافع للعمل والإنجاز ، فكلها منية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل ، وهي تتخذ شكل المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة لما توجهه إلى العمل وتحقيق إنتاجية.

#### جدول رقم (31) إختيار أفراد العينة لأفضل الحوافز في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 16
71		51		14		06		حوافز مادية إيجابية	ماهي أهم الحوافز التي تفضل الحصول عليها في المؤسسة
69,60%		50		13,72		05,88			
0		0		0		0		حوافز مادية سلبية	
0%		0		0		0			
31		25		04		02		حوافز معنوية إيجابية	
30,39%		24,50		03,92		01,96			
0		0		0		0		حوافز معنوية سلبية	
0%		0		0		0			
102		76		18		08		المجموع	
100%		74,50		17,64		07,84			

من الجدول أعلاه نتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون إختيارهم لأفضل الحوافز في المؤسسة ، ومن خلال هذا المعطى نجد أن المؤسسة تنوعت بها أنظمة التحفيز من حوافز مادية إيجابية إلى حوافز مادية سلبية وحوافز معنوية إيجابية وحوافز معنوية سلبية ، هذا التنوع راجع إلى نظام المؤسسة وإستراتيجيتها التنظيمية وطبيعة الهيكل التنظيمي وتعدد أنماط العمل به. فعملية التحفيز بالنسبة إليها في المؤسسة تنطوي على مبادئ

أساسيين هما الفرد العامل ، أي القوى العاملة . من خلال أي نظام حوافز تنجح فقط إذا كان هناك تناسب بين قدرات وقابلية الفرد للعمل ، أي كفاءة وأداء الفرد ، يقابلها متطلبات منصب العمل ، ويتم على أساسه تصميم الوظيفة أو منصب العمل من أجل تحقيق المواءمة بينهما ، وبالتالي الجهد المبذول يتناسب مع طبيعة العمل الممارس ، وعليه يجب أن يكون المقابل المادي مناسب لذلك أيضا ، وثانيا طبيعة العمل و المنظمة من خلال الهيكل الوظيفي والاهتمام بطبيعة العمل وتوفير مناخ عمل ملائم ، فالمكونات الأساسية للمنظمة لها دور فعال في عملية تحفيز العمال وتحريك طاقاتهم للعمل ، وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى وضع نظام حوافز معين يتم تطبيقه على العمال ، ولقد تراوحت إجابات أفراد العينة المبحوثة بين الاختيار الأول الحوافز المادية الإيجابية بـ **71** إجابة ، وبنسبة **69.60%** والاختيار الثالث الحوافز المعنوية الإيجابية بـ **31** إجابة وبنسبة **30.39%** هذين الاختيارين سيطرة علي إجابات فئة العمال أعوان التنفيذ من خلال إجابتها التي تراوحت بين **50%** لصالح الاختيار الأول ، وبنسبة **24.50%** لصالح الاختيار الثالث ، وبذلك هذا على أن هذه الفئة هي التي يمسهها نظام الحوافز بصورة كبيرة لما تتمتع به من مكانة داخل الهيكل الوظيفي التنظيمي كما رأينا من خلال طبيعة عملها والنشاط الممارس في التنظيم ، وبالتالي العملية الإنتاجية عكس فئة الإطارات وأعوان التحكم التي لم تمسهم جزء من نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ، فاستراتيجية المؤسسة التنظيمية والخاصة بعملية توزيع الحوافز متغيرة وغير ثابتة وتخضع لعوامل واعتبارات الجهد المبذول وطبيعة المنصب العملي ومدى صعوبة المهام الوظيفية ، فعمال الإنتاج وبحكم عملهم الخطر والصعب لهم نظام حوافز خاص ، ونظام الحوافز يخضع لنظام معين في المؤسسة يرضي جميع الأطراف الفاعلة والمشاركة في العملية الإنتاجية.

#### جدول رقم (32) طريقة توزيع الحوافز على أفراد العينة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	البدائل	العبارة رقم 17
41	40,19%	30	29,41	06	05,88	05	04,90	توزيع عادل	هل يوجد توزيع عادل للحوافز في المؤسسة
15	14,70%	12	11,76	03	02,94	0	0	توزيع غير عادل	
46	45,09%	34	33,33	09	08,82	03	02,94	توزيع مناسب إلى حد ما	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه يتضح إجابات أفراد العينة حول مضمون طريقة توزيع الحوافز على أفراد القوى العاملة بالمؤسسة . فكما رأينا في العبارتين السابقتين رقم (15) (16) التي خلصت نتائج تحليلها إلى أن دافعية الحوافز والإشراف وراء العمل في المؤسسة ، وكذا اختيارهم للحوافز المادية وتفضيلهم لها ، لكن يبقى السؤال المطروح في توزيع الحوافز على العمال عادلة أو غير عادلة ، وهذا ما أجابتنا عليه نسبة **40.19%** لصالح وجود توزيع عادل للحوافز بعدد إجابات **41** إجابة بمقابل **14.70%** لعدم وجود عدالة في التوزيع لهذه الحوافز بعدد إجابات **15** إجابة من الفئة المبحوثة ، وعليه فإن الفارق بين الإجابتين أظهر أن هناك اختلاف من حيث الإجابات وقبول أو رفض في توزيع الحوافز كل على حسب منظوره الخاص من طرف الفئات السوسيو مهنية في العمل ، وعليه فإن **45.09%** أي بعدد إجابات يقارب **46** إجابة كانت هي الحسم في ترجيح ميزان الإجابات بمناسبة توزيع الحوافز إلى حد ما يرضي العمال، أما فئات العمل الأكثر رضا بهذا التوزيع هم فئة العمال أعوان التنفيذ بالنظر إلى طبيعة توزيع الحوافز في المؤسسة واعتمادها على الحوافز المادية ، وباعتبار أن المنفذين يتحصلون بالإضافة إلى أجورهم على مجموع حوافز مثل علاوات الضرر والأخطار المهنية والإنتاجية على العموم عكس فئات العمل الأخرى مثل الإطارات وأعوان التحكم ، فهم غير معنيين ببعض هذا الحوافز ولا تدخل في زيادة أجورهم بالنظر إلى طبيعة النشاط وممارسة العمل ونوعيته ، فحوافز العمل التي تعتمد عليها المؤسسة مختلفة من حيث درجة التأثير على العاملين من خلال ضرورة وضع نظام حوافز مناسب وفعال ، ضرورة إشباع رغبات الأفراد بتوفير لهم حوافز مغرية ومتنوعة ، وضرورة وضع أسس معقولة يعتمد عليها في توزيع الحوافز وما يقابله من جهد مبذول في العمل مع إمكانية اختيار التقييم الدائم لأسلوب ومنهاج عمل واضح ، فسلوك الفرد يختلف من موقف إلى آخر ومن دافع إلى آخر ، وعليه فالمؤسسة اليوم تسعى لوضع نظام حوافز عادل وواضح لكل عامل حتى يتسنى لكل عامل معرفة أطره القانونية وموضعه ومكانته ضمن الإطار التنظيمي ، وما يقابله من حوافز تسهيلا لمهمة العمال وبعث روح المسؤولية تجاه أفراد العمل وكذا اتجاه المؤسسة من خلال بعث قيم العمل ، وتوزيع المقابل يكون عادلا ويرضي الجميع ، وعلى هذا الأساس نستطيع أن نقول أن المؤسسة قد تصل إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية

## جدول رقم (33) محددات توزيع الحوافز على أفراد العينة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدايل	العبارة رقم 18
14	13,72%	10	09,80	03	02,94	01	0,98	الأداء الفردي	على أي أساس يتم توزيع تلك الحوافز في المؤسسة
24	23,52%	19	18,62	04	03,92	01	0,98	الأداء الجماعي	
55	53,92%	38	46,07	11	10,78	06	05,88	تحقيق إنتاجية عالية وأرباح للمؤسسة	
09	08,82%	09	08,82	0	0	0	0	متطلبات أخرى	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه تتضح لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون محددات توزيع الحوافز على أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال ثلاثة بدائل مقترحة، الأداء الفردي أو الجماعي في العمل نظير تحقيق المؤسسة لإنتاجية عالية، وبالتالي على أرباح يتم توزيعها على العمال بعدما تم حساب مصاريف الإنتاج وتكاليف وكل ما يخص ويتعلق بأمر المؤسسة المالية، ليتم بعدها توزيع تلك العمولات على كل العمال، وعليه نلاحظ بأن الإقتراحات الثلاثة تضمن جميع العبارات السابقة التي لاحظناها في العبارات رقم 15-16-17 وعليه كانت إجابات المبحوثين متجهة أغلبها إلى أن المحدد الرئيسي لتوزيع الحوافز يتم عن طريق حصول المؤسسة على نتيجة سنوية مالية معتبرة، بمعنى أن نظام الحوافز وتوزيعه في المؤسسة مرتبط بنشاط الإنتاج وإنتاجية العمال خلال مدة النشاطات الموسمية أو السنوية، وبالتالي نجد أن 55 إجابة من مجموع الإجابات بنسبة 53.92% أجابت لصالح الاختيار والبدل الثالث، وهو ارتباط توزيع الحوافز بمحددات السنة المالية للمؤسسة أما الإختياران الباقيان وهم الأداء الفردي والجماعي وتوزيع الحوافز على أساسهما، فلقد كانت النسبة الغالبة للأداء الجماعي في العمل، بحيث كان توزيع الحوافز جماعيا يغير من أساسيات استراتيجية المؤسسة، وهذا من أجل خلق الانسجام وروح التعاون وتشجيعا للتضامن والعمل في شكل فريق من أجل إعطاء نتيجة أفضل والقضاء كلية على أشكال الصراع

والاغتراب داخل محيطها العملي ، لكن ذلك يؤدي إلى حدوث نوعا من اللاعدالة في محددات توزيع الحوافز جراء أن بعض الأفراد داخل الجماعة لا يقومون بعمل ولا يبذلون جهدا مثل بقية أفراد الفريق ، ومع ذلك يتحصلون على نفس الحوافز ، وعليه نستنتج أن ذلك لم يكن مانعا في تحقيق الإنتاجية الجماعية داخل الجماعة والتقليل من العمل والأداء الفردي السيئ ، باعتبار أن الفرد يدخل ويتفاعل ضمن مقومات الجماعة ، وبالتالي فالجماعة تؤثر على الفرد ضمنا ليدخل اهتماماتها ومجال عملها ، وهذا ما يؤدي إلى انصهار قيم الفرد داخل قيم الجماعة التي تحتويه ، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز والعمل على تفاعلية الروح الجماعية

جدول رقم (34) تناسبية الأجر مع المجهود المبذول لأفراد العينة في العمل

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 19
28	27,45%	17	16,66	07	06,86	04	03,92	نعم	هل الأجر الذي تتقاضاه مقابل مجهودك في العمل مناسب
74	72,54%	59	57,84	11	10,78	04	03,92	لا	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	
18	17,64%	09	08,82	05	04,90	04	03,92	أجرك يتناسب مع مجهودك في العمل	في حالة الإجابة بنعم لأن
10	09,80%	08	07,84	02	01,96	0	0	لا تريد أن تعمل أكثر	
28	27,45	17	16,66	07	06,86	04	03,92	المجموع	
42	41,17%	32	31,37	07	06,86	03	02,94	لعدم تناسب الأجر مع المجهود المبذول	في حالة الإجابة بـ لا
32	31,37%	27	26,47	04	03,92	01	0,98	طبيعة عمالك الصعبة	
74	72,54%	59	57,84	11	10,78	04	03,92	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون تناسبية الأجر مع المجهود المبذول في العمل من طرف القوى العاملة والمتعارف عليه أن أيّ إنسان كان ومن خلال تواجده في هذه الحياة يقوم بأعمال

متعددة قد تكون بمقابل أو غير مقابل مادي ، فإذا كان العمل المقدم في شكل منظم داخل إطار تنظيمي أي المؤسسة وجب تقديم مقابل مادي جزاءا لمجهوده المبذول ، هذا الأخير يدعى بالأجر ، وهو دخل أو مقابل مادي مقابل مجهود معين معبر جراء أداء العامل لعمله ، وهو يختلف من تنظيم لآخر في نظام الدفع والتوزيع وتناسبه مع المجهود المبذول ، وعليه نجد أن إجابات العينة أجابت بعدم تناسبية الأجر مع المجهود المبذول في العمل بـ **74** إجابة ونسبة **72.54%** مقابل وجود تناسب للأجر مع المجهود المبذول بـ **28** إجابة بنسبة **27.45%** بفارق **46** إجابة ونسبة **45.09%**، بمعنى أن الأجر لا يتناسب مع المجهود المبذول ، وهذه الإجابة كانت من طرف فئة العمال أعوان التنفيذ بـ **59** إجابة من مجموع العينة بنسبة **57.84%** بمقابل نسبة **03.72%** و **06.86%** لفئة الإطارات وأعوان التحكم أجابت بتناسبية الأجر مع المجهود المبذول في العمل.

تفسير الاختلاف الحاصل في الإجابات مفادها أن الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة كما تم التعرف عليه في دراسة نظام الحوافز وتوزيع نظام الأجور في المؤسسة يعتمد على درجة التصنيف في سلم الهرم الوظيفي ومكانة دور العامل في عمله، وكذلك مبلغ الأجر القاعدي الأساسي للعاملين مع إضافة بعض الحوافز المالية ، وتذمر العمال من عدم تناسبية الأجر مع المجهود هو نجده في فئة العمال أعوان التنفيذ ، وهذا راجع للعمل الشاق وصعوبة مهامهم الإنتاجية وساعات العمل وخطورته في خط الإنتاج المباشر في مصلحة إنتاج الأجر ، فطبيعة العمل هي المحدد الأساسي لمجهودهم ، وبالتالي إنتاجيتهم عكس فئة الإطارات وأعوان التحكم ، وبحكم طبيعة ونشاط عملهم المريح الإداري أو الميداني فقط ، فهم يتقاضون أجر مناسباً بالنسبة لهم نظراً لكون مجهودهم يتناسب مع أجرهم في العمل ومدلول ذلك أن المؤسسة في تقييمها لنظام الأجور تخضع لصعوبة وطبيعة العمل بحيث أن عمل الإطارات وأعوان التحكم يتقاضون أجور قاعدية مرتفعة والعمال أعوان التنفيذ أجور قاعدية منخفضة ضف لها بعض الامتيازات والحوافز فقط ، وهذا الاختلاف بين الفئات السوسيو مهنية في العمل.

## جدول رقم (35) نمط الإشراف في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 20
29	17	10	02	توجيهي	28,43%	16,66	09,80	1,96	ماهو نمط الإشراف المتبع والسائد في المؤسسة
15	13	01	01	رقابي	14,70%	12,74	0,98	0,98	
46	34	07	05	تنسيقي	45,09%	33,33	06,86	04,90	
12	12	0	0	إرتجالي	11,76%	11,76	0	0	
102	76	18	08	المجموع	100%	74,50	17,64	07,84	

من الجدول أعلاه نتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون نمط الإشراف في المؤسسة يتخذ التنظيم أشكالاً تنظيمية وإدارية تمارس فيها سلطة ضبط معينة تتحكم في سلوكيات وتوجهات أفرادها ، وبالتالي أعمالها إيجابياً أو سلبياً باتجاه العمل أو بإتجاه آخر ، بالمعنى فهذا فإن الإشراف يتطلب وجود مجموعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة جماعة المسؤولين وهم الإطارات التي تملك السلطة والقيادة وجماعة العمل وهم المرؤوسين وبينهم تكون فئة أخرى هي جماعة المشرفين الممثلة في العمال أعوان التحكم كمشرفين على العمل في المؤسسة تقوم بإيصال الأوامر والقرارات والمهام ، فهم حلقة وصل بين الإدارة والعمال ، وبالتالي الإشراف عملية تواصلية في المؤسسة ، لكن الاختلاف يكمن في طبيعة مهام المشرف من خلال نوعية الإشراف الممارس في المؤسسة ، وعليه نجد أن مؤسسة فاكماكو وبحسب إجابات أفراد العينة ، فالإشراف السائد هو الإشراف التنسيقي التوجيهي بدليل أن أغلب إجابات تضمنت 46 إجابة بنسبة 45.09% لصالح الإشراف التنسيقي و 29 إجابة بنسبة 28.43% لصالح الإشراف التوجيهي ، وكانت إجابة فئة العمال أعوان التنفيذ أكبر وأكثر الإجابات لصالح هذين الإختيارين بنسبة 16.66% و 33.33% على التوالي للتوجيهي والتنسيقي عكس الفئات الأخرى التي لم تكن إجاباتها واضحة وذات دلالة على نوعية الإشراف بحكم طبيعة عملها وابتعادها عن مجال الإشراف خاصة الإطارات عكس فئات

العمال أعوان التحكم وبعدهد 17 إجابة وبنسبة 16.66% لصالح الإشراف التوجيهي التنسيقي نظرا لطبيعة عملهم الممارس في العمل كمشرفين وتفسير ذلك أن المؤسسة تعتمد على النظام الإشراف المباشرة بين المشرفين وأعوان التنفيذ كوسيلة لتوصيل وإيصال الأوامر والقرارات والتوجيهات من أجل ضمان أداء أفضل لوظائفها فعلية الإشراف تنسيق وتوجيه العمال في العمل بهدف تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم وإنجاز العمل المطلوب في شكل تنسيقي كلي ومستمر من أجل الوصول لفاعلية إنتاجية في العمل ، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الإشراف قيادة مشتركة بمجموعة من الجهود المتضامنة بين الرئيس والمرؤوسين لتهيئة أنسب سبل العمل لتحقيق التجاوب في العمل بين أعضاء الجماعة ، أي تعمل ضمن إطار تضامني تعاوني موحد. عكس هنري فايول الذي أكد على أن العملية الإشرافية تنطوي على التحقيق عما إذا كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة لها ، فهو يؤكد على الرقابة في الإشراف على العمل ، بحيث تتم بشكل تسلسلي للهيكل التنظيمي ، لكي تؤدي المهام بكل وضوح ودقة ، حتى يتحمل كل مشرف مسؤوليته إتجاه أمور العمل.

جدول رقم (36) مهام المشرف في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 21
18,62%	19	13,72	14	03,92	04	0,98	01	الإستماع إلى الشكاوى والتظلمات	هل المشرف في المؤسسة يقوم بعمله من خلال
45,09%	46	33,33	34	08,82	09	02,94	03	يدافع عن حقوق العمال	
26,47%	27	21,56	22	02,94	03	01,96	02	يساهم في حل مشاكلهم في العمل	
09,80%	10	05,88	06	01,96	02	01,96	02	لا يهتم بكل هذه الأمور	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون مهام المشرف في المؤسسة ، فبعد تعرفنا على نوعية النمط الإشرافي السائد في العبارة السابقة رقم (20) وبعدها توصلنا إلى وجود إشراف توجيهي تنسيقي بين العمال والإدارة يقوم أساسا على التعاون والتضامن في العمل وعليه كان علينا توضيح ذلك من خلال فهم كيفية قيام المشرف بأمر معينة حتي يتحلى بتلك الروح التوجيهية والتنسيقية في العمل ، ولذلك تم وضع أربعة بدائل إختيارية لأفراد العينة ، ولقد أسفرت إجاباتهم على ما يلي ، 46 إجابة بنسبة 45.09% لصالح الاختيار الثاني ، وهو أن المشرف يتمتع بروح تضامنية مع العمال من خلال الدفاع عن حقوقهم و 27 إجابة بنسبة 26.47% لصالح البديل الثالث وهو مساهمة المشرف في حل مشاكل العمل الناتجة عن بعض اللبس في مجال العمل وصعوبة من جهة أخرى ، فهو إذن عمل توجيهي بناء على إجابات أفراد العينة.

نستدل من ذلك على أن الإطار التنظيمي للمشرف ومكانته ودوره في المؤسسة يعتبر أساسي وهام ، فهو حلقة وصل وربط بين الإدارة والعمال بحكم طبيعة العمل ، نجد أن فئة العمال أعوان التنفيذ وأعوان التحكم هم الفئات الأكثر تأثرا بعملية الإشراف من خلال أن السلم الوظيفي في المؤسسة وضع عمال التنفيذ كمروسين وعمال التحكم كعمال رئيسيين لهم في مجال العمل ، فأدى ذلك إلى قرب العلاقات بينهم ونشؤها بشكل إيجابي يتحتم على المشرف وعماله إقامة علاقات متميزة في مجال العمل ، وبالتالي توفير مناخ عمل اجتماعي إنساني ، فمكانة المشرف ودوره كمساهم في العملية الإنتاجية لا تقتصر وظيفته على إصدار الأوامر والنواهي للعمال وتكليفهم بالأعمال وإنما القيام بالواجبات التي تشبع الحاجات الضرورية الشعورية واللاشعورية عند العمال ، فهو مرشد في العمل وفاهم طبيعة كل شخص والاهتمام بالعمال بحل مشاكلهم والدفاع عن حقوقهم بما يضمن ذلك ، ولا نهم للمؤسسة ، وبالتالي زيادة عملهم وأدائهم الإنتاجي .

جدول رقم (37) إكتساب المشرف لإمكانيات العمل الإشرافي في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 22
18	17,64%	09	08,82	07	06,86	02	1,96	بالخبرة والمعرفة	هل يتمتع المشرف عليك في العمل
21	20,58%	15	14,70	03	02,94	03	02,94	معرفة بأمور العمل	
63	61,76%	52	50,98	08	07,87	03	02,94	يتمتع بعلاقات حسنة مع العمال	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه تتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون اكتساب المشرف لإمكانيات العمل الإشرافي في المؤسسة من خلال بعض المكونات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها ومنها مثلا الخبرة والمعرفة أو معرفته بأمور العمل ، إلى جانب حسن المعاملة ، وعليه نجد أن إجابات أفراد العينة أعطت إجابات مختلفة ، بحيث نجد **63** إجابة أجايت لصالح تمتع المشرف بعلاقات حسنة مع عماله في العمل بنسبة **61.76%** مقابل **21** إجابة لصالح معرفة بأمور العمل بنسبة **20.58%** يدل ذلك على أن العمال في المؤسسة يهتمهم في مهام المشرف حسن الإدراك والتصرف معهم بطريقة إنسانية ولا تهمهم فيه الخبرة والمكانة ومعرفته بأمور العمل قدر أهمية العوامل الإنسانية من حيث التعامل ، فالإشراف كما ركزت عليه النظرية السلوكية عملية تتطلب الدراسة الكافية والإحاطة بالمعلومات والمعطيات في العمل إلى جانب توفر عنصر فهم سلوك الأفراد وتوجيههم إلى العمل الصحيح بحيث يساعد على تشكيل السلوك ليخلق جو يساعد للوصول إلى النتائج ، فالمشرف ومن خلال إمامه بالأمور الإنسانية وحسن السلوك والنصح والإرشاد موجهها بذلك جل اهتمامه إلى جودة المنظومة السلوكية بينه وبين عماله مما يمكنه من كسب ود عماله ، وبالتالي السيطرة عليه والتحكم في وسائل إشباع رغباتهم وحاجاتهم ، فهي إذن عملية تجانس وتفاعل وتوجيه لسلوك الأفراد نحو غرض معين بشكل منسق لمجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة لتحقيق هدف مشترك بين الأفراد والمؤسسة ، ولقد أثبتت الدراسات في هذا المجال خاصة الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشغن ، تشير إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه تنمية العلاقات بينه وبين العمال والإهتمام الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق مستوى

عالي من الروح المعنوية ، وبالتالي الرضا عن العمل عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية الذي يعتبر مرؤوسيه أدوات عمل لا يكسب ولاء عماله ، ويؤدي إلى التقليل من الإنتاج.

## 2- الإتصال و الروح المعنوية

جدول رقم (38) عملية الإتصال في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 23
75,49%	77	59,80	61	10,78	11	4,90	05	بصفة منتظمة	كيف يتم الإتصال بك في المؤسسة
07,84%	08	01,96	02	03,92	04	01,96	02	غير منتظمة	
16,66%	17	12,74	13	02,94	03	0,98	01	عند الضرورة	
100%	102	74,50	76	17,64	18	07,84	08	المجموع	

من الجدول تتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون عملية الإتصال في المؤسسة ونعني بها كيفية الإتصال بين الإدارة والعمال ، فالإتصال يشكل الأداة التي تستخدمها الإدارة لتوجيه وإعلام العاملين بالمهام المنوطة بهم غير أن فاعلية الإتصال مرتبطة بنوعية الإتصال سواء الرسمي الذي يحدث في إطار منظم من خلال نقل المعلومات والأوامر الصاعدة والنازلة التي تتحدد من خلال الهيكل التنظيمي أو الإتصال الغير رسمي الذي يقوم على الإتصالات المبنية على الصداقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف عملية الإتصال ، وعليه من منظور إجابات العينة يتضح لنا أن الإتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة ، وهذا ما تؤكد إجابات أفراد العينة بـ **77** إجابة للإتصال بصفة منتظمة ، أي الإتصال الرسمي بنسبة **75.49%** بمقابل إجابة **17** إجابة لصالح الإتصال الغير رسمي الذي يتخذ شكل الإتصال عند الضرورة فقط بنسبة **16.66%** مع بقاء هامش وحيزا صغير للإتصال الغير منظم التي تدخل ضمن الأغراض الخاصة التي يتناقلها الأفراد كإشاعات فيما بينهم بنسبة **07.84%** ، ومدلول ذلك على أن المؤسسة تخضع في عملية إيصال المعلومات للإتصال الرسمي ، فالإتصال الفعال يؤثر في تماسك جماعات العمل وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل بأسلوب سهل ومفهوم وواضح و منظم ، فهو يتحقق في ظل تنظيم فعال ، فالإتصالات

هي الأساس لبناء هيكل تنظيمي قوي من خلال أسلوب التعامل المنظم بين الإدارة والعمال مما يسهم في نجاح المنظمة وبقائها ، وهي الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين ، وعليه تقف عملية حفز الأفراد في العمل على نوعية وكيفية الاتصال بهم وتحديد شكله ومضمونه ومحتواه ن فالتحديات والمعوقات التي هي اليوم عائق أمام استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها في الاتصالات وحجمها ، حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الإتصال أمرا ملحا أكثر منه مستلزما من مستلزمات المؤسسة وخصوصا في مجال الأعمال والاتصالات التنظيمية ، ومؤسسة فاكماكو باعتمادها على الاتصال الرسمي تعد بذلك سائرة على طريق تحقيق نتائج باتخاذ أسلوب إتصال فعال واضح محدد ومفهوم من طرف العمال ومعرفتهم كلية بأمور العمل ومسؤولياتهم ومهامهم وإطلاعهم الدائم على أمورهم المستجدة ، وبذلك تضمن المؤسسة إستمرارية عمالها في العمل.

جدول رقم (39) طريقة وأسلوب إيصال المعلومات للعمال في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 24
10	09,80%	03	02,94	03	02,94	04	03,92	بالإعلانات	كيف يتم إيصال المعلومات المتعلقة بأمور العمل لك
12	11,76%	06	05,88	02	01,96	04	03,92	بالاجتماعات	
21	20,58%	16	15,68	05	04,90	0	0	في مكان العمل	
59	57,84%	51	50	08	07,84	0	0	المشرف المسؤول	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه تظهر لنا إجابات أفراد العينة حول مضمون طريقة وأسلوب إيصال المعلومات للعمال ، وكما لاحظنا في العبارة السابقة رقم 23 التي تتضمن عملية الاتصال واعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي التنظيمي نجد أيضا أن المؤسسة ومن خلال إجابات المبحوثين تسهر على إيصال المعلومات لعمالها عن طريق المشرفين

في مكان العمل بأسلوب مباشر ، فنجد **59** إجابة من مجموع الإجابات لصالح هذا البديل بنسبة **57.84%** و **21** إجابة بنسبة **20.58%** تم هذا الإتصال في مكان العمل ، حيث يتحصل العمال خاصة فئة العمال أعوان التنفيذ على المعلومات الواردة لهم من طرف الإدارة بواسطة المشرف عليهم في عملهم الذي يعمل على تقديم كل ما يتعلق بأمر إيصال معلومات ومعطيات العمل ، فهي عملية تعتبر رسمية بحيث تتخذ طبيعة أسلوب الإتصالات النازلة من أعلى هرم المسؤولية إلى أدنى التدرج الوظيفي في هرم الوظيفة وهم العمال أعوان التنفيذ ، وبالتالي نجد أن عملية إيصال المعلومات تتخذ شكلا رسميا من خلال المقررات والأوامر والنواهي التي يتم إيصالها من طرف المشرف شخصيا إلى العمال المعنيين ، أما الاتصال في فئة الإطارات فيتم بالإعلانات والاجتماعات ، وهذا ما دلت عليه نتائج الإجابات ، وعليه فإن المؤسسة تقوم بدور كبير في عملية إيصال المعلومات لعمالها بالشكل الصحيح عبر القنوات والوسائل المتاحة من أجل ذلك تقدم المؤسسة كافة التسهيلات التي من شأنها تحقيق فعالية الإتصال ، وتجنب معوقات الإتصال التي تتمثل في الصعوبات والعراقيل المؤثرة على فاعلية الإتصال مثل المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية وعدم كفاية أدوات الاتصال وعليه فالمؤسسة ميدان الدراسة اليوم تسخر كل إهتمامها لعملية الإتصالات اليومية بين المدراء والعمال .

## جدول رقم (40) مبعث الروح المعنوية في المؤسسة

المجموع		العمال أعوان التنفيذ		العمال أعوان التحكم		الإطارات		الفئة السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	البدائل	العبارة رقم 25
24	23,52%	19	18,62	04	03,92	01	0,98	عن الإشراف الحسن	هل الروح المعنوية التي تمتاز بها العمال ناتجة
28	27,45%	18	17,64	07	06,86	03	02,94	نوعية الحوافز	
14	13,72%	10	09,80	02	01,96	02	01,96	الأجر	
11	10,78	09	08,82	01	0,98	01	0,98	ظروف العمل	
25	24,50	20	19,60	04	03,92	01	0,98	العلاقات الإنسانية بين العمال	
102	100%	76	74,50	18	17,64	08	07,84	المجموع	

من الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون مبعث الروح المعنوية للقوى العاملة بالمؤسسة، ويقصد بالروح المعنوية هنا في هذا الإطار التنظيمي للمؤسسة بالجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها وهي محصلة لعدة عوامل تسود المنظمة كدليل و واضح على نوع العلاقات السائدة ، وبطبيعة الحال نجد أن إجابات أفراد العينة تقاربت من حيث المضمون فنجد أن نوعية الحوافز والإشراف الحسن وجودة العلاقات الإنسانية الاجتماعية هي بمثابة مبعث للروح المعنوية ، وهذا ما أكدته النسب **27.45%** ، **23.52%** ، **24.5%** على التوالي لصالح نوعية الحوافز والإشراف والعلاقات السائدة، وبالتالي نجد أن الأجور وظروف العمل تأتي في المقام الأخير باعتبار أن هذه العوامل لها تأثير على الروح المعنوية للقوى الفاعلة بالمنظمة ، فالأجور وظروف العمل بحسب إجابات أفراد العينة ليست ضرورية بقدر ما أن عوامل أخرى أكثر ضرورية وهامة بالنسبة للأفراد ، وتفسير ذلك أن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية له ميولات ورغبات ، والروح المعنوية هي إحدى رغباته من حيث أنها تعتبر أساس العمل ، فلقد ركزت مدرسة

العلاقات الإنسانية على ضرورة الرفع من الروح المعنوية للأفراد ، يتم ذلك عن طريق العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل ، تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج وتمكين الأفراد من إشباع حاجياتهم بالاعتماد على التنظيم ، فالسلوك الإنساني هو أحد عناصر الإنتاج والمحدد للكفاءة الإنتاجية ، كما أن نوعية الإشراف من خلال تأثير المشرف على أفراد العمل وتوجههم من خلال تنميط سلوكهم وتحديد أعمالهم والتفاهم معهم أساس تحقيق التلائم يكفل معه أداء عالي ، وبالتالي أن العلاقات الحسنة تنتج من خلال طبيعة الإشراف ونوعية الحوافز التي يتم تقسيمها بالشكل المناسب بين العمال، ويرى الكثير من الخبراء بأن نوعية الحوافز في المؤسسة وطبيعة الإشراف مرتبطان ببعضهما البعض من خلال أن المشرف هو الذي يقوم بعملية وضع نظام حوافز لعماله في العمل ، وبالتالي هو الذي يقوم بتقدير أدائهم وعملهم ، وعلى أساسه يتم وضع نظام الحوافز ، وعليه فإن العلاقات الإنسانية الحاصلة والناشئة بين المشرف والعمال على هذا الأساس تكون قوية في حالة تقييم أدائهم بشكل صحيح وتقاسم الحوافز عليهم بعدالة ، والعكس صحيح في ذلك ، لكن المؤكد هو أن الروح المعنوية للقوى العاملة بالمؤسسة تتأثر أكثر بنوعية الحوافز والإشراف والعلاقات.

#### جدول رقم (41) تأثير إنتاجية القوى العاملة بالروح المعنوية

المجموع	إنتاجية منخفضة		إنتاجية متوسطة		إنتاجية عالية		إنتاجية القوى العاملة	
	ك	%	ك	%	ك	%	البديائل	العبارة رقم 26
27	27	26,47%	0	0	0	0	روح معنوية منخفضة	هل تؤثر الروح المعنوية في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة
23	23	22,54%	0	0	0	0	روح معنوية متوسطة	
52	0	0	0	0	52	50,98%	روح معنوية عالية	
102	50	49,01%	0	0	52	50,98%	المجموع	

من الجدول أعلاه نتضح لنا إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون تأثير إنتاجية القوى العاملة بالروح المعنوية أو كما لاحظنا في العبارة السابقة رقم (25) وجدنا أن الروح المعنوية تكمن في توفير نوعية حوافز مشجعة وأسلوب إشرافي صحيح يتسم بالعلاقات الإنسانية الحسنة في مجال العمل ، وعليه نجد بأن إنتاجية القوى العاملة تمتاز بعوامل محددة تعتبر مساهمة أو محيطة في تحقيق الإنتاجية العالية ، ومن خلال إجابات الأفراد

العينة نجد أن 52 إجابة من مجموع الإجابات أجابت بأن الروح المعنوية العالية تحقق إنتاجية عالية بنسبة 50.98% على عكس 27 إجابة بنسبة 26.47% أن الروح المعنوية المنخفضة تؤدي إلى إنتاجية ضعيفة، وبمقابل ذلك نجد أن 23 إجابة أجابت بأن الروح المعنوية المتوسطة تؤدي أيضا إلى إنتاجية منخفضة بنسبة 22.54% ومدلول هذه الإجابات أن الإنتاجية تتأثر بالروح المعنوية للأفراد في العمل ، وتفسير ذلك هو أن القوى العاملة بالمؤسسة تمتاز بمكونات شخصية تتأثر بالعوامل المحيطة منها الإشراف الحوافز الظروف العمل ، وهي عوامل إما تنعكس على نفسية الأفراد إيجابيا من خلال إرتفاع الروح المعنوية، وبالتالي الإنتاجية في العمل أو العكس صحيح ، ونحن نعرف أن الروح المعنوية عامل نفسي وجداني ناتجة لاعتبارات عادية معنوية كثيرة تصف ردود فعل اجتماعية للمجموعة وللقيم الاجتماعية اتجاه الأعمال التي يقومون بها بمقابل ما يحصلون عليه من حاجات شخصية وجماعية ، وبهذا فإن المحافظة على الروح المعنوية دائما مرتفعة وبحالة جيدة كفيلة بتحفيز الأفراد إلى العمل والمثابرة على الإنتاجية ، فالعلاقات الإنسانية أثبتت من خلال تجاربها بأن الدور الذي تلعبه العوامل النفسية والمتغيرات الوجدانية مثل الروح المعنوية وجميع الظروف الاجتماعية المحيطة بها تأثير إيجابي على سلوك الأفراد ونوعية ميولهم وإتجاهاتهم ، فالحوافز والإشراف والمشاركة والتعاون والتضامن بين العمل والاعتراف بالتنظيم الغير الرسمي ضمن إطار منظم جماعي يعد من العوامل المحددة للإنتاجية العالية بالمؤسسة، وعليه فالمؤسسة اليوم تسعى من هذا الجانب الإهتمام أكثر من ذي قبل بالأمور النفسية الشخصية للعمال مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف التنظيم والأفراد معا.

### 2-2-5 تحليل نتائج الدراسة العامة :

### 3-2-5 تحليل البيانات العامة :

عدد عينة الدراسة 102 فرد عامل من مجموع القوى العاملة المكونة للمجتمع الأصلي المدروس في المؤسسة والمقدر بـ 420 عامل في مختلف التخصصات ، غلبت عليهم نسبة الذكور بـ 100% عامل أي بمجموع 102 عامل من جنس الذكور وانعدام جنس الإناث ، هذه الأغلبية في تكوين المجتمع العمالي في المؤسسة راجع إلى النشاط الممارس و طبيعة الأعمال الشاقة ، وكذا نمط الملكية و التسيير الإداري، باعتباره ملكية خاصة تؤول لشخص واحد ، بمعنى أنها مؤسسة ذات مسؤولية الشخص الوحيد تصنف ضمن المؤسسات الخاصة المتوسطة، مجالها الإستثمارات المباشرة من طرف فرد واحد أو عدة أشخاص ينتمون لعائلة مالكة واحدة ، أما بالنسبة للفئات العمرية المكونة للمؤسسة فالقائمة الغالبة هي فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 40 سنة تقريبا بنسبة 82.35% ، بمعنى أنه مجتمع شبابي وهذا راجع بالأساس إلى أن المؤسسة لم يمر على وجودها في هذا المجال غير بضعة سنوات فقط ، وعليه تكون نسبة الإستقدمات وإستقطاب العمال، يكون بالضرورة من فئة الشباب نظرا لإحتياجات اليد العاملة من الشباب التي تستطيع مقاومة نوعية وطبيعة النشاط الممارس في العمل وتحمل صعبه الناتجة عليه.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فنجد أن أغلب فئات العمال بالمؤسسة غالبيتهم العظمى عزاب وهذا ما دلت عليه نتائج الإجابات **51.96%** من مجموع العينة، راجع هذا بالأساس إلى الوضعية الاجتماعية والاقتصادية والظروف العامة المحيطة بالشباب وهي جميعا عوامل لم تساعد على إنشاء عائلات ، ضف إلى ذلك نمط المعيشة والبيئة المحيطة والتقاليد والعادات والثقافة السائدة في المنطقة وكذا تفكر وعقلية ومواصفات وشروط الرجال للزواج .

ونلاحظ أيضا أن جل هؤلاء العمال لم يكملوا دراستهم بحيث غالبيتهم العظمى توقف مشوارهم الدراسي عند المستوى الثالثة ثانوي وهذا مادلت عليه نسبة **55.88%** من إجابات الفئة المبحوثة، راجع ذلك إلى الظروف المادية بالدرجة الأولى بالنظر إلى أن هؤلاء الشباب لم يكملوا دراستهم ، فمعظمهم كان يعمل ويدرس لتلبية حاجياته الضرورية، لكن لم يستطيعوا التوفيق بين هذين العاملين ، لهذا تخلو عن الدراسة نظرا لكونهم ينظرون إليها على أنها لا توفر المصادر المالية اللازمة، إما العمل في المؤسسة توفر له الدخل المالي الشبه مضمون، بعكس الثانوية التي ليست مضمونة الدراسة فيها، وهذه نظرة جل فئة العمال الشباب في المؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها فنجد أن الهيكل التنظيمي لها والمكون لمختلف الإختصاصات والمحدد للمهام ، فقد إهتم بالأعمال الميدانية الإنتاجية على حساب الأعمال الإدارية والميدانية الأخرى.

وهذا ما دلت عليه نسبة **63.72%** من إجابات المبحوثين لصالح الأعمال الميدانية الإنتاجية، بالنظر إلى أن المؤسسة ذات طبيعة ونشاط إنتاجي، وعليه تحتاج إلى اليد العاملة المنتجة في هذا المجال ، وهذا ما أدى إلى توسيع الأعمال والتركيز على الأعمال الميدانية الإنتاجية.

#### - تحليل نتائج الفرضية الأولى :

التي تتعلق بتأثير ظروف العمل في تحسين الفاعلية الإنتاجية للقوى العاملة بالمؤسسة. من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون الفرضية الأولى، توصلنا للنتائج من خلال ما أسفرت عليه العبارات التالية :

- العبارة رقم (06) تأثير العلاقات السائدة في المؤسسة في إنتاجية القوى العاملة إتضح أن إنتاجية القوى العاملة تتأثر بالعلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وهذا ما دلت عليه نسبة **32.35%** في إجابات العينة لصالح إختيار العلاقات الإنسانية.

- العبارة رقم (07) تأثير أسلوب العمل في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة إتضح أن أسلوب العمل سواء الفردي أو الجماعي باعتبار أن المؤسسة تدعم العمل الجماعي، بحيث له تأثير على إنتاجية القوى العاملة، وهذا ما دلت عليه نسبة **(63.72%)** لصالح إختيار العمل الجماعي في المؤسسة.

- العبارة رقم (14): تأثير ظروف العمل في إنتاجية القوى العاملة وجدنا أن ظروف العمل :

- الطبيعة المتمثلة في الضوضاء والحرارة والرطوبة وساعات العمل مجتمعة لها تأثير بنسبة **(76.46%)**

- الظروف التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتنظيم الرسمي والعلاقات مع الإدارة مجتمعة لها تأثير بنسبة **59.79%**

- الظروف التكنولوجية لها تأثير في إنتاجية القوى العاملة بنسبة **(69.59%)**

يدل هذا على أن تأثير ظروف العمل الطبيعية هو أكثر تأثيراً من الظروف التنظيمية والتكنولوجية على إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة.

#### -تحليل نتائج الفرضية الثانية:

والتي تتعلق بدور النمط الإشرافي والتحفيز في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة. من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مضمون الفرضية الثانية، نجد أن النتائج المتوصل إليها أسفرت من خلال العبارات على ما يلي

-العبارة رقم(16) : كيفية إختيار أفراد العينة أفضل الحوافز وجدنا أن أفراد العينة في حالة رضا تام عن الحوافز المقدمة في المؤسسة خاصة الحوافز المادية الإيجابية، وهذا مادلت عليه نسبة **(69.60%)** ، **(30.39%)** على التوالي لإختيار الحوافز .

-العبارة رقم(20) : نوعية ونمط الإشراف في المؤسسة وجدنا أن نمط الإشراف السائد هو الإشراف التوجيهي والتنسيقي بين المشرفين الإدارة والعمال ، وهذا ما دلت عليه نسبة **(28.43%)** ، **(45.09%)** على التوالي مؤشر إيجابي على الإشراف الجيد المتبع في المؤسسة .

-العبارة رقم(23) : عملية الإتصال في المؤسسة ، بحيث وجدنا أن طريقة إيصال المعلومات وتوصيلها ونوعية الإتصال السائد في المؤسسة يعبر عن إتصال يكون دائماً بصفة منتظمة نسبة **(75.49%)** والوسيلة لذلك أي إيصال المعلومات الإتصال النازل من أعلى الإداري إلى العمال عن طريق أو بواسطة المشرف المسؤول بنسبة **(57.84%)** ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتخذ من عملية الإتصال المركزي وسيلة تبليغ الأوامر المباشرة ، أي المقررات والقرارات الإدارية والقرارات التنظيمية ، وبهذا تكسب الوقت وتبعد عن نفسها إشكالية عدم معرفة وإطلاع العمال بكل مستجدات العمل والعمال.

-العبارة رقم (24) : مبعث الروح المعنوية في أوساط نفسية العمال وجدنا أن الإشراف والحوافز من أهم بواعث الروح المعنوية في القوى العاملة ، وهذا ما دلت عليه نسبة **(23.54%)** ، **(27.45%)** على التوالي

-العبارة رقم (25) : تأثير الروح المعنوية في إنتاجية القوى العاملة وجدنا أن الروح المعنوية العالية تؤثر في إنتاجية القوى العاملة بنسبة **(50.98%)**.

## 4-2-5 الإستنتاج العام للفرضيات :

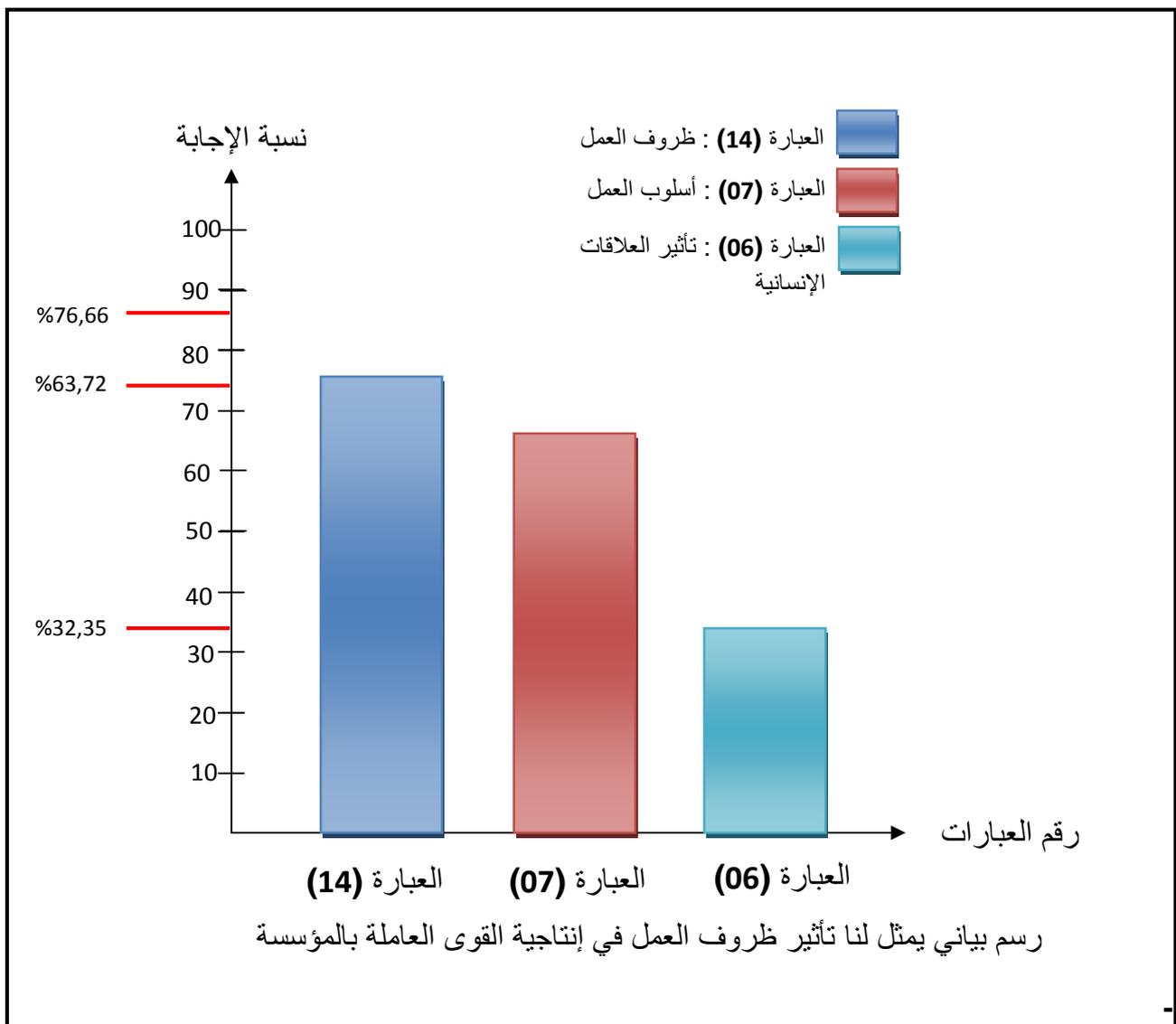
### -الفرضية الأولى :

بحسب توزيع إجابات أفراد العينة المبحوثة ، ومن خلال نتائج العبارات رقم (06) ، (07) ، (14) ، وما أسفرت عليه وجدنا أن : - العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال، لها تأثير في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة.

- أسلوب العمل خاصة العمل الجماعي، له الأثر الأكبر على إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة.

- ظروف العمل خاصة الظروف الطبيعية لها تأثير في عمل القوى العاملة، وبالتالي إنتاجيتهم في المؤسسة.

هذه النتائج تدل على أن القوى العاملة بالمؤسسة تتأثر تأثيرا كبيرا بهذه العوامل المصاحبة لعملها ، ونوضح ذلك في الشكل البياني رقم (22) الذي يوضح نتائج الإستنتاج العام للفرضية الأولى :



الفرضية الثانية: بحسب توزيع إجابات أفراد العينة المبحوثة ، ومن خلال نتائج العبارات رقم (16) ، (20) ، (23) ، (24) ، (25) وما أسفرت عليه من نتائج نجد أن

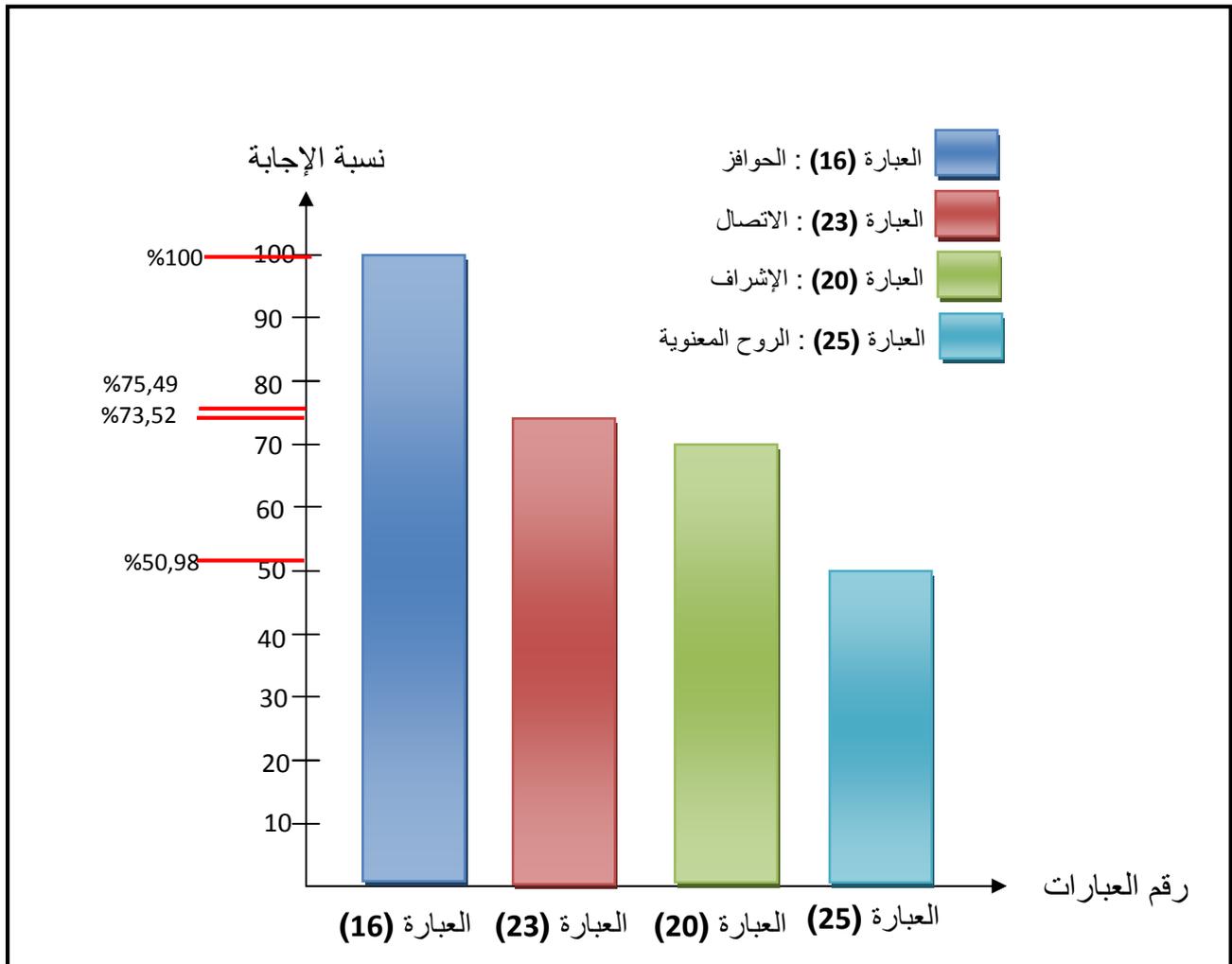
- نوعية الحوافز ونظام توزيعها له الأثر البارز في أداء القوى العاملة لعملهم .

- نوعية الإشراف ونمطه التوجيهي والتنسيقي كفيل بجعل القوى العاملة تؤدي عملها بإتقان وتفاني كبير فيه.

-عملية الإتصال ونوع الأسلوب الإتصالي يجعل من الإدارة في غنى عن مشاكل كبيرة وكثيرة في محيط العمل وبالتالي فإن ضمان الأسلوب المباشر في إيصال المعلومات أهم عملية من عمليات التي تقوم بها المؤسسة لوضع العمال في الصورة الصحية.

-الروح المعنوية باعتبارها ذات مدلول نفسي مباشر له تأثير في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة.

-هذه النتائج تدل على أن القوى العاملة ومن أجل قيامها بعملها على أكمل صورة وبشكل صحيح ، يجب توفر عوامل مثل الإشراف والتحفيز والإتصال والعمل على بعث الروح المعنوية بداخل نفسية العمال ، والشكل البياني رقم (23) يمثل علاقة دور النمط الإشرافي والعملية التحفيزية في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة



## 5-2-5- نتائج الإستنتاج العام للتساؤل العام للدراسة :

من خلال ما تم تناوله والتطرق إليه ، وما توصلت إليه نتائج الفرضيتين السابقتين المتعلقة بما يلي :

تأثير ظروف العمل والإشراف والحوافز في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية توصلنا إلى أن :

مدرسة العلاقات الإنسانية إعتبرت الجانب الإنساني الأساس الذي يركز عليه ، فالأفراد بمختلف دوافعهم وميولاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين ومجموعات العمل الغير الرسمية، لها الأثر البارز في تكوين سلوك واتجاهات العمال كما أن المبالغة في الإهتمام بالحوافز المعنوية وإشباع رغباته فقط ولكن ذلك أدى إلى قصور فيها و في منحى مبادئها ، ونحن اليوم ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نثبت أن :

-الحوافز المادية والمعنوية معا لهما تأثير قوي في زيادة إنتاجية القوى العاملة .

-توفير ظروف عمل مناسبة خاصة منها الظروف الطبيعية والتنظيمية والتكنولوجية له القدرة على دفع العمال القوى العاملة للعمل بكل أريحية .

- شبكة الإتصالات الرسمية والغير رسمية عامل محدد في إنتاجية القوى العاملة .

-الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة هو أساس العمل من خلال وضع نظام عمل واضح الأسس والمبادئ وتحديد المسؤوليات والمهام بناء على مبادئ تنظيم الإجتماعي بمعنى تكون فيه مرونة في العلاقات الإنسانية.

-تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال خاصة ما يتعلق بمشاعر الإحترام والتقدير وتبادل الأفكار والأدوار والأماكن في العمل ،كفيل بتحقيق نوع من التناغم والإنسجام في العمل بين القوى العاملة.

-الإشراف الجيد المبني على أساس التنسيق والتوجيه الذي يستخدم أسلوب المتابعة والمراقبة المرنة للعامل أثناء عمله يجعل منه أداة طيعة في يد مشرفه.

-العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد في العمل.

-إقامة التنظيم الغير رسمي وفتح قنواته بين العمال يؤدي ذلك إلى تنويع مصادر معلوماتهم وأفكارهم وإهتماماتهم في العمل ، وبالتالي إشباع رغباتهم وحاجياتهم النفسية.

-الأجور العادلة من حيث توزيعها يحقق الراحة النفسية للعمال.

كل هذه العوامل من شأنها أن تحقق التكامل بين أهداف تنظيم العامة والأهداف الشخصية للقوى العاملة المكونة للمؤسسة إذا ما تم مراعاة ما يلي :

-خلق الرضا الوظيفي بين العمال لتحقيق الإنتاجية.

-إعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية عكس ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية ، بحيث وجدنا أن مجموعة القوى العاملة تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية .

-أن لا تقوم المؤسسة بمقاومة التنظيم الغير رسمي بداخلها بل تعتبره مكمل ومتمم للتنظيم الرسمي.

- وجود قيادة ديمقراطية في المؤسسة من خلال مبدأ المشاركة في القرارات بين الإطارات وتبلغ العمال بالقرارات ووضع آراء على ذلك من طرف العمال ، وهذا بالرغم من نمط تسييرها الخاص ذات الملكية الخاصة ، يساهم ذلك كثيرا في تلطيف الأجواء بين الإدارة والعمال .

يمكننا القول بأن العلاقات الإنسانية تسهم في الفاعلية الإنتاجية للقوى العاملة من خلال :

• توفير ظروف العمل المناسبة.

• نمط الإشراف الجيد

• الإتصال الفعال

• الحوافز المادية والمعنوية

### 5-2-6 نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

إن لأهمية الدراسات السابقة وضرورتها في البحوث الميدانية إعتبرات عديدة نذكر منها :

- إن الدراسة السابقة المشابهة لموضوع البحث تحدد الإطار النظري له والذي على أساسه يوجه الباحث توجيهها علميا نحو أهدافه.

-تعتبر بمثابة الدليل المهني والأداة المرشدة للباحث ، بحيث يتمكن من إستخلاص النتائج الهامة التي تعينه في التعرف على بعض الجوانب الخفية من بحثه.

والدراسات السابقة في هذا المجال لا تختلف نتائجها كثيرا عن ما توصلنا إليه في الدراسة الحالية وتجلي التشابه في بعض النقاط ذات الأهمية من أبرزها :

- تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على العامل الإنساني ، من خلال دور الأفراد ضمن العمل جماعيا في المؤسسة .

- ضرورة إشباع رغبات وحاجات الأفراد المتعددة ينتج عنه ولاء تنظيمي للمؤسسة.

- التركيز على أن المؤسسة مصدر أساسي لرضا العاملين وتحسين أدائهم مما يرفع من قدراتهم الفعلية في العمل مما يسهم في الإنتاجية

- كما أن الحوافز و المكافآت غير المادية عامل إستقرار وبقاء العاملين في التنظيم.

فالمؤسسة الجزائرية كلما أدركت أن أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز يؤدي ذلك إلى جعل من العمال أداة إستغلال مباشر للإدارة .

- مختلف العلاقات الإنسانية والإجتماعية السائدة في المؤسسة مبعث للطمأنينة والراحة النفسية ، وبالتالي العمل في ظروف نفسية مريحة.

### 5-2-7 النتائج العامة للدراسة :

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج جزئية تظهر لنا النتائج العامة جانبين من النتائج:

#### -النتائج الدراسية النظرية :

أوضحت الدراسة النظرية وجود إختلافات ، واضحة بين مختلف النظريات فيما يتعلق بتناولها وتفسيرها لدور ومكانة الأفراد داخل التنظيم، خاصة بين نظرية الحركة العلمية للتنظيم ونظرية العلاقات الإنسانية، بحيث نجد أن مدرسة الحركة العلمية توجهه باهتماماتها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والزمن والحوافز المادية ، وتحليل نظم العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى نتائج الأركان العلمية للتنظيم الرسمي وإستنتاج القوائم واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والإختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم . وقد إتضح للباحثين والدارسين أنها ذات قصور من خلال تطبيقها للأسس العلمية الجديدة ، وتركز على الجوانب المادية البحتة ، وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءات البشرية للفرد مما أدى إلى ظهور مشاعر الإستغلال والإحباط، عجل بدفع العاملين إلى تشكيل تنظيمات موازية غير رسمية والانضمام إليها.

وأدى هذا إلى إعادة النظر وإعطاء الجانب الإنساني بعد آخر، ذا إهتمام أكبر في العمل لكونه يؤثر فيه ، فإيجاد جو من العلاقات الإنسانية الهادفة المبنية على التفاهم والإحترام والتقدير وتبادل الأفكار والتعاون والتضامن في العمل كفيل بتحقيق نوع من الإنسجام في بيئة العمل ، فالتنظيم الرسمي في العمل لا يكفي للنجاح بل من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ، وهذا ما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ذات البعد الإنساني في تحليلاتها ، بحيث إعتبرت الجانب الإنساني الأساس الذي ترتكز عليه ، فالفرد ودوافعه وعلاقاته مع الآخرين في محيط العمل أو خارجه ، وكذا المجموعات الناشئة الغير رسمية وتأثيرها ، من

مميزات هذه المدرسة كل هذه المبادئ كانت ومازالت محاور لمختلف موضوعاتها والتنظيم بالنسبة لها أنماط وإتجاهات سلوكية وإجتماعية أكثر من أنه مجرد هيكل أو بناء جامد والقيادات الإدارية تقوم على السلوك العقلي والعقلاني، تجاه العلاقات الإنسانية ، تهتم هذه النظرية بالآثار النفسية والإجتماعية والقيم وأنواع السلوك الإنساني الفردي والجماعي السائد داخل التنظيم وماله من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة ، وتفترض هذه النظرية إمكانية الإختلاف في السلوك المتوقع في ضوء التوقعات التي تضعها التنظيمات الإجتماعية في المنظمة ، كما تفترض إمكانية الإختلاف في الأهداف التنظيمية للقوى العاملة عن بعضها البعض وعن الأهداف العامة للمنظمة ، والإدارة هي التي تعمل على تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف التنظيم وأهداف أفرادها من خلال توحيد الجهود ، وذلك بتوفير ظروف العمل المناسبة ونمط الإشراف وأنظمة الحوافز العادلة والأجور المستحقة عناصر كفيلة بتحقيق نوع من الإمتياز في العمل من طرف العاملين في المنظمة.

### 8-2-5 النتائج الميدانية للدراسة :

المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالعنصر البشري بإعتباره عنصر من عناصر نجاح أهدافها التنظيمية، فهي تعتبره من أولوياتها الأولى التنظيمية ، يحظى بمكانة من خلال وضع الخطط التنظيمية في المؤسسة ، بحيث أنها تركز على توفير مقومات نجاحه بحيث يقوم بعمله على أحسن ما يرام من خلال نظام الأجور والحوافز وتوفير ظروف العمل المناسبة له وإشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية و تفعيل تواجده في المؤسسة بتوفير له إشراف جيد ونوعية إتصال حسنة لنقل المعلومات والمعطيات.

لكن هذا غير كافي لأن الفرد وطبيعة تكوين نفسيته يحتاج لأكثر من ذلك، فهذا ما أكدته مختلف المدارس الإدارية خاصة مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني الجماعي في المؤسسة وضرورة إشباع رغباته الإنسانية وتحقيق كل متطلباته.

- فالأسلوب الإداري له دور في إنتاجية العاملين.

-الإنتاجية ليست ضرورة ملحة للمؤسسة بقدر ما أن البقاء والتكيف والنمو أساس العملية الإنتاجية.

-إن دوافع العاملين ليست الدوافع المعنوية والمالية فقط ، بل هناك دوافع الصداقة والزملاء في العمل .

-إهتمام الإدارة بالحاجات الذاتية للأفراد محدد في العملية الإنتاجية.

-المؤسسة تقوم بمجهود معتبر من خلال العمل على توفير فرق عمل وروح تعاون وتضامن بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

-المؤسسة تعمل على تقليص أو القضاء على البيروقراطية السلبية في العمل بين الإدارة والعمال بوضع نظام بيروقراطي إيجابي من خلال القيادة الديمقراطية في المؤسسة.

-المؤسسة توفر بيئة عمل طبيعية وتنظيمية وتكنولوجية تؤدي بذلك إلى الرفع من أداء وإنتاجية القوى العاملة.

-المؤسسة توفر إتصال نازل مباشر وغياب الإتصال الصاعد بين العاملين والإداريين وكذا غياب الإبداع والإبتكار نظرا للمركزية المفرطة.

-توفر المؤسسة نظام عمل جماعي من خلال فرق العمل الذي يخلق جو من الحماس والجدية في العمل والإنسجام والتعاون والتضامن مما يقلل من الشعور بالإحباط والإغتراب بالإضافة إلى وجود رغبة في إستمرار أعضاء الفريق معا وإنجابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي للعمل الجماعي ، وبتحقيق أهداف المجموعة.

-المؤسسة مبعث للروح المعنوية والراحة النفسية لما توفره من ظروف عمل مناسبة وإشراف وحوافز مناسبة.

-جماعية العمل في المؤسسة مفيدة لها ، فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة لتحقيق أعلى إنتاجية مرتفعة لما توفره من جو عمل جماعي ودافعية نحو الإنجاز والأداء وشعورهم بالإلتزام والمسؤوليات اتجاه أنفسهم والمؤسسة.

- ومن خلال النتائج النظرية والميدانية وما تم إستنتاجه بعد تحليل نتائج الفرضيتين الأولى والثانية نؤكد على أن هناك قبول وتأكيد على صدق الفرضيتين ، وهذا ما تم إثباته فعليا فيما يلي :

✓ وجود علاقات إنسانية بين العاملين تؤدي للتناسق في الجهود.

✓ وجود علاقات إنسانية بين القوى العاملة والإدارة ذات صفة وطبيعة تنظيمية.

✓ احترام وتقدير العمال لبعضهم البعض .

✓ الإتصال بين القوى العاملة في مختلف الإختصاصات داخل العمل وخارج أوقات العمل أدى إلى ظهور روابط وأواصر التجمع بين العمال .

✓ العلاقات الإنسانية بين العمال أدت إلى حين العمل والدافعية لإنجاز أهداف المؤسسة

✓ نظام الحوافز ونمط الإشراف لهما دوران فعالان في إنتاجية القوى العاملة.

✓ المؤسسة توفر ظروف وبيئة عمل مناسبة .

وعليه نستطع القول بأن الفرضية الأولى و الثانية أن :

- ظروف العمل تؤثر في إنتاجية القوى العاملة صحيحة ومحقة وله تأثير كبير في إنتاجية القوى العاملة .

النمط الإشرافي وعملية التحفيز لهما دوريين في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة وهي محقة ومقبولة.

## -التوصيات و الإقتراحات :

- التوصيات : إنطلاقا من النتائج التي إستخلصت من هذه الدراسة يمكن لنا تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات يمكن أخذها بعين الإعتبار مساهمة منا في تفعيل هذا الموضوع نظريا و ميدانيا و واقعا ضمن مايلي :
- الإعتراف بالتنظيم الغير الرسمي في المؤسسة بشكل كلي و إتاحة الفرصة للقوى العاملة لإنشاء هذه التنظيمات بدون قيد أو شرط
- العمل على إقامة منظومة أجور تكون مبنية على معطيات علمية و أسس عملية من خلال تقييم أداء و جهد العمال الفردي و الجماعي
- عدم الإرتجالية في إتخاذ القرارات و العمل على إشراك مختلف الآراء في العملية الإنتاجية كمشاركة فعلية تؤدي إلى إستمرار العمال و إستقرارهم في المنظمة
- تقوية أواصر العلاقات الإنسانية و روابطها الإجتماعية
- إقامة نشاطات إجتماعية من أجل التقرب من العمال
- تنمية روح المبادرة و الإبداع و الإبتكار لدى القوى العاملة بالمؤسسة
- تجسيد ثقافة الإنتاج و الإنتاجية في فكر و عقل العمال
- العمل على تناسبية كل شخص منظم للتنظيم بما يخدم أهداف التنظيم و وضع كفاءته و قدراته العملية في إطار ثلاثي يتلائم بواسطته مع مختلف اللوائح و القرارات و الإختصاصات في المؤسسة
- تحديد العلاقات بين الوظائف و ربط العمال بوسائل إتصال واضحة المعالم
- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة العامة و الخاصة للأفراد و التنظيم
- الإقتراحات : نقترح جملة من المقترحات :
- المعاملة الحسنة من قبل الرؤساء في العمل
- تكريم الملتزمين في العمل
- العدالة و المساواة التعامل بين العمال
- تحسين مستوى التعامل الإنساني بين الإدارة و الأفراد
- وضع نظام تدريبي و تكويني مدروس و علمي لجميع فئات العمل
- التحفيز المعنوي و المادي العادل
- توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية و فتح قنوات إتصال مع العمال و إفهامهم لنظرة المؤسسة الإستراتيجية
- العمل على تنمية روح التعاون و التضامن بين الأفراد و المجموعات في العمل
- تحفيز الأفراد و الجماعات على الإنتاج الجماعي ضمن فرق عمل إنتاجية
- تمكين الأفراد من إشباع حاجياتهم الإقتصادية و الإجتماعية بالإعتماد على التنظيم

## خاتمة :

المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ الخاضعة لمختلف المتغيرات والخصائص، مثل أهمية القواعد الرسمية والإمتثال للأوامر والنواهي مع إلزامية العمال بتطبيق تلك القواعد والإجراءات، ومعرفة المبادئ العلمية الخاصة بإحترام التسلسل الإداري لهرم السلطة التي تتخذ من سلطة الضبط والتحكم وتحديد المسؤوليات الذي يراعى فيه تقسيم العمل بين الأفراد في العمل، مما يجعل من الإهتمام بالأنساق البيئية الخارجية المحيطة بالتنظيمات يؤدي هذا بالأفراد العاملين في التنظيم إلى إحترام والإنصياع لأوامر السلطة بإعتبارها مرتبطة بمكانة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي للتنظيم القائم على تقسيم وتوزيع مهام السلطات ومختلف المراكز والأدوار، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة باستغلال الأفراد في الوصول إلى تلك الأهداف لكن بالنظر لعدم وجود توافق وترابط بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد عانت هذه التنظيمات الصناعية من عدة مشاكل تسيرية وتنظيمية بالرغم من توفرها على مقومات النجاح تمثلت المشاكل في ظهور الإضطرابات ونقص الفاعلية الإنتاجية للعمال وعدم ولائهم ورضاهم عن منظماتهم، جل المشاكل تم حصرها في الجانبين التنظيمي والسلوكي للعمال عجل هذا بدخول مدرسة العلاقات الإنسانية في الخط النظري بمساهمتها الفعلية بواسطة المبادئ والأسس التي أتت بها وألحقتها بالفكر الإداري التنظيمي،

ركزت المدرسة على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية معتبرين التنظيم الإجتماعي للعمل المكان الذي يوفر أكبر قدر من تقديم الإشباع لهم وهو أعلى التنظيمات كفاءة والإشباع المحقق لا يقتصر على تلبية الحاجات الاقتصادية بل توجد حاجات غير إقتصادية يجب تلبيتها فلقد كان الهدف الأول من دراسات إلتو مايو رائد هذه المدرسة هو دراسة العلاقات بين نوعية الظروف الطبيعية والفيزيائية المؤثرة في العمل، مثل الإضاءة وتأثيرها في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بحيث أن نتيجة الدراسة أظهرت محدوديتها وفشلها في إيجاد علاقة بين تأثير الظروف الطبيعية بإنتاجية العمال لكن المؤكد أنها أوجدت الإطار النظري والأمبريقي لدراسة محددات السلوك الإنساني ومختلف التفاعلات الحاصلة في محيطه التنظيمي ،

من خلال البحث في معطيات تم إغفالها في مختلف النظريات الفكرية الإدارية السابقة فالإختلاف الحاصل بين هذه النظريات يتمثل في دراسة الأفراد العاملين بحيث أن النظرية السلوكية إهتمت بدراسة أشكال التجمع والإنتقال من الرؤية الفردية إلى الإهتمام بالروح الجماعية في العمل وفاعليتها الإنتاجية الجماعية ترى بأن العنصر الإنساني هو الأهم في التنظيم باعتبار المنظمة تجمع إنساني ودراسة الأفراد في جماعات العمل أمر أساسي يحاول من خلاله الأفراد تحقيق أقصى إشباع لحاجاتهم الضرورية ضمن أفضل شكل تنظيمي يتأتي ذلك بتشجيع تشكيل جماعات و فرق العمل المستقرة نتيجة للإشراف الحسن ونمطه بتوفير سبل إتصال فعالة وفتح قنواته لإيصال المعلومات والسماح باندفاعها بصورة صحيحة إلى جانب ذلك توفير ظروف عمل مناسبة من شأنه الرفع في إنتاجية القوى

العاملة بالعمل، فالجانب الإجتماعي والنفسي له التأثير البارز في العاملين فالوصول لإشباع رغبات الأفراد بمراعات التنظيم لمتطلباتهم واحتياجاتهم الوظيفية يحقق أهداف التنظيم مما يحدث توازن واستقرار تنظيمي، فالتنظيمات المعاصرة اليوم بإختلاف أنماط تسيرها وتنظيمها تحتاج إلى تطبيق أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي منها الحوافز العادلة والإشراف والإتصال كلها عناصر وعوامل مساهمة وفعالة في الرفع من إنتاجية القوى العاملة في العمل

## المراجع

- 1-علي ركاز التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة الجزائر 2004/2003
- 2- فؤاد علي حمدي ، التنظيم و الإدارة الحديثة الأصول العلمية و العملية ، دار النهضة العربية لبنان 1981
- 3- محمد اقسام القريوني ، نظرية المنظمة و التنظيم دار وائل للنشر ط 3 الأردن 2008
- 4-علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الكويت 1975
- 5-علي السلمي ،إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية ،مكتبة غريب القاهرة مصر 1981
- 6- محمود سليمان حنفي ،وظائف الإدارة ،مطبعة الإشعاع الفني مصر 1998 م
- 7-السيد الحيسيبي ،علم الاجتماع و التنظيم ،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر 1994 م
- 8- محمد بهجت جاد الله كشك ،المنظمات و أسس إدارتها ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 1999
- 9-موريس انجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون دار القصة للنشر ط 2 الجزائر 2004
- 10-Pauline Young . Scientific Social And Recerach Fouthed Wewjeray Prentice Nall 1966
- 11- رشيد زواتي،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ط1 عمان الأردن 2002
- 12-إبراهيم مذكور و آخرون ،معجم العلوم الاجتماعية ،الهيئة العربية المصرية للكتاب القاهرة مصر 1975
- 13- محمد عاطف غيث،قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة لكلية الإسكندرية مصر 1997
- 14-علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي ،دار غريب للطباعة مصر 1999
- 15-أحمد زكي بدوي،محمد كمال مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع مصر 1984
- 16- صلاح الشنواني إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة الشباب الجامعية ط 2 مصر 1999
- 17-أحمد الميلغي ،دراسة مقارنة في مصطلحات أداء المهام مقالة من موقع [www.moballigiir.com](http://www.moballigiir.com)
- 18- فيصل الدحلة ،الأداء و ما بعد التدريب مقالة على موقع [Httpphaial.dahlahmaktoublog.co](http://Httpphaial.dahlahmaktoublog.co)
- 19-عبد الفتاح بوخمخ تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية مقالة في مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد 2002/12/18 جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر

- 20- أحمد الأشقر ،السكان و التنمية الاقتصادية ،منشورات جامعة حلب سوريا 1984/1983
- 21- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات ،العلوم الإدارية ،انجليزي ،فرنسي ،عربي ،دار الكتاب المصري ،الليباني القاهرة مصر 1984
- 22- محمد عمر اقتصاد و تخطيط القوى العاملة ،منشورات جامعة دمشق ط3 سوريا 1994
- 23- حسن النجفي ،القاموس الاقتصادي انجليزي عربي مديرية مطبعة الإدارة المحلية بغداد العراق 1977
- 24- أحمد صقر عاشور،السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية بيروت لبنان 1989
- 25- أكمل هشام مصطفى،دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ،دار الفكر الجامعي ط 1 مصر 2007
- 26- عمر صخري اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ط3 الجزائر 2009
- 27- ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،الدار الجامعية العامة الجزائر 1998
- 28- علي ليلية ، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع و الأنتربولوجيا في المفاهيم و القضايا ،دار المعارف ط 1 مصر 1982
- 29- فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد ،الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية ،مؤسسة الشيايب الجامعية مصر 2005
- 30- علي عبد الرزاق جليبي ،علم الاجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر 2003
- 31- محمد الداودي ،محمد بوفاتح ،منهجية كتابة البحوث العلمية و الرسائل الجامعية ،دار المكتبة الأوراس ط 1 جامعة الأغواط الجزائر 2007
- 32- محمد علي سهيب ، مدحت مصطفى راغب ،المدخل السلوكي لدراسة العلاقات الانسانية هيئة النيل للنشر و التوزيع مصر 2008
- 33- محمد محمود الجوهري ،علم الاجتماع الصناعي و التنظيم دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 عمان الأردن 2009
- 34- يوسف عنصر ،الإشراف و التنظيم الصناعي بالجزائر ،مخبر علم الاجتماع الاتصال ،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2007
- 35- عبد الله محمد عبد الرحمن ،علم الاجتماع الصناعي ،النشأة و التطورات الحديثة دار النهضة العربية بيروت لبنان 1999
- 36- حامد الحرفة آخرون ،موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ج1 الدار العربية للموسوعات بيروت لبنان 1980
- 37- علي محمد عبد الوهاب استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر 2000
- 38- صالح بيومي ،حوافز الإنتاج في الصناعة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982

- 39- نور الدين شنوفي ،فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية رسالة ماجستير منشورة معهد علم الاقتصاد جامعة الجزائر 1996
- 40-حسن آدم و أنور عامر علم الاجتماع التعليمي وزارة التربية و التعليم قطاع الكتب مصر 1994
- 41- سيد عبد الحميد مرسي للعلاقات الإنسانية مكتبة و هيئة القاهرة مصر 1986
- 42- Scott.William.G.Humane Relations In Management A Behavioral Science Approach. Richard Darwin Inhome Wood III 1962
- 43- SaltonStalls. Robert. Humane Relations In Administration Text And Cases Graw.Bill Bock Company Imc New York 1959
- فضيل دليو فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في ظل المؤسسات مقالة منشورة لمؤسسة الزهراء للفنون المطبعية الخروب قسنطينة الجزائر طبعة 2003
- 45-محمد الصرفي السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية دار الوفاء للطباعة و النشر ط 1 الإسكندرية مصر 2007
- 46- فريد مصطفى نهال أساسيات الأعمال الدار الجامعية الجديدة للنشر ط 3 الإسكندرية مصر 2003
- 47- مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة دار الطباعة و النشر لبنان 1982
- 48- محمد شفيق الإنسان و المجتمع مقدمة في السلوك الإنساني المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 1997
- 49-حسين عبد الحميد أحمد رشوان العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث مصر 1997
- 50-روبرت سلتوسنتال ،العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ،نص و حالات ترجمة أحمد سعيد دويد و آخرون مكتبة النهضة المصرية مصر 1966
- 51-أحمد محمد أبو زيد العلاقات الإنسانية و سيكولوجيا التوافق في مجال العمل و الإدارة دار النهضة الحديثة للنشر مصر 1970
- 52-محمد عبد المنعم نور العلاقات الإنسانية دار الأمل للطباعة و النشر القاهرة مصر 1978
- 53-خالد بن حمدي الحميدي الحربي ،أثر العلاقات الإنسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية السعودية 2002 2003
- 54- محمد عبد المنعم نور ، أسس العلاقات الإنسانية دار المعرفة مصر 1976
- 55- مصطفى فهمي ، العلاقات الإنسانية و الروح المعنوية المكتبة المصرية للنشر و التوزيع مصر 1998
- 56-علي احمد و آخريين ، أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية و التطبيقية مكتبة عين شمس مصر 1992
- 57- محسن الكيني و آخرون ،إدارة العلاقات الإنسانية ،مكتبة عبد الدائم الإسماعيلية مصر 1992

- 58 Andrew.F.Sihula.Personnel Management Achore Course Of Professionals Trading And Developent New York John Willy And Son 1977
- 59-Mohamed Aslam.Niage Training Programs For Various Categories At Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969.
- 60 Vroom N.A Work And Metriration . New York John Wiley E Son 1964
- 61- Vroom N.A New Look At Management Decision Making Organisation Dynamics Spring 1973.
- 62- Landau. Rom.Human Relations . London Faber Limitid Wd
- 63- يوسف ميخائيل أسعد ،كيف تتعامل مع غيرك ،مكتبة عين شمس القاهرة مصر 1972
- 64- محمد عاطف غيث ،علم الاجتماع ،النظرية و المنهج و الموضوع ،دار المعارف الجزء الأول مصر 1971
- 65-حسين عبد الحميد احمد رشوان ،دراسة في علم الاجتماع المكتب الجامعي الحديث ط 2 الإسكندرية مصر 1993
- 66- See Josech Palom Bara . My Rom. Weiner Political Parties And Development Studies Inpolical Development New Jersey . Princeton University Press 1966
- 67-حسين عبد الحميد احمد رشوان التغيير الجماعي و التنمية السياسية في المجتمعات النامية دراسة في علم الاجتماع السياسي المكتب الجامعي الحديث مصر 1988
- 68-حسين عبد الحميد احمد رشوان ،المجتمع و التصنيع دراسته في علم الاجتماع الصناعي 1994
- 69-محمد فاروق العدلي الاجتماع الصناعي و أسسه النظرية و التطبيق بدون دار نشر و لا سنة
- 70- صالح الشيكشي ،العلاقات الإنسانية في الإدارة ،مكتبة القاهرة الحديثة مصر 1969
- 71-عمار بوحوش ،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1984
- 72-الفضيل رتيمي المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية دراسة نظرية مطبوعة بن مرابط المتخصصة ط1 الجزائر 2009
- 73-بلقاسم سلاطنية ،العلاقات الإنسانية في المؤسسة ،مقالة في مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة الجزائر العدد 2004/12/05
- 74-رضا إسماعيل البسيوني إدارة الأفراد مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ط1 مصر 2009
- 75-عبد الله محمد عبد الرحمن ،علم الاجتماع التنظيمي دار المعرفة الجامعية الأزراطية مصر 2005
- 76 -T.Parsons.Structure And Proces In Modern Societés.Glens 3 The Free Press 1960.
- 77 -Sel.Caplow.T Principales Of Organisation .Harcout.Brace Court 1964.
- 78- Davril King Tr Training Wit Hin The Organisation London Cox And Wy Men Lt 1968

- 79- Bevril. Linicateur De Performance Ed.Cepaduue Paris 2000.
- 80- George.S Training By Objectives En Economies Approach Training 1970
- 81- Hall.Rh. Organisation Structure And Process Cengle Wood Chiffs. W.J Prentice Hall Inc 1972
- 82- Robbins.Stephen P Organization The Ory Structure Designs And Applications Third Edition Engelewood
- 83- عبد الهادي مسلم ،تحليل و تصميم المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002
- 84- حامد رمضان بدر ،إدارة المنظمات اتجاه شرطي جامعة القاهرة مصر 1994
- 85- Bouinx Simon Fx. Les Nouveaux Visages Du Control De Gestion Du Monde . Paris 2000.
- 86- خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط2 الاردن 2005
- 87- Robert Mowitte.The Design And Impleentation Of Penny Bronians Institute Administration The P.Ennsy Benians State University 1973.
- 88- James Cook.Brin Gon The The Wild And Craty People Forbes
- 89- John.H.Jackson And Cyril.P.Morgan. Organization Theory A.Macrop.Respective For Management2 And Edition Engelwood Chiffs . New Jerssy P.Rentice Hqll 1982.
- 90 -W.Richard Scott.Theorctical Perspectives En Marshall W Meryer Ed Environment And Organisations San Francisco Jussy Bass 1987
- 91- Daniel Kat.Z And Robert.L.Kahn The Social Psychology Of Organisation 2qnd Ed New York Jack Weh 1978
- 92- Et Zione.Modern Organisation New Dalhi Prantice Hall Of Londia Privates Limited 1972.
- 93- W.Meyer.Ed Environments And Organisation San Francisco Jussey Bass 1978.
- 94- Edwin.Bfippo Principal Of Personnel Management 4<sup>th</sup> New York Mc Growill Company Inc 1976.
- 95- لطفي دينبري البنائية الوظيفية و النظرية المعدلة مقالة في مجلة العلوم الإنسانية السنة الخامسة العدد 2008/27 جامعة الجزائر
- 96- جبارة عطية جبارة ،الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ،دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر مصر 2001
- 97- أحمد ماهر ،الإدارة و المبادئ و المهارات ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر 2004
- 98- رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر 2000

99-مدحت محمد أبو النصر إدارة و تنمية الموارد البشرية و الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية ط1  
القاهرة مصر 2007

100-ستان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية ،دار المجدلوي للنشر و التوزيع ط 1 عمان الأردن 2006

101-محمد عثمان إسماعيل إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية الإسكندرية مصر 2002

102-محمد الصرفي ،إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر ط1 2006

103-صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية دار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2008

104- علي غربي، بلقاسم سلاطنية و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع ط 1 القاهرة

مصر 2007

105-أحمد مندور احمد رمضان اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية الدار الجامعية مصر 1990

106-إبراهيم حسن بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية بيروت لبنان  
2002

107-سيد محمد جاد الرب تنظيم و إدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي و  
المعاصر مطبعة العشيرى مصر 2005

108- ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دار المحمدية العاصمة الجزائر 2003

109-مهدي حسن زويلف إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ط1 عمان الأردن 1999

110- محمد صالح الحناوي ،محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي الدار الجامعية للطباعة و النشر و الاشهار و  
التوزيع مصر 1997

-111- Belanger L Benalou C'est Autres Gestion Stratégique De Ressources  
Humaines Ed Guettion Morin Ouelec 1988.

-112- P.Erette Jm Gestion De Ressources Humaines Ed Vuibert Paris 1990

113-محمد عثمان إسماعيل ،إدارة الموارد البشرية ،النهضة العربية القاهرة مصر 1993

114-محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة بيروت لبنان 2002

115-صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالي الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر ط1 الأردن  
2004

116-عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية دار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002

117-جمال الدين محمد مرسى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002

118-سعاد نايف البرنوطي إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل عمان الأردن 2001

119-صبحي جبر العتيبي تطور الفكر و الأساليب في الإدارة دار حامد عمان الأردن 2004

- 120- طارق شريف يونس معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت دار وائل عمان الأردن 2005
- 121- علي محمد عبد الوهاب إبراهيم أسس البحث الاجتماعي ،مكتبة النهضة الشروق مصر 1985
- 122- Claude Magny Intriduction A La Psycho Sociologie De L'entreprise Resiume Francise De Gestion 1976.
- 123-المهدي طاهر غنية ،مبادئ إدارة الأعمال و المفاهيم و الأسس و الوظائف ط1 2003
- 124-محمد شحاتة ربيع ،تاريخ علم النفس و مدارسه ،دار غريب مصر 2004
- 125-عبد الفتاح بوخمخ ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي مقالة في مجلة العلوم الانسانية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر العدد 2001/06/15
- 126-علي عباس، أساسيات علم الإدارة دار المسيرة للنشر و التوزيع ط 1 عمان الأردن 2004
- 127- Pierre Simon. Le Ressourcement Humain Agence Darc Monteral 1979
- 128-محمد موفق حديد ،الإدارة العامة ،دار الشروق ،عمان الأردن 2000
- 129-ماجدة العطية ،سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ،دار الشروق الأردن 2003
- 130-سهيلة عباس ،القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ط2 دار وائل عمان الأردن 2004
- 131-جمال الدين لعويصات السلوك التنظيمي و التطوير الإداري دار هومة الجزائر 2002
- 132-أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية لبنان 1983
- 133-محمد صالح فالح إدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر ط1 الأردن 2004
- 134- Amadien (JF) Organisation Et Travail.Vuibert Paris 1993.
- 135-جورج جاكسون و آخرون التنظيم منظور كلي للإدارة ترجمة خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة السعودية 1988
- 136- W.Fwhuty F.B.Miller Industriel Sociology In Gitller J Bed Review Of Sociology Analysis Of Decrader N.Y
- 137-عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر 1993
- 138- Deserumaux Introduction A La Gestions Des Entreprises Et Armand Colin Paris- 1992.
- 139- صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع و الاتصال قسنطينة الجزائر 2006
- 140 -Thomas.J.Peters.And Robert.Water .Man In Search Of Excellence New York Harper Row 1982

- 141- Gilbert.Jb Probt Et Ol. Organisation Et Management Les Editions D'organisation Paris 1997.
- 142- Cohen E .dictionnaire et la decouvert paris 2000
- 143- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع ط1 الأردن 2003
- 144- جون جاكسون روبرت ميتيس ،إدارة الموارد البشرية ،ترجمة محمود فتوح مؤسسة محمد راشد آل مكتوم دبي للنشر و الطباعة الإمارات العربية.2007
- 145- Jean Languate. Jacques Muller Economie D'entreprise 2eme Edition Dunord Paris 1999
- 146- Gurtinl The Dual Career Familiers.Journal Of Colloge Placement Spring 1980.
- 147- طاهر اجعيم انتاجية العامل الجزائري و الشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية مقالة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية عدد 2002/12/18 جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2002
- 148- Ditiere Abonne Bouche Les Rations El Alboreat Utiliseur Son Tableau Deborder Foucher Paris
- 149- أحمد أبو إسماعيل ،اقتصاديات الصناعة ،دار النهضة العربية القاهرة مصر 1966
- 150- علي الجودة ،غسان القلعاوي ،الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ،دار الفكر العربي الأردن 1972
- 151- كمال طاطاي ،دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط و التنمية جامعة الجزائر 2001
- 152- علي محمد عبد الوهاب العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ،مكتبة عين شمس القاهرة مصر 1984
- 153- خالد يوسف الخلف سعيد بن عامر الإنتاجية القياسية دار المريخ الرياض السعودية 1984
- 154- فؤاد الشيخ سالم و آخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة ط5 مركز الكتب الأردني 1995
- 155- عبد الوهاب السويسي ، الفعالية التنظيمية تحديد محتوى القياس باستعمال لوحة القيادة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر 2004
- 156- عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ط6 الجزائر 2008
- 157- السعيد محمد المصري ،التنظيم و الإدارة ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002
- 158- محمود الجوهري علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 عمان الأردن 2009
- 159- See Cellerman. Sw The Management Of Human Relations
- 160- Stephen.P.Robins Organisations Theory Structure Designs And Application New Jerssy Prentice Hall 1999

- 161- Roethlis (Jw) Management And The Worker Cambidge Mars Harvard University Press 1959
- 162- Helen.Panis.Strategies D'entreprises Et Incertitudes Environnement A Les Design Organisationnel Culture Et Technologie Et Economie 1990.
- 163-محمد صلاح حناوي ،محمد فريد الصحن آخرون مقدمة في الأعمال و المال دار الجامعة الإسكندرية 1994
- 164- Elton Mayo . The Social Problem Of Industriel Civilisation (Wy) 1933.
- 165- Fridirik.W.Taylor.The Principles Of Scientific Management New York Harper 1911.
- 166- Roethlis (Jw) Management And The Worker Cambidge Mars Harvard University Press 1959 .
- 167- مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي و ديناميكيته ،دار المعرفة الجامعة الإسكندرية مصر 2005
- 168- بروان ،علم النفس الاجتماعي في الصناعة ،ترجمة السيد محمد خيرى و آخرون دار المعارف مصر 1960
- 169- Omar Aktouf. Les Sciences De La Gestion Et Les Ressources Humaines Ruseon Alyce Critique
- 170-حسن الجليلي ،نشأة و تكوين التنظيمات الغير رسمية ،مقالة في مجلة العلوم الإنسانية العدد الخامس 2003/12 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
- 171- M.Wler.He.Heory Of Social And Economic Organisation By.Am.Henderson And
- 172- Mayo .Et.Human Problems Of Industriels Avilisation New York The King Press
- 173- محمد عبد الرحمن العيسوي سيكولوجيا الإنتاج و التنمية دار راتب الجامعة ط1 بيروت لبنان 2001
- 174-عبد الفتاح محمد دويدر ،أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقه دار المعرفة الجامعة الإسكندرية مصر 2006
- 175-محمد عبد الرحمن العيسوي ،علم النفس المهني و الصناعي ،دار أسامة للنشر و التوزيع بيروت لبنان 2002
- 176-حمدي ياسين ،علي عسكري و آخرون ،علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق دار الكتاب الحديث ط1 الإسكندرية مصر
- 177- فرح عبد القادر طه،علم النفس الصناعي و التنظيمي ،دار قباء للنشر ط1 القاهرة مصر 2001
- 178-السعد عبد السلام حسين ،مشاكل العمل و العمال مكتبة النهضة المصرية القاهرة مصر 1951
- 179-صلاح الشنواني التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال دار المعارف مصر 1966
- 180- محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دار الشروق ط2 عمان الأردن 1997

- 181-عبد الفتاح الشربيني ،المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ،المجلة العربية للإدارة مجلد 11 عدد 1987/06/03 الكويت
- 182-مصطفى عشوي الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 2005
- 183-علي محمد رباعية ،إدارة الموارد البشرية ،تخصص نظم المعلومات الإدارية دار الصنعاء للنشر و التوزيع ط3 عمان الأردن 2003
- 184-عبد الصمد سميرة ،تقييم أداء الموظفين في الموارد البشرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2008
- 185-محمد فاتح صالح إدارة الموارد البشرية دار حامد عمان الأردن 2004
- 186-محمود السيد ابو النيل علم النفس الصناعي و التنظيمي ط1 دار الفكر العربي مصر 2005
- 187-هيثم محمد العاني الادارة بالتحفيز التحفيز و المكافآت ط1 كنوز المعرفة الاردن 2007
- 188-عثمان عمر بن عامر ،مفاهيم أساسية في علم الاجتماع و العمل الاجتماعي دار الكتاب الوطنية ليبيا 2002
- 189-عبد الحميد المغربي دليل الإدارة الذكية تنمية الموارد البشرية المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ط1 المنصورة مصر 2007
- 190-احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر2001-
- 191-عثمان محمود الخضر علم النفس التنظيمي دار الحسين ط1 للنشر الأردن 2005
- 192-مدحت محمد أبو النصر ،إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية القاهرة مصر 2007
- 193-عبد الحميد المغربي دليل الادارة الذكية تنمية الموارد البشرية المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ط1 المنصورة مصر 2007
- 194-عبد الرحمن محمد العيسوي ،دراسات في علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت لبنان 1974
- 195-عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر 1993
- 196-elton mayo . the social problem of industriel civilisation (wy) 1933.
- 197-fridirik.w.taylor.the principles of scientific management new york harper 1911.
- 198-gurtinl the dual career familers.journal of colloge placement spring 1980
- 199-محمد حافظ الحجازي إدارة الموارد البشرية دار الوفاء مصر 2007
- 200-محمد علي شهيب السلوك الإنساني في التنظيم ،دار الفكر العربي مصر 1990
- 201-سهيلة عباس القيادة الابتكارية و الأداء المتميز دار وائل عمان الأردن 2004
- 202-جابر عوض السيد أبو الحسن عبد الموجود المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2004

203- جابر عوض السيد أبو الحسن عبد الموجود الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث مصر 2003

204- كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس دار الفكر الأردن ط3 2004

205- عبد السلام أبو قحف محاضرات في السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001

206- صلاح بيومي حوافز الإنتاج في الصناعة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982

207- صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالبي إدارة الأعمال دار وائل عمان الأردن 2007

208- سلمي محمود جمعة طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق المكتبة الجامعية مصر 2005

209- بشير العلاق تنمية المهارات الإشرافية و القيادية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2009

210- عثمان عمر بن عامر ،مفاهيم أساسية في علم الاجتماع و العمل الاجتماعي دار النهضة العربية لبنان 2002

211- صلاح عباس تنمية مهارات مسؤولي الإشراف مؤسسة الشباب الجامعية مصر 2007

-212- Gilles Forolle.Jean Pierre Introduction A La Sociologie Et Organisation Paris France

213- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد الدار الجامعية الإسكندرية مصر 1997

214- محمد عبد الفتاح محمد ،إدارة الهيئات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2006

215- سهيلة محمد عباس علي حسين علي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ط2 الأردن 2007

216- عادل جودة و آخرون،الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في الوحدات الإنتاجية دار الفكر مصر بدون سنة

217- منصور فهمي ،إدارة القوى البشرية في الصناعة ،دار النهضة العربية 1978

218- عبد الرحمن محمد العيسوي ،دراسات في علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت لبنان 1974

219- شفيق رضوان السلوكيات و الإدارة ،مؤسسة الدراسات للنشر و التوزيع ط1 بيروت لبنان 1994

- محمد بن عبد الله الحربي ،الروح المعنوية و علاقتها بالاداء الوظيفي ادارة الدفاع الوطني الرياض السعودية [www.massedu.sa](http://www.massedu.sa)مقالة موقع

221- مصطفى كامل أبو العزم عطية مقدمة في السلوك التنظيمي المكتبة الجامعية الحديثة مصر بدون سنة

222- اشرف علي محمد علي صبرة محمد عبد الغني شريبت السيكلوجية الصناعية أسسه و تطبيقاته دار المعرفة الجامعية مصر 2004

223- اشرف محمد عبد الغني علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته كلية رياض الأطفال الإسكندرية مصر 2006

224- محمد عثمان إسماعيل إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية الإسكندرية مصر 2002

- 225-محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر ط1 2006
- 226-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية دار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2008
- 227- علي غربي، بلقاسم سلاطنية و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع ط 1 القاهرة مصر 2007
- 228-أحمد مندور احمد رمضان اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية الدار الجامعية مصر 1990
- 229-إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت لبنان 2002
- 230-مهدي حسن زويلف و آخرون إدارة العلاقات الصناعية دار حسين ط 1 عمان الأردن 1994
- 231- كامل محمد عويضة علم النفس الصناعي دار الكتب العلمية ط1 بيروت لبنان 1996
- 232- Voir Bernard. Mottez. La Sociologie Industriel France Paris Pu F2eme Edition 1975.
- 233-محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة الجديدة مصر 2003
- 234-احمد عزة راجح علم النفس الصناعي الدار القومية للنشر و الطباعة مصر 1995
- 235-عبد القادر فوج طه علم النفس الصناعي و التنظيمي عن الدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية للنشر و الطباعة ط1 مصر 1997
- 236-مصطفى كامل أبو العزم السلوك التنظيمي المكتب الجامعي مصر بدون سنة
- 237-كمال بربر إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات ط1 بيروت لبنان 1997
- 238-الشريف بقة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الواقع و الصعوبات، مقالة في مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد 2007/03/01 المركز الجامعي العربي تبسة الجزائر
- 239- عدلي أبو طاحون، مناهج و إجراءات البحث العلمي ج2 المكتب الجامعي الحديث القاهرة مصر 1998
- 240- عبد الهادي احمد الجوهري علي عبد الرزاق إبراهيم مدخل و تصميم البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث مصر 2002
- 241- نائل عبد الحافظ العواد، أساليب البحث العلمي ط1 الجامعة الاردنية 1998
- 242- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ط2 دم، ج الجزائر 1998
- 243- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية منشورات الشهاب باتنة الجزائر 1998
- 244-عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1984

245- محمد شفيق ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ط 1 الإسكندرية  
مصر 1983

246- بلقاسم سلاطنية ،حسان الجيلالي منهجية العلوم الاجتماعية دار الهدى عين مليلة الجزائر 2004

247- فضيل دليو و آخرون أسس منهجية في العلوم الاجتماعية منشورات جامعة منتوري قسنطينة الجزائر  
1999

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعد دحلب البليدة  
كلية الآداب والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث لموضوع:

دور العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية

مدخل لدراسة نظرية العلاقات الإنسانية في التنظيم

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وإنتاج الأجر بالأغواط

الإستمارة جزء من الدراسة التي أعدها في إطار الحصول على متطلبات علمية لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كما أنها تعتبر من مكملات البحث والتقصي عن الحقيقة العلمية وهي أداة توجيه للموضوع وعليه نرجو من العمال المساهمة في إثراء بحثنا بملئ معطيات الإستمارة بكل أمانة وصدق وأنتم مشكروين على مساهمتكم الفعلية

إشراف الأستاذ الدكتور :

إعداد الطالب: السعيد جقيدل

الفضيل رتيمي

## إستمارة الموضوع

البيانات العامة:

- 1/ الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2/ السن: " [30-20] ( ) [40-31] ( ) [50-41] ( ) 50 فأكثر ( )
- 3/ الحالة الإجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( ) ( )
- 4/ المستوى الدراسي: متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )
- 5/ الفئة السوسيو مهنية: عون تنفيذ ( ) عون تحكم ( ) إطار مسير ( )
- 6/ طبيعة العمل: عمل إداري ( ) عمل ميداني ( ) عمل ميداني إنتاجي ( )
- المحور الأول - دور ظروف العمل في تحسين فاعلية القوى العاملة الإنتاجية:
- أولاً- مساهمة العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة بالمؤسسة:
- 7/ كيف علمت بحاجة المؤسسة للعمال:
- مكتب التشغيل ( ) وسائل الإعلام ( ) أفراد من المؤسسة ( )
- 8/ على أي أساس تم تشغيلك و حصولك على منصب عمل بالمؤسسة:
- الكفاءة العلمية ( ) الخبرة المهنية ( ) إحتياجات المؤسسة ( ) علاقات خارج إطار العمل ( )
- 9/ هل العلاقات السائدة في المؤسسة تمتاز:
- بعلاقات إنسانية إجتماعية ( ) بعلاقات صراع وتنافر ( )
- بعلاقات الجهة والمنطقة ( ) بعلاقات العمل المهنية ( )
- 10/ كيف تريد أن يكون العمل في المؤسسة: أسلوب جماعي ( ) أسلوب فردي ( )
- في حالة الإجابة للعمل بالأسلوب الجماعي ذلك من أجل :

التعاون وتبادل الخبرات ( ) خلق تماسك وحركية في العمل ( )

تعزيز العلاقات وخلق توافق وإنسجام ( ) تحسين من أدائك وزيادة الإنتاجية ( )

11/ هل تؤثر نوعية المتغيرات أفراد العينة في العلاقات السائدة بالمؤسسة:

علاقات إنسانية إجتماعية ( ) علاقات صراع وتنافر ( )

علاقات الجهة والمنطقة ( ) علاقات العمل المهنية ( )

12/ هل تتأثر إنتاجية القوى العاملة بالعلاقات السائدة في المؤسسة:

علاقات إنسانية إجتماعية ( ) علاقات صراع وتنافر ( )

علاقات الجهة والمنطقة ( ) علاقات العمل المهنية ( )

13/ هل لأسلوب العمل في المؤسسة تأثير في إنتاجية القوى العاملة:

عمل جماعي ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )

عمل فردي ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )

ثانيا - تأثير ظروف العمل في تحسين فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة :

14/ هل المؤسسة حاليا تتوفر على بيئة عمل مناسبة :

ظروف عمل طبيعية ( ) ظروف عمل تنظيمية ( )

ظروف عمل تكنولوجية ( ) لا تتوفر على جميع هذه الظروف ( )

15/ هل تؤثر ظروف العمل الطبيعية في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة:

الإضاءة ( ) الضوضاء ( ) الحرارة والرطوبة ( ) ساعات العمل والملل ( ) الإجهاد والتعب ( )

16/ هل لظروف العمل التنظيمية دورا في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة:

التنظيم الرسمى ( ) التنظيم الغير الرسمى ( ) الهيكل التنظيمي ( ) علاقات مع الإدارة ( ) الإتصال ( )

17/ هل لظروف العمل التكنولوجية دورا في عمل الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة:

تغير في سلوك العمال ( ) تؤثر في نشاط العمل ( ) لا تؤثر في الحالتين السابقتين ( )

18/ هل تسعى المؤسسة لتطوير قدرات عمالها: نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه الأساليب: التدريب ( ) التكوين ( ) أساليب تحصيل أخري ( )

في حالة الإجابة ب لا لماذا لم تحصل على أساليب تطوير قدراتك:

المؤسسة لا تهتم ( ) أنت لا ترغب ( ) طبيعة عملك لا تحتاج الى تطوير لقدراتك ( )

إمتلاكك خبرات عملية كافية ( )

19/ هل حدث لك حادث عمل مهني فترة أدائك عملك بالمؤسسة: نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة بنعم ذلك راجع الى الأسباب: إهمال الإدارة ( ) إهمال العمال ( ) ظروف العمل ( )

المؤسسة لا تطور قدراتك المهنية في العمل ( )

20/ هل تؤثر الظروف العامة للعمل في إنتاجية العمال بالمؤسسة:

الظروف الطبيعية ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )

الظروف التنظيمية ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )

الظروف التكنولوجية ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )

المحور الثاني- دور النمط الإشرافي والتحفيز في بعث الروح المعنوية للقوى العاملة بالمؤسسة:

أولا- العملية الإشرافية و التحفيز في المؤسسة:

21/ ماهو الدافع الذي أدي بك إلى العمل بهذه المؤسسة:

توفرها على ظروف عمل ملائمة ( ) الأجر ( ) نمط الإشراف ( ) الحوافز ( )

22/ ماهي أهم الحوافز التي تفضل الحصول عليها في المؤسسة

حوافز مادية إيجابية ( ) حوافز مادية سلبية ( ) حوافز معنوية إيجابية ( ) حوافز معنوية سلبية ( )

23/ هل يوجد توزيع عادل للحوافز في المؤسسة توزيع عادل ( ) توزيع غير عادل ( ) مناسب إلى حد ما ( )

24/ على أي أساس يتم توزيع تلك الحوافز في المؤسسة أداء الفردي ( ) الأداء الجماعي ( ) تحقيق إنتاجية عالية ( ) تحقيق أرباح للمؤسسة ( ) متطلبات أخرى ( )

25/ هل الأجر الذي تتقاضاه مقابل مجهودك في العمل مناسب نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة بنعم لأن : أجرك يتناسب مع مجهودك في العمل ( ) لا تريد أن تعمل أكثر ( )

في حالة الإجابة ب لا : لعدم تناسب الأجر مع المجهود المبذول ( ) طبيعة عملك الصعبة ( )

26/ ما هو النمط الإشرافي المتبع والسائد بالمؤسسة توجيهي ( ) رقابي ( ) تنسدي ( ) إرتجالي ( )

27/ هل المشرف في المؤسسة يقوم بعمله من خلال الإستماع إلى الشكاوي والتظلمات ( )

يساهم في حل مشاكل العمال بالعمل ( ) يدافع عن حقوق العمال ( ) لا يهتم بكل هذه الأمور ( )

28/ هل يتمتع المشرف عليك في العمل بالخبرة والمعرفة الكافية ( ) المعرفة بأمور العمل ( )

يتمتع بعلاقات حسنة مع العمال بالعمل ( )

ثانيا - الإتصال والروح المعنوية :

29/ كيف يتم الإتصال بك في المؤسسة بصفة منتظمة ( ) بصفة غير منتظمة ( ) عند الضرورة فقط ( )

30/ كيف يتم إيصال المعلومات المتعلقة بأمور العمل لك بالإعلانات ( ) بالإجتماعات ( )

في مكان العمل ( ) بواسطة المشرف المسؤول ( )

31/ هل الروح المعنوية التي تمتاز بها في مجال العمل ناتجة عن الإشراف الجيد ( ) عن نوعية الحوافز ( )

عن الأجر الذي تتقاضاه ( ) ظروف العمل ( ) العلاقات الإنسانية بين العمال ( )

32/ هل تؤثر الروح المعنوية في إنتاجية القوى العاملة بالمؤسسة

- روح معنوية منخفضة: ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )
- روح معنوية متوسطة: ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )
- روح معنوية مرتفعة: ( ) إنتاجية منخفضة ( ) إنتاجية متوسطة ( ) إنتاجية مرتفعة ( )