

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة احمد دراية - أدرر
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أوقاخاموك - تامنغست

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف :

الأستاذ الدكتور: شوشان محمد الطاهر

إعداد الطالبة :

لنصاري مريم

السنة الجامعية 2012-2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة احمد دراية - أدرر
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أوق اخاموك- تامنغست

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

الأستاذ الدكتور : شوشان محمد الطاهر

إعداد الطالبة:

لنصاري مريم

ملاحظة : معلومات إستمارة الإستمائين موجهة خصيصاً لخدمة أغراض البحث السيسولوجي

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا فِيلَ لَكُمْ تَبَسَّحُوا فِي

الْمَجْلِسِ فَاِفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا فِيلَ

أَنْشُرُوا فَاَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ ءَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

[سورة المجادلة آية 11] (

صدق الله العظيم

إهداء

إلى الوالد غفر له الله ورحمه رحمة واسعة... واسكنه فسيح جنانه،
إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها، وورثنا الله برها وحفظها لنا
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي السند في انجاز هذا العمل وبالحمد لله
إلى كل الأصدقاء الذين كان لهم الفضل في التوجيه والنصح والمساندة
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

الباحثة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فيسر....والفضل والشكر لله كما هو علينا
لم يعسر....وأصلى واسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير من
بعثه الله عز وجل للبشر...هاديا ومبشرا....ومرشدا ومنذرا.

أتوجه بالشكر والعرفان والامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله عز
وجل في إتمام هذا البحث، وخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف:
هوشان محمد الطاهر، الذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه.... وفقك الله
وأدامك لخدمة العلم والمعرفة.

كما اشكر الأستاذ الدكتور، **رضا نجيدة** على كل مساهم به في هذا البحث
وعلى نصحه وتوجيهه....وكذلك الأستاذ الدكتور **لوشن حسين** على تقديم يد
العون والمساعدة

كما اشكر كل أساتذتي وزملائي بدفعة الماجستير بالجامعة الإفريقية-
أدرار-

والشكر موصل إلى أساتذتي بالمركز الجامعي تمناست على كل
التسهيلات والتوجيهات المقدمة من طرفهم.

واخص كذلك بالشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا ووافقوا
على مناقشة هذه الرسالة.

الباحثة

فهرس المحتويات

7	فهرس الجداول
16	ملخص الدراسة
9	مقدمة
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
13	I. الإشكالية:
17	II. الفرضيات:
17	III. أهداف لدراسة:
18	IV. أهمية الدراسة:
18	V. مفاهيم الدراسة:
23	VI. الدراسات السابقة:
23	أولاً: دراسات لها علاقة بالعلاقات الإنسانية
26	ثانياً/دراسات لها علاقة بمتغير الأداء الوظيفي
29	الفصل الثاني : العلاقات الانسانية في محيط العمل وأثرها على أداء العامل
30	أولاً:ظهور حركة العلاقات الإنسانية ودوافع الإهتمام بها
30	I. مفهوم العلاقات الإنسانية
36	II. خصائص واهداف العلاقات الإنسانية:
38	III. الاسباب التي دفعت الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية :
40	ثانيا / مراحل تطور حركة العلاقات الانسانية :
40	I. رواد مدرسة العلاقات الانسانية :
45	II. جيل هارفارد" التون مايو" ومعاونوه :
52	III. جيل المتابعين والمطورين في مدرسة العلاقات الانسانية :
56	ثالثاً- اثار حركة العلاقات الانسانية على دراسات الجماعة:
57	I. تعريف الجماعات الغير رسمية وأسباب تكوينها:
58	II. تعريف الجماعة غير الرسمية وتأثيرها على الافراد
61	III. اسباب ودوافع العمال الى الانضمام الى جماعات غير الرسمية:
63	IV. اهمية الجماعات غير الرسمية في محيط العمل
65	خلاصة :
69	I. تعريف الأداء

71	II. أنواع الأداء
71	III. العوامل المؤثرة في أداء التنظيمات :
75	ثانيا / رؤية نظرية عن مختلف الإتجاهات المبلورة لمؤشر الأداء :
75	I. الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء :
76	II. التنظيم العلمي للعمل ورفع مستوى الاداء :
78	III. التنظيم غير الرسمي ورفع مستوى الاداء:
79	ثالثا: رؤية سوسيو تنظيمية لمفهوم الاداء :
80	I. تقسيم العمل والاداء :
82	II. الهيكل التنظيمي بين ما يفرزه من معطيات وأداء العامل :
83	III. الاداء ونسق القواعد التنظيمية :
86	خلاصة:
89	أولا : منهج الدراسة
89	ثانيا : مجالات الدراسة
93	ثالثا / أدوات جمع البيانات :
95	رابعا : عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية لمجتمع الدراسة
102	أولا : تفرغ بيانات فرضيات الدراسة وتفسيرها
121	ثانيا / مناقشة نتائج فرضيات الدراسة :
126	- ثالثا / نتائج واستنتاجات
127	رابعا : اقتراحات وتوصيات
129	خاتمة /
132	فهرس المراجع:
140	فهرس الملاحق

فهرس الجداول

الترتيب	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	توزيع افراد الدراسة حسب الجنس	97
02	توزيع افراد الدراسة حسب السن	98
03	توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
04	توزيع افراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	99
05	توزيع افراد الدراسة حسب نوع الوظيفة التي يشتغلونها	100
06	جدول يوضح استيعاب أفراد الدراسة للقرارات الصادرة عن المشرف	104
07	جدول يوضح عقد الادارة اجتماعات لتوضيح القرارات الجديدة	104
08	جدول يوضح علاقة اسلوب رئيس العمل بمنح الحرية للعامل في انجاز عمله	105
09	جدول يوضح منصب العمل بالاستشارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	106
10	جدول يوضح تغيب العمال عن العمل	107
11	جدول يوضح اسباب غياب العمال عن العمل	107
12	جدول يوضح الولاء التنظيمي لدى عمال المركز	108
13	جدول يوضح الولاء التنظيمي وعلاقته بالأقدمية	109
14	جدول يوضح التحفيز المعنوي للعمال وعلاقته بالأداء	110
15	جدول يوضح ترتيب اهتمامات ادارة المركز الجامعي حسب راي عامليه	110
16	جدول يوضح اهتمامات ادارة المركز الجامعي بشكاوي العاملين	111
17	جدول يوضح تقديم مساعدة من طرف المشرف لشرح القرارات الصادرة	111

112	جدول يوضح تصرف مشرف العمل عند تاخر العاملين عن انجاز الاعمال الموكله لهم	18
113	جدول يوضح طبيعة العلاقات التي تربط الموظف بزملائه	19
113	جدول يوضح اوقات التقاء زملاء العمل	20
114	جدول يوضح وسائل الاتصال بالزملاء داخل محيط العمل	21
115	جدول يوضح قدرة العامل على الاستغناء عن زملائه	22
115	جدول يوضح اسباب الاتصال بالزملاء	23
116	جدول يوضح نوع العلاقة بين الزملاء وعلاقتها باماكن التقائهم خارج مجال العمل	24
117	جدول يوضح اثر العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الرضا الوظيفي	25
118	جدول يوضح تفضيل العامل للعمل داخل جماعة عمل	26
119	جدول يوضح انتقال العامل من مصلحة عمله الى اخرى	27
119	جدول يوضح اسباب انتقال الموظفين الى مصالح عمل اخرى	28
120	جدول يوضح العلاقة بين تماسك جماعة العمل والرضى الوظيفي	29
121	جدول يوضح العلاقة بين تغيير مكان العمل ومدى تماسك جماعة العمل	30
122	جدول يوضح نشوء اضرابات عمالية في محيط العمل	31
122	جدول يوضح اسباب الاضرابات العمالية	32

مقدمة:

تسعى الإدارة العليا في أي منظمة من أجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقاً أن رفع الأداء يتم عن طريق تطوير الخدمات، باستخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي الأساليب بالإضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل في الأفراد شيء ثانوي، أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي ولخدماتي على حد سواء وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال وكذلك الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والعاملين مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين، وبالتالي على مستوى أدائهم من خلال الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز، فرضا الفرد العامل عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه لارتباطه بالنجاح في العمل .

وإظهاراً للأهمية البالغة التي يلعبها العامل البشري في حركة المؤسسة واستمرارها والمركز على كفاءتها وأدائها العام والذي يظهر عن طريق الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمال، جاءت هذه الدراسة مركزة - وبالأساس - على إبراز الدور الكبير للجوانب الإنسانية في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. حيث قسمت الدراسة إلى خمس فصول تضمن الفصل الأول تقديم عام حول موضوع الدراسة والذي تطرقنا فيه لأهمية الموضوع وأهدافه وتحديد المفاهيم المفتاحية... الخ، وفي الفصل الثاني تناولنا العلاقات الإنسانية في محيط العمل. أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي. وفي الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة متناولين فيه مجالات الدراسة والمنهج، عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، أما الفصل الخامس والأخير فقد حاولنا فيه مناقشة مدى صدق الفرضيات من خلال عرض وتحليل لمختلف مؤشرات الدراسة لنصل في النهاية إلى إعطاء تعميمات حول موضوع الدراسة من خلال تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

I. إشكالية الدراسة

II. فرضيات الدراسة

III. أهداف الدراسة

IV. أهمية الدراسة

V. تحديد المفاهيم

VI. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

لم تكن فكرة إقامة علاقات إنسانية بين الأفراد العاملين وليدة العصر الحديث ، لأننا إذا اعتمدنا سجلات تاريخ الإنسانية ، لوجدنا أن هناك علاقات قامت بين الإنسان وأخيه الإنسان من أقدم العصور وهذه العلاقات تختلف بلا ريب عن العلاقات السائدة في زماننا ، لان الظروف التي كان يعيش فيها الإنسان في الأزمنة الماضية تختلف عن هذه التي نعيش اليوم في ظلها.

ومادام موضوع الدراسة يتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة ، فيكفينا في هذا المجال أن نتناول الموضوع مبتدئين من عصر الثورة الصناعية ، وما أدت إليه من منافسات شديدة في الإنتاج ، وتوسع مستمر في المنشآت الصناعية التي صارت تضم آلاف العمال ، وتجاهل أصحاب العمل لظروفهم التي ازدادت سوء ، وانعكاس كل ذلك على الإنتاج ، الأمر الذي دفع إلى ظهور دراسات اجتماعية عن أحوال العمال الرامية إلى توجيه أهدافهم ومطالبهم عن طريق النقابات ، والاتحادات وتركيز اهتماماتهم على الإنتاج فقط ، وكانت انجلترا في القرن التاسع عشر أولى الدول الصناعية فكان بديها أن تكون الأولى التي تعاني من مشاكل التصنيع والبادئة بالاهتمام في البحث عن علاج لها ، لذا نجد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية واضحا فيها ، إذ صدر فيها عام 1833 أول قانون لتنظيم الإشراف الاجتماعي على المصنع وتحديد ساعات العمل فيه ، وفي غضون الأعوام القليلة المتبقية من القرن التاسع عشر ، قامت إحدى المؤسسات الصناعية ، مؤسسة " ماثروبلانت " بتجربة رائدة في مجال علم الاجتماع الصناعي هي تخفيض ساعات العمل الأسبوعية بمقدار ست ساعات فقط ، وقد نتج عن هذا الإجراء الوثيق الصلة بالعلاقات الإنسانية ، إذا ازداد الإنتاج في هذه المؤسسة الصناعية زيادة ملحوظة ، مع أن التوهم ، وقتئذ كان أن طول زمن العمل هو الكفيل وحده برفع الإنتاج ، أما الرضا لعلائقي فلم يكن وارد في ذهن المهتمين في أمور العمالة الصناعية ، ولم يفتن إلى أهمية الإجراء العلائقي الذي قامت به مؤسسة " ماثروبلانت " ، حتى قامت الحكومة البريطانية ذاتها في عام 1915 بإنشاء " المجلس الصناعي الصحي " الذي كان من مهامه الأولى الاهتمام بالأمر في طابعها الاجتماعي والنفسي داخل أماكن العمل وخارجها ، كمشاكل الطب الاجتماعي والصحة النفسية ، ومتاعب الإضاءة السيئة ، والتكدس والضوضاء وغيرها ، من مصادر الإرهاق والملل للعاملين في حقل الصناعة البريطانية كذا نجد من الجهود الرائدة في تطوير مفهوم العلاقات الإنسانية في محيط العمل ما قام به المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي ، تميز بإجراء البحوث في محيط العمل تخص العلاقات الإنسانية.

هذه المحاولات العديدة التي سبقت مدرسة العلاقات الإنسانية ومهدت لها ، نجم عنها خلاف بين المفكرين الذين درسوا أصل ونشأة حركة العلاقات الإنسانية والتيارات الفكرية التي ظهرت قبلها فبينما نجد " ماسون هير " **M.HAIRE** " يذهب إلى أن هناك عددا من القوى الفكرية التي يمكن أن تعتبر اتجاه العلاقات الإنسانية ، تتمثل في إسهامات " كيرث ليفن **K.LEVIN** " وأتباعه ، أضاف إضافة إلى أعمال " فرويد **FREUD** " و " روجر **RONGER** " ، بينما قرر " وليم هويت أن " التون مايو " تأثر بأعمال " جانية **P.JANET** " وما أضافه مالمينوفسكي و " راد كليف براون " من مناهج الدراسات الميدانية الانتروبولوجية ، ولكن روبرت ستون **r.stone** يعتقد بان اتجاه العلاقات الإنسانية تأثر بنظرية التضامن الاجتماعي لدى " دوركايم **E.DURKHEIM** " ولا يمكن لأحد أن ينكر تأثير العلاقات الإنسانية بالتيارات التي سبقتها إلا انه من الثابت أنها ظهرت كرد فعل على المداخل الثلاثة لدراسة السلوك الإنساني التي كانت سائدة آنذاك وهي: مدخل الاقتصاديات الكلاسيكية. مدخل الإدارة العلمية ، مدخل علم النفس الفيزيولوجي

فإذا نظرنا إلى الوراثة لعدة سنوات مضت سنلاحظ تغيرا ملموسا في اهتمامات البحوث الاجتماعية في المجال التنظيمي ، وكانت بداية هذا الاهتمام ، تكشف عن عناية خاصة بدراسة المشكلات العمالية فتناولت بعض هذه البحوث تحليل العلاقة بين العوامل الفيزيولوجية والاقتصادية وبين معدلات الإنتاج حيث تناول " تايلور " وزملاؤه تقديم دليل للحركة والزمن ، يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل ثم ما لبثت البحوث أن اتجهت وجهة أخرى بعد أن اتضح فشل هذا الاهتمام فدرست العوامل السيكولوجية والروح المعنوية ، وظهر خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقاته مع الآخرين ، وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية وهكذا ابتعد الاتجاه الحديث عن الاهتمام الخاص بالفرد واخذ يهتم أكثر بالعوامل الاجتماعية في مواقف العمل وذلك مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية.

حيث حاولت هذه المدرسة أن تبرز ما أهملته المداخل الثلاثة السابقة الذكر لدراسة السلوك البشري ، ونعني الدوافع النفسية للسلوك ، والعلاقات والقيم والمواقف الجماعية داخل المصانع والتنظيمات

حيث يرى هذا الاتجاه ان العمال يدخلون في علاقات صداقة مع بعضهم البعض ، وهذه العلاقات تتكون بالطبع خارج نطاق العلاقات الرسمية ولهذا فهي تركز على أسس متباينة ولعل أن أهم هذه الأسس هو التماثل في المهنة ، التقارب في الأعمار ، التجاور

في مكان الإقامة ، التماثل في العادات والأخلاق ، والزمالة في القسم ، والاشتراك في الوطن الأصلي والتقارب في المستوى التعليمي.....الخ من عوامل تبني على أساسها العلاقات غير الرسمية في محيط العمل.

فمن الملاحظ أن الدخول في علاقات اجتماعية تلقائية بين العمال ظاهرة عامة تفرضها ظروف العمل في التنظيمات الكبرى تلك الظروف التي تقضي التعاون والاشتراك مع الآخرين من أجل إنتاج سلع وخدمات ومن أجل تحقيق مصالح مشتركة كما إن مقومات تكوين علاقات الصداقة تشمل على عوامل داخلية وأخرى خارجية ، فمن بين العوامل الداخلية التماثل في المهنة ، والزمالة في القسمالخ وهي كلها عوامل تشير إلى أهمية الجماعات المهنية في التنظيمات الكبيرة ، أما العوامل الخارجية فتشمل: التقارب في الإقامة ، الاشتراك في الوطن الأصليالخ ، بالإضافة إلى ذلك فإن من بين ما يحكم العلاقات الاجتماعية التلقائية هو التجانس بين الأعضاء في الصفات والخصائص الاجتماعية والمهنية ، والتماثل في المصالح والأهداف الخاصة.

وانطلاقاً من هذا الأساس تسعى المؤسسات الجزائرية على غرار باقي المؤسسات إلى الأخذ بعين الاعتبار أن العلاقات الإنسانية داخل منظماتها تمثل هدف على رأس أولويات خططها ويستند هذا الاهتمام في إشباع حاجات العاملين العاطفية والنفسية وليس مجرد المادية إذ أن الحوافز والدوافع المادية أو الاقتصادية ليس هي أهم الدوافع التي تدفع العاملين بجد وحماس لأداء العمل بفعالية

ويعتبر المركز الجامعي بتامنغست مؤسسة ذات صبغة مهنية تربوية وثقافية أي انه قطاع حيوي يسعى القائمين عليه إلى بلوغ أهدافهم التربوية والثقافية وخصوصاً التنظيمية منها والمهنية من خلال تبني عدة مداخل ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولتنا معرفة دلالة تبني إدارة المركز الجامعي بتامنغست لمدخل العلاقات الإنسانية كمحدد لزيادة وفعالية أداء موظفيه

من خلال استقراء لمختلف أنماط العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي للمركز ، وهذا ما يحيلنا إلى التساؤل الذي مؤداه ما هي دلالة هذه العلاقات؟ وما هي الوظائف التي تؤدها الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم؟ وكيف تؤثر هذه الأخيرة على البناء التنظيمي للمركز الجامعي تامنغست بشكل عام؟

ومن هذه التساؤلات يمكن صياغة السؤال الرئيسي للإشكالية والمتمثل فيما يلي : ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تاملت؟.

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) هل تؤثر العوامل النفسية للعامل على أدائه الوظيفي؟
- (2) إلى أي مدى تؤثر العوامل غير المادية كاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العامل؟
- (3) ما هو الدور الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية والناشئة في محيط العمل في توجيه سلوك العامل داخل المركز الجامعي؟
- (4) كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي (يوجهه ، يعيقه....الخ)

II. الفرضيات:

تنطلق الدراسة من الفرضية التالية:

تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي تامنغست في رفع و تحسين أداء العاملين به

❖ وتندرج تحت هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) إن اهتمام إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي
- (2) تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .
- (3) إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه.

III. أهداف لدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- (1) الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء..... الخ في محيط العمل
- (2) معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمة تظم عدد من العاملين
- (3) الوقوف على اختلاف وجهات النظر حول العلاقات الإنسانية بين عمال المركز الجامعي
- (4) كشف العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة(المركز الجامعي)
- (5) تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل
- (6) معرفة على أي أساس تبنى العلاقات الإنسانية بين العاملين

IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة ، في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل خصوصا في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي وذلك كون معظم الدراسات حول العلاقات الإنسانية كانت تعالج المشكلات داخل المؤسسات الصناعية.

التي تراعي الجانب الرسمي من خلال تركيزها على القواعد والإجراءات ، التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية و تساهم بشكل كبير في الارتقاء بالأداء الوظيفي.

(1) الأهمية العلمية للموضوع:

تتجلى الأهمية العلمية للموضوع في ، محاولة إثراء البحث العلمي برؤيا نظرية حول العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ، لاعتمادها كمدخل لتحسين الأداء.

(2) الأهمية العملية للموضوع:

سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة المستوى الحقيقي لواقع العلاقات الإنسانية بين العمال

رغم اختلاف بيئتهم أو وظائفهم أو رتبهم أو مستوياتهم وبأي شيء تتأثر العلاقات الإنسانية وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي وعلى ضوء ذلك سيتم إيجاد كل ما يدعم الأنظمة للرقى في هذه العلاقات.

V. مفاهيم الدراسة:**(1) العلاقات الإنسانية:**

" هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى من الكفاءة والفاعلية ، وتحقيق لهم درجة من الرضا والانتماء والألفة بين الأفراد" (1)

1شهاب محمد علي، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص10

كما أنها تعرف ، " بأنها احد العوامل المهمة للإدارة الناجحة فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد ، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتدفعهم إلى الشعور بالانتماء للمنظمة." (1)

التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:

في هذه الدراسة هي أسلوب التعامل القائم بين العاملين بالمركز الجامعي بعضهم ببعض والعلاقة التي تربطهم بالإدارة والمشرفين من خلال التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم ، وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم ، مما يساعد على تحسين الأداء ، ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة المركز الجامعي بكفاءة وفاعلية.

(2) الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي " إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، وتتضمن جودة الأداء ، وحسن التنفيذ ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عملية السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص " (2)

كما يعني " تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات التي تكلفه الجهة التي يرتبط معها بوظيفة" (3)

التعريف الإجرائي للأداء:

في هذه الدراسة يعني قيام عمال المركز الجامعي بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الموكلة لهم ، وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل رتبة ومستوى وظيفي لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف المركز.

(3) التنظيم الرسمي:

" يطلق على عملية تجميع الأعمال والوظائف في وحدات وأقسام ، وسمي بالتنظيم الرسمي نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى

1 شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص23
 2 عاشور احمد صقر وحسن علي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري، دارا النهضة العربية، بيروت، 2000، ص35
 3 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص56

الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم وعلى ذلك ليس من الضروري ان تنتهي عملية التجميع إلى وضع مجموعة من الأصدقاء في وحدات عمل واحدة أو قسم أو إدارة واحدة" (1)

" كما يعرف بأنه تنظيم يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما تريدها إدارة المؤسسة" (2)

التعريف الإجرائي للتنظيم الرسمي:

هو ذلك التسلسل الإداري داخل المركز الجامعي الذي يقضي وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة مار بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى مستويات المختلفة بالمركز ويحدد العلاقات بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسه وكل رئيس مرؤوسه

4) التنظيم غير الرسمي:

" يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المؤسسة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق

بخدمة المؤسسة مجموعات تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم ، بعبارة أخرى ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات ، وبالتالي يوجدون نوعا آخر من التنظيم يسمى بالتنظيم غير الرسمي بالتنظيم غير الرسمي عبارة عن" (3):

- تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان

- تنظيمات محدودة العضوية حيث إن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجمع الاختياري لأعضائها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة

- تنظيمات ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمي.

¹ شهيب محمد على، مرجع سابق، ص15

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دارا للمحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص122

³ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر السلامية، مصر، 2002، ص22

- تنظيمات تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية كما أنها تهيئ لهم متنفسا مما يتعرضون له من ضغوط نفسية إثناء العمل.

التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي:

هو تلك التجمعات التلقائية للأفراد العاملون بالمركز الجامعي تمرست والذين يكونون تنظيم موازي للتنظيم الرسمي وتنشأ هذه الجماعات نتيجة لرغبة أعضائها في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية والاجتماعية المشتركة.

(5) المناخ التنظيمي:

" الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة فأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم وفلسفة الإدارة العليا وظروفها الداخلية وهو بمعنى أدق مفهوم إدراكي خاضع للتطوير المستمر يعبر عن مشاعر العاملين لدى المنظمة التي يعملون بها" (1)

كما يعرفه محمد إبراهيم بأنه " بيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المميزة للمنظمة ، والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف أبعاد المناخ التنظيمي ومحدداته والتي تتحصر مجملها في(الهيكل التنظيمي ، جماعة العمل ، الاتصالات ، أسلوب اتخاذ القرارات...الخ)" (2)

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

هو الحالة السائدة داخل المركز الجامعي تمرست وذلك للبحث عن كيفية الارتياح النفسي المتبادل بين أعضاء المركز لتحقيق المصلحة العامة.

(6) جماعة غير رسمية:

هي جماعة ليس لها قواعد وأهداف وقيادات ، ذات تحديد رسمي وتتميز عموما بالتلقائية وصغر الحجم

والطابع المؤقت وقيام التفاعل بين الأعضاء على أساس المصالح المشتركة والاتصال المباشر الودي ، ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية ، ويعتمد الامتثال فيها على الولاء الشخصي أكثر من اعتماده على قواعد جماعية واضحة ، ومن

¹ محمد فتحي، مرجع السابق، ص، 23

² محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2004، ص، 13

الأمثلة على ذلك جماعات اللعب عند الأطفال والعصابات والزمرة التي يمكن أن تتكون داخل الجماعات أو التنظيمات الرسمية الكبرى⁽¹⁾.

أما في ما يخص المكانة غير الرسمية فقد كشفت بعض الدراسات عن الإبعاد المختلفة لها ، ومن أهم هذه الأبعاد ، الإخلاص للجماعة ، المحافضة على وحدتها وتماسكها ، وذلك من خلال ميكانيزمات معينة ، أشار من بينها العمال إلى ميكانيزم دفاعي يتمثل في الحرص على عدم نقل معلومات تتعلق بهذه الجماعة إلى الرؤساء المباشرين والبعد الآخر يتمثل في التعاون وتدعيم العلاقة الوثيقة بين رفقاء العمل⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للجماعة غير الرسمية:

هي تلك التجمعات التلقائية التي تضم مجموعة من عمال المركز الجامعي والتي تربطهم فيها

مجموعة من المصالح المشتركة وتتميز هذه الجماعة بتقيد بمجموعة من المعايير المحددة من قبل أعضائها وعدم خضوعها للنظام الرسمي في تسير شؤونها الداخلية كما أنها قد تضم عمال من نفس القسم أو من أقسام مختلفة.

(7) تفاعل اجتماعي:

العملية الاجتماعية الأساسية التي تعبر عن ذاتها في الاتصال وفي العلاقات المتبادلة بين فردين أو أكثر (أو بين جماعات) ويعتبر التفاعل بين الأشخاص سلوك اجتماعيا لان الناس يتبادلون المعاني ويمارسون التأثير المتبادل على سلوك بعضهم البعض وتوقعاتهم من خلال اللغة الرموز والإشارات.

التعريف الإجرائي للتفاعل الاجتماعي:

هو تلك العملية الإدارية التي من خلالها يقوم موظفو المركز الجامعي بتكوين علاقات فيما بينهم سواء

كانت هذه العلاقات في جانبها الرسمي أو غير الرسمي والتي تحكمها جملة من المحددات الوظيفية وغير الوظيفية.

¹عاطف غيث، قاموس علماء الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 191
²محمد علي محمد، مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع الصناعي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1985، ص: 270

8) ديناميكية الجماعة: GROUP DYNAMICS

يشير هذا المصطلح إلى دراسة بناء ووظيفة الجماعات وبخاصة الجانب السيكولوجي للجماعات الصغيرة مع لاهتمام بتغيير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع التماسك وكذا دراسة تغيير العلاقات بين الجماعات" (1)

9) العلاقات الاجتماعية الغير رسمية:

هي تلك العلاقات التي تنشأ تلقائيا في مكان العمل وبرغم أن هذه العلاقات لا تنظم رسميا إلا أن القواعد العامة والمشاركة والأخلاقيات والعادات والتقاليد تتدخل للمحافظة على هذه العلاقات بين الأفراد كذلك التي تحدث مثلا عندما يقوم شخصان بالاتفاق على الجلوس في مكان ما لتبادل أطراف الحديث..... الخ (2).

التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية الغير رسمية:

هي تلك الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بينهم والتي لا تحددها القوانين التنظيم وإجراءاته الرسمية ، بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص المكونين للجماعات ويدخلون في إطارها وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال بعد تكوين جماعاتهم ونظاما تهم غير الرسمية.

VI. الدراسات السابقة:

أولا: دراسات لها علاقة بالعلاقات الإنسانية

1) دراسة جماعة " هارفارد " (3):

تمثل جماعة هارفارد الرائد الأول في اتجاه العلاقات الإنسانية فقد صنفها البعض من بين الرعيل الأول الذي ابتدع فكرة المسائل الإنسانية في الإدارة.

إن العديد من العلماء والباحثين أمثال " شارمان كروب " و " اشارثيون دور كبل " وآخرون يؤكدون إن الدراسات التي أجريت في مصانع ها وثورن التي اشرف عليها جماعة هارفارد بقيادة " التون مايو " الرئيس الموجه لهذه الجماعة هي التي وضعت

¹ سليمة بوخيط، واقع القطاع غير الرسمي في المدينة الجزائرية باعة الأرصفة وسط مدينة قسنطينة نموذجا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، الجزائر، 1998-1999، ص 18

² علي عبد الرزاق جبلي، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص 20،

(3) مصدرها: أحمد حمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية بيروت، 1991

أساس القضايا الجوهرية في اتجاه العلاقات الإنسانية ، وتعتبر أفكارهم نقطة انطلاق ومصدر أساسي للدراسات اللاحقة.

إن إسهامات جماعة هارفارد في حركة العلاقات الإنسانية كانت امتداداً للتفسيرات التي ظلت على مستوى الافتراض النظري لأفكار " التون مايو " ، -ابن بلدة اديلاديا بأستراليا والذي سافر إلى الولايات المتحدة ليعمل في جامعة بنسلفانيا- ، حيث درس مشاكل صناعة الغزل التي تمثلت في انخفاض معدلات الإنتاج وزيادة نسب تغيير العمال والشكوى من التعب والهواجس المقلقة وسيادة الروح المعنوية المنخفضة بين العمال ، ففي عام 1923 أجرى مايو بحثاً عن أسباب تغير العمال بمصنع " فيلادلفيا " .

فلاحظ إن نسبة تغيير العمال في قسم الغزالين وصل إلى 250 بالمائة بينما كانت هذه النسبة في القسم الأخرى تتراوح ما بين 6/5 بالمائة رغماً عنه يفترض إن يتقاضى عمال هذى القسم مكافأة شهرية عند زيادة الإنتاج عن 75 بالمائة بمقدار معين يحسب بدقة لكنها بقية هذه المكافآت على المستوى النظري لان الإنتاج لم يزد مطلقاً عن ذلك الحد ، وكانت بيئة العمل في قسم الغزالين روتينية تسودها الضوضاء نهيك عن عدم التواصل بين العمال في ما بينهم ، بين ما كان إلتون مايو في هذه المرحلة المبكرة من حياته يهتم بنزعتة الميكانيكية في دراسة سيكولوجية الفرد وظروف العمل المادية بدأ بإدخال نظام فترات الراحة في الصباح وبعد الظهر فأفاد هذا النظام ثلث عمال القسم وظهرت نتائج طيبة وانخفض معدل تغير العمل وتحسنت الروح المعنوية والإنتاجية .

فاخذ رئيس الشركة بنصائح " مايو " وأمر بتوقيف الماكينات إثناء فترة الراحة وطلب من العمال إن يختاروا فترات راحتهم في الوقت الذي يرضونه .فوصل الإنتاج إلى 86 بالمئة ولم تزد نسبة تغيير العمل عن نسبة 5 أو 6 بمائة ، وعلى هذا وضع إلتون مايو تفسيراً لهذه النتائج مفاده :إن سبب ردود الفعل التشاؤمية هي بسبب التكرار الروتيني للعمل وكذلك عندما تكرر نفس الحركات لفترة طويلة ينشا عنها حالات من التعب العضوي مما يؤثر على الكفاية الإنتاجية ، وكذلك نتيجة لظروف العمل غير المؤمنة فيزيقياً.

فأعتقد إن فترات الراحة يمكن إن تزيل اثر هذه الحالات باعتبارها علاجاً يمكن للعمال إن يصبوا فيه هواجسهم ويروحون عن أنفسهم وينقصون من متاعبهم.

وفي مؤلف مايو عن " المشكلات الاجتماعية الصناعية " لوحظ انه اتخذ موقف آخر حيث أشار إلى إن مجرد القيام بالبحث قد تبين للعمال أنهم مشكلاتهم لم تكن مهمة

وان رئيس الشركة كان محبوب عندهم خصوصا وان النظام الجديد مجرد تدليل للعمال باسم العلم فتحول الحشد من العمال المنعزلين إلى جماعة ذات إحساس بالمسؤولية الاجتماعية عندما منحوا حق اختيار راحتهم بنفسهم وهكذا انتهى مايو إلى تبين دور جماعات العمل وما تكونه من نظم وطقوس وقدرتها على ممارسة نفوذ كبير على سلوك أعضائه

وعليه ظلت التفسيرات المتوصل إليها على مستوى الافتراض النظري حتى جاءت جماعة " هارفارد" للقيام ببرنامج بحوث في مصانع " هارفارد" بشيكاغو التابع لشركة " وسترن إلكترونيك" هذا المصنع الذي يضم حوالي 29000 عاملا من قوميات مختلفة و بداية البحوث به كان عام 1927 إلى غاية 1932

وعالج بعض المشكلات الصناعية خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في محيط العمل.

2) دراسة محمود بعنوان⁽¹⁾: برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية " دراسة ميدانية على قطاع فنادق القاهرة الكبرى" وجاءت أهداف الدراسة ما يلي:

- التعريف بأهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية
- تسليط الضوء على بعض جوانب الأنشطة للعلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية
- الكشف عن اثار العلاقات الإنسانية على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية
- عرض بعض الاقتراحات التي تسهم في ترشيد مهارات العلاقات الإنسانية مما يزيده المر دودية التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمات الخدمية

وقد استخدمت الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات الأول: المقابلة كأداة من أدوات التي استخدمها لجمع البيانات المطلوبة ، وخاصة المقابلة المفتوحة مع بعض المسؤولين بقطاع الفنادق والثاني الاستبيان وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية للجمهور الداخلي(60%) والجمهور الخارجي(74%) لقطاع الفنادق محل الدراسة

1مصدرها : محمود عبد الهادي السيد، برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق اهداف المنظمات الخدمية ،دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الكبرى ،رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير ،كلية التجارة ،القاهرة، 2005

- ✓ تتنوع الأنشطة العلاقات الإنسانية بين المبرمجة وغير المبرمجة ، الشخصية والاجتماعية ، وتحقيق مردودا ايجابيا على العديد من قطاعات العملاء بالمنظمات الخدمية.
- ✓ تمثل العلاقات الإنسانية في منظمات الخدمية وخاصة قطاع الفنادق أهمية كبيرة لاعتمادها على العنصر البشري في نجاح هذه المنظمات
- ✓ الحاجة إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في المنظمات محل الدراسة ، ومن ثم اقترحت الدراسة تخصيص برامج تدريبية مستمرة للتطوير وتحسين العلاقات الإنسانية ، أهمها تطبيق نظام فرق العمل ، والإدارة الجماعية والمشاركة العملية.....الخ

ثانيا/دراسات لها علاقة بمتغير الأداء الوظيفي.

1-دراسة أورست⁽¹⁾ (Oreste2002) ، بعنوان " اثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين"

- وكان من بين أهداف الدراسة ما يلي:

1. الوقوف على العلاقة بين مستوى الأداء في المدارس الابتدائية والجانب الإبداعي عند الأساتذة مركزة على متغيرات الرئيس ، خصائص الموظفين وحجم المدرسة والنظام.

2. اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والإبداع المدرسي لهم.

* واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية المتعلقة لجمع البيانات من عينة الدراسة قوامها 116 معلم

- وقد توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها:

- ✓ يتوقف مستوى الابداع المدرسي على مستوى الاداء الوظيفي من خلال الخصائص الشخصية لمدرسي ومعلمي المدارس الابتدائية وتبني قيم الابداع التربوي كما يتأثر بحجم المدرسة ومكانها الجغرافي ، وقد طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية بمدينة moro

¹مصدرها: لعمود احمد بن حماد ،تقييم الأداء الوظيفي الطرق-المعوقات-البدايل،مجلة الادارة العامةالإدارة العامة،العدد(2)،الرياض،فيفري،2000

- ✓ أظهرت النتائج ان مستوى الاداء الوظيفي اكثر فعالية من المقررات الدراسية في تبني المعلمين الإبداع التربوي
- ✓ كما أشارت النتائج الى وجود تأثير متوسط لمحتوى المقررات على درجة الابداع والتغير
- ✓ وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود ارتباط اجابي بين مستوى اداء المعلمين ومستوى ابداعهم في العمل كلما ارتفع مستوى الاداء الوظيفي ، كلما زاد الابداع المدرسي.

2-دراسة رانجيفيرا وزملائه⁽¹⁾ (Rangaphriya, et al2003) ، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات المتعددة الثقافات)

تهدف الدراسة إلى فحص تأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المنظمات متعددة الثقافات في أمريكا ، الهند ، الكونغو ، من خلال تحليل سياق ثقافي مشترك باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي و باستخدام عينة عشوائية بلغ عددها 318 مفردة موزعة على ثلاثة دول

• وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1. إن هذه الدراسة تعد من القليل جدا من الدراسات التي تفحص تأثير المناخ الوظيفي على أداء المنظمات من خلال بحث سياق ثقافي مشترك ، وما يميز هذه الدراسة أنها أخذت البعد الدولي بعقد مقارنة بين اثر المناخ الوظيفي في المنظمات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والهند والكونغو
2. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف بالأداء العملي والتنظيمي عند الشركات (منظمات) المدروسة في البلدان الثلاثة السابقة الذكر تعزى إلى اختلاف المناخ التنظيمي ، كما ان للاختلاف في البعد الثقافي بين هذه الدول اثر في اختلاف عناصر المناخ التنظيمي
3. تعد المنظمات ذات الطابع الثقافي أكثر تأثيرا بالمناخ التنظيمي الذي يشمل نمط القيادة ونمط الاتصال والعلاقات الإنسانية والانضباط التنظيمي

¹مصدرها :علي الشراوي ،أصول التنظيم،الدار الجامعية ،ط2،بيروت،2003

الفقير الى الله

الفصل الثاني : العلاقات الانسانية في محيط العمل

تمهيد

أولا : ظهور حركة العلاقات الانسانية ودوافع الاهتمام به

I. مفهوم العلاقات الإنسانية

II. اهداف العلاقات الإنسانية

III. اسباب ودوافع الاهتمام بدراسة العلاقات الانسانية

ثانيا : مراحل تطور حركة العلاقات الإنسانية

I. رواد الحركة والدراسات الأولى

II. جيل هارفارد والأبحاث المتقدمة في العلاقات الإنسانية

III. جيل المتابعين والمطورين

ثالثا : دور حركة العلاقات الإنسانية في زيادة الاهتمام بدراسات الجماعة

(الجماعات غير الرسمية في محيط العمل)

I. تعريف الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الافراد

II. أسباب ودوافع العمال إلى الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية

III. أهمية الجماعات غير الرسمية في محيط العمل

خلاصة

أن سبب وجود المنظمة هو من أجل انجاز أهداف وأغراض محددة وان سبب وجود الأفراد بها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة، كما أن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو أي إدارة كانت يوجد فيها مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وهنا يأتي دور الإدارة لتوجيه هذه التفاعلات لخدمة أهداف الأفراد والمنظمة بذات الوقت والتقليل ما أمكن من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، فالسلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه وبالتالي يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل وعند دراسته لا بد أن يأخذ الاعتبار طبيعة الموقف الذي يعيش فيه، وبالتالي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف، فالفهم هذا يعني الكشف عن العلاقات التي تقوم بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وظواهر أخرى مثل العلاقات التنظيمية والإدارية، والظروف الاجتماعية والبيئية .

أولاً: ظهور حركة العلاقات الإنسانية ودوافع الإهتمام بها

1. مفهوم العلاقات الإنسانية

المداخل و التعريفات:

هناك مداخل عديدة للعلاقات الإنسانية نتناول أكثر من مدخل للاثجاهات الإدارية نحو العاملين، فهناك مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تؤسس على مفهوم استمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهناك مدخل التحفيز تحفيز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة، وهناك مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية و التنفيذية بالمؤسسة مما يكفل التلاحم الفكري بين أعضاء المشروع "كل هذه المداخل متداخلة بدرجة ظاهرة وبصفة عامة فإنها جميعا مداخل تهدف إلى رفع معنويات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم الوظيفي بشكل عام.

أثبتت الدراسات الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أهمية النواحي السلوكية و الإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشري بمعنى أن هناك ارتباطا قويا بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسية، ومن ثم فإن الإهتمام بالنواحي السلوكية و النفسية و دراسة الدوافع و الاتجاهات لدى الأفراد و توافر مناخ العمل الملائم له اثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين"⁽¹⁾.

1 كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وآخرون، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، ص 9.

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

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

و يرى سكوت " أن العلاقات الإنسانية تعتبر عن حق الأفراد في موقف معين من أجل الوصول إلى توازن في الأهداف يحقق الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتنتج أفراد سعداء يشعرون بالرضا على أعمالهم"⁽¹⁾.

وهناك مجموعة من العلماء ترى أن العلاقات الإنسانية تدرس الأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة وليست منفصلة، وكأعضاء في مجموعات ونظرا للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات الحديثة فإن أهمية الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معا نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فإنه يحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بينهم وأن تعرف كيف تكون منهم فريقا متعاوننا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف العلاقات الإنسانية باختصار بأنها تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضي للأفراد في الوقت نفسه، كما يمكن القول كذلك بأنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل.

وفي مجال الصناعة يعرفها "YODER" في كتابه "PERSONNELLE A MANGEMENT" بأنها مجموعة من الصلات التي تنشأ بين أصحاب الأعمال و العمال وهيئة الإدارة في المشروع بصفة جماعية أو فردية و كذلك بأنها مجموعة الروابط البشرية التي تقوم بسبب ضرورة تحقيق التعاون المنشود من جانب العمال في قيامهم بالعمليات الصناعية"⁽²⁾.

ومن ذلك يتضح لنا أن العلاقات الإنسانية في الصناعة تقوم نتيجة حالة واقعية نشأة بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين أصحاب الأعمال والإدارة في المشروعات الصناعية والتي أملت لها طبيعة كونهم قد انضموا تحت نظام واحد، وتسري عليهم لوائح

¹ محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، كلية التجارة للطباعة، ط2، القاهرة، 1976، ص23.
² حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 1999، ص35.

تنظيمية واحدة وتجمعهم ظروف عمل واحدة و يوحد جهودهم هدف ومصلحة مشتركة. كما أنه من الواضح أن هذه الحالة قد أنشأت مجتمعا موحدًا يترتب عليه لكل فرد حقوق و واجبات تجاه الفرد الآخر في نفس المجتمع. وذلك على اعتبارات الأفراد المكونين لذلك المجتمع أناسا لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية كباقي أفراد أي مجتمع إنساني آخر ولذلك وجب عدم إغفال هذه الحقيقة الهامة، وهي اعتبار المجتمع المذكور مكونا من عناصر بشرية تستخدم في الإنتاج كأى عوامل إنتاج أخرى .

ولزيادة إيضاح كلمة العلاقات الإنسانية نقول أن لكل تصرف من تصرفات الإنسان اثر او كما يقول علماء الطبيعة (لكل فرد رد فعل) والإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، كل تصرف من تصرفاته تقريبا يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات. ولهذا الأثر صداه فيهم يدفعهم غالبا لإتباع نوع معين من التصرفات، ونستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم (التفاعل) حيز الزاوية في العلاقات البشرية، والطابع المميز لهذه العلاقات.

ويرى برنت روبن"أن العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا و الإقناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد أو جماعات أي مؤسسة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة أو المنظمة مع توافر البيئة المرجحة في العمل ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والعرف و العادات والتقاليد السليمة للمجتمع والقيم الإنسانية"⁽¹⁾ .

من هذا التعريف يمكننا أن نستخلص أن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تستمد من أساليب التعامل بين الناس في المجتمع و بشتى جوانبه الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والأسرية والتعليمية وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة التي تضم مجموعة من العمال من ثقافات مختلفة تتجمع في شكل من أشكال التنظيم يفرض الوصول إلى هدف مشترك.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما البعض وكلاهما يهتم بالجوانب التي اشرنا إليها بهدف تطوير السلوك الإنساني.

إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط الانسجام والتعاون بين العمال في سبيل بلوغ هدف مشترك يخدم بصفة مباشرة أهداف المؤسسة.

1برنت روبن،الاتصال والسلوك الإنساني،ترجمة صالح بن مبارك الدباسي،معهد الإدارة العامة، 1991،ص47.

ويعرفها في موضع آخر بأنها "مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإتباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"⁽¹⁾.

وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد فهو وحدة من وحدات الجماعة ونظرا لان كل فرد يختلف عن الآخر فان النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعا لظروفه و رغباته كما أن الفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات التي تربط بينهم.

ويرى أحمد عزت "أن العلاقات الإنسانية تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات لأنها عماد التقدم في شتى المجالات وتطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج"⁽²⁾.

ويمكن القول كذلك " أن العلاقات الإنسانية هي مجموعة التفاعلات بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات التي تهدف إلى إيجاد جو من الفهم المتبادل و الاحترام والثقة أيضا"⁽³⁾.

ومن هذا التعريف يمكننا استخلاص أن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تركز على:

1) العلاقات الإنسانية عملية اجتماعية من منطلق كونها لا تتحقق إلا وسط تنظيمات معينة رسمية كانت أو غير رسمية بهدف تنمية التفاعلات الايجابية فيما بينها.

2) إن العلاقات الإنسانية هي استجابة هذه التنظيمات لتحقيق النتائج التي تكونت على أساسها.

3) إن الترابط الذي ثبت فيه العلاقات الإنسانية يمكن الوصول إليه بمتابعة الجهود البشرية المبذولة و الحث عليها وصولا إلى الأهداف الموضوعية والنتائج المرجوة.

4) فمن خلال مثل هذه العلاقات يمكن دفع العاملين بالمنظمة أو بالوحدات التي يعملون بها إلى نمو العمل الجماعي الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة بكفاية ويحقق الأهداف التنظيمية في الوقت نفسه.

1حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإدارة، دارا لكتب الحديثة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص36.

2أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، 1965، ص22.

3أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء لمهارات، كلية التجارة، الإسكندرية، 1992، ص13.

و يقول إبراهيم الغمري "إن مفهوم العلاقات الإنسانية هو أنها موضوع متعدد ومتداخل الجوانب و لكن الأكثر من ذلك هو أن العلاقات الإنسانية ذاتها أكبر من مجموعة الفروع أو الشعب التي تتداخل مع بعضها لتكونها وبالتالي فان هذه الطبعة الخاصة للعلاقات الإنسانية تمكنها من حل الصراع الإنساني بكفاءة أكبر وتفهم السلوك الإنساني بطريقة أكثر تكاملاً" (1).

ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد "العلاقات الانسانية هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا و الاقناع القائم على أسس علمية بين الافراد وجماعات أي هيئة أو منشأ بطريقة واعية من الفهم أو التعاون المتبادل بينهم مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية قدر الامكان لتحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة" (2).

وفي نفس السياق تعرف بأنها فرع من العلاقات العامة التي تعنى بالصلات داخل المنظمة بين العاملين بعضهم البعض وخصوصا بينهم وبين القادة في المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المشتركة و الاهتمام بالنواحي الاجتماعية و الحاجات لهؤلاء العاملين" (3).

ومن التعريفات الاجنبية ما قاله "روبرت سلونشال بأن العلاقات الانسانية هي دراسة الناس في اثناء العمل لا بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل ولكن بوصفهم رجال التنفيذ في الادارة و أعضاء في النقابة و أعضاء في المنظمات ذات أهداف اقتصادية و غير ذلك و بقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات و الفهم بمقدار ما تتحسن القدرة على توجيهه و قيادة هؤلاء الناس" (4).

فعلماء العلاقات الانسانية ومن أبرزهم التون مايو ينظرون الى المؤسسة على أساس أنها نظام اجتماعي لها لا حدود و خواص سلوكية يمكن ملاحظتها وتفهمها، لذلك يجب مراعاة ما يلي (5):

1) التعرف على الاتجاهات الشخصية و العاطفية للقيادة الادارية، نظرا لاختلاف ردود الفعل تجاه المنبه الواحد نتيجة لاختلاف الاتجاهات والميول و العواطف لدى الافراد طبقا لخبراتهم السابقة.

1 صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969، ص21.

2 أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا للطبع والنشر، الإسكندرية، 1999، ص21.

3 محمد منير حجاب و محمد و هبي، المدخل العام للعلاقات العامة، مدخل اتصالي، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص27.

4 برنت روبن، مرجع سابق، ص: 48

5 كيث ديفير، مرجع سابق، ص: 10.

(2) تحقيق قدر من المرونة القيادية تجاه تفويض السلطة انطلاقاً من مبدأ أن مصلحة الفرد و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها ليست بالضرورة متعارضين- كما كان من مستلزمات النظريات الادارية السابقة- فالادارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤوسين و وجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل و التحمس له و القدرة على انجازه و هذا يتطلب عدم وجود الفة اجتماعية كامنة بين الرئيس و المرؤوس ساعد على القيادة الادارية الناجحة، و قد توصل فيدر إلى هذه النتيجة في مجموعة دراساته **ANTEO LEODLESHIP THEORY** عندما أشار الى أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيهامسافة تتميز وحدات عملهم بأنها اكثر نجاحا من القيادات التي تكون صلة بمرؤوسيهام كما أن عدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين ساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي و أن يحتفظ باتزانه وثباته في تعرفه بالامور ودراسة التنظيم الانساني يرجع في المقام الاول كما اشرنا سابقا الى رنسيس ليكارت و بعض العلماء الذين اسهموا في التنظيم الانساني مثل دوجلاس ماكريجور وأرجيريس..... الخ .

وعليه يمكن القول بأن العلاقات الانسانية تقوم على التفاعلات بين الافراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة و هي أيضا تكمل الافراد في موقف يدفعهم الى العمل معا بشكل منتج و متعاون محققين بذلك رضا اقتصاديا و اجتماعيا و نفسيا كما تضم العلاقات الانسانية في المقام الاول يفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. و كذلك يفهم في تنمية الظروف التي تساعد الافراد سويا لتحقيق الاهداف المشتركة.

ومن خلال ماسبق من عرض لمختلف المداخل التي حاولت التطرق الى اعطاء تفريق للعلاقات الانسانية يمكن تلخيص أهم الافكار الاساسية لهذه المدرسة و التي جاءت كما يلي/

(1) ان العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير وهي لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة و التهوية و الجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة.

(2) فضلا عن الرواتب و الحوافز الاقتصادية فان سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير و الاحترام و المشاركة في اتخاذ القرارات.

3) فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيا بين العاملين يساعدهم في اشباع حاجاتهم النفسية و يعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي وله أهمية كبيرة في تحديد مستوى انتاجية و سلوك العاملين بالمؤسسة.

II. خصائص واهداف العلاقات الإنسانية:

1) خصائص العلاقات الإنسانية

يعتبر رنسيس ليكرت من أكثر العلماء دورا و اسهاما في دراسة التنظيم الانساني. حيث أكد ليكرت أن "النظام القائم على الصداقة بين القائد و المرؤوسين و الثقة المتبادلة و العمل بروح الفريق بالاضافة الى المشاركة في اتخاذ القرار و اندماجهم في وضع الاهداف هو من افضل النظم لتحقيق الاهداف"⁽¹⁾.

ويعتبر التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة الذي يركز على أشياء منها العلاقات الإنسانية المتبادلة و التي يساندها البعض والبعض الآخر، و التعاون و الاتصال المفتوح و الاحساس بالمسؤولية، و الثقة بين الأعضاء المؤسسة و المشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار.

ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الانساني الذي يؤدي الى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الاتصال المفتوح من المؤسسة على البيئة الخارجية و الاتصال المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين يزيد الضبط و التحكم و الاصرار الذاتي لاسرة المنظمة و من ثم يؤدي الى اشباع حاجات العاملين فيها.

و باختصار هناك خمسة خصائص رئيسية للعلاقات الإنسانية⁽²⁾:

1. أن العمال ينظر اليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك احساسا و شعورا و رغبة و خوفا و يرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية، و حاجات الامن و الرغبة في أن يكونوا مبدعين، في تكوين خبرات جديدة بالاضافة الى البواعث الاقتصادية.

2. أن الافراد يحصلون على الاشباع و الرضا من مشاركتهم في الجماعة و من خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الافراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون اليها.

¹ عبد الرحمان عيسوي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 17.
² ابراهيم الغمري، مرجع سابق، ص 47.

3. ان التنظيم الفعال يجب أن يقيم " مجموعات الوظائف المتماسكة و المتداخلة و يجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن تربط بعضها البعض لانجاز العمل و عملية الاتصال هذه و يجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.
4. ان الافراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء و الاصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.
5. وتزيد مجموعة الوظائف المتماسكة و المتداخلة الدافعية لدى الافراد لان الفرد يمتلك الشعور و الاحساس بأنه عضو في المنظمة و يعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد متلف للمعلومات و التعليمات و أخيرا يعتبر نظام المشاركة من الانظمة الفعالة في عملية التنظيم الاداري.

(2) أهداف العلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية تسعى في الادارة الى تحقيق الاهداف التالية (1) :

- ✓ حفز الافراد على العمل بأعلى كفاءة.
- ✓ حفز الافراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم و بين المؤسسة التي يعملون فيها.
- ✓ مساعدة الافراد على اشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية طبقا لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.
- فالعلاقات الانسانية اذن هي ذلك الفرع من المعرفة الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية و الاجتماعية و الانسانية في مجال العمل الصناعي و التجاري و الزراعي و الخدمي و الامني في تفهم الظاهرة العمالية في المنظمات و المؤسسات المختلفة و في ظروف معينة و الوصول الى التعامل مع المواقف المتنوعة التي تنظمها هذه المجالات و تكييف العامل مع عمله، ومع زملائه، و رؤسائه، و تحقيق الرضا و الانتاجية المطلوبة.

و بعبارة أخرى فان صالح الشيكشي، ينظر الى العلاقات الانسانية على أنها ذلك العلم و الفن الذي يهدف الى (2):

- ✓ اقامة علاقات منسجمة بين العاملين و بعضهم البعض و بين الادارة.
- ✓ تحقيق مصالح العمل بدفع الافراد على تحقيق الانتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة و تطويرها وتحسينها باستمرار و يستخدم في ذلك:

1شهيبي محمد علي،مرجع سابق،ص24.

2صالح الشيكشي،مرجع سابق،ص22.

- حصيلة متنوعة من المعرفة في الفروع العلوم المختلفة.
- خلاصة التجارب و الدراسات التي تجرى في مختلف الاجهزة و الشركات و المواقف، ويطبق هذه المعرفة والتجارب في محيط بيئي يتميز بعناصر و ظروف محددة و ينتبه الى الاثار التي تحدثها هذه الظروف على المجال الذي يطبقه.

III. الاسباب التي دفعت الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية :
يمكن التعرض الى بعض هذه الاسباب فيما يلي :

1- عدم التوازن بين العلاقات الانسانية والجوانب الاخرى في محيط العمل

يتبين من الاستعراض التاريخي السابق أن العلاقات الانسانية لم تحرز الا على القليل من الاهتمام، مما جعل هناك حاجة الى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الانسانية حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الاخرى في محيط العمل ، ،وقد لمست الادارة هذه الحالة من عدم التوازن فعملت على تصحيح الوضع عن طريق توجيه الاهتمام والدراسات نحو العلاقات الانسانية

2- ظهور مشاكل جديدة :

كان لنمو النقابات العمالية وسن التشريعات العالمية من قبل الحكومات أن وجدت مشاكل جديدة في العلاقات الانسانية، كما بررت بشكل أكبر المشاكل القديمة ولقد رأى بعض المديرين في ازدياد الافراد العاملين معها ، وكان هذا من الاسباب التي دفعت الادارة الى تصحيح الاخطاء ، عن طريق تركيز الاهتمام على العلاقات الانسانية ،وقد رأينا كيف أن تيلور كان يحاول أضعاف مركز النقابات العالمية عن طريق توجيه الاهتمام الى العامل ، الا أنه أخطأ في الانساني والاشباعات النفسية والاجتماعية التي يحتاج إليها الافراد في محيط العمل ، وهناك من المديرين من رأى في العلاقات الانسانية وسيلة فعالة في القيام بالعمل الاداري ، فوجهوا اهتمامهم نحو هذا الميدان .

3- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد :

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

4- ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الانسانية :

كان للدراسات والتجارب العلمية التي اجريت اثارها في تشجيع الادارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الانسانية ، وكما تمخضت عنها هذه الدراسات والتجارب، وقد تكونت من هذه الدراسات نخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والاساليب ، واصبح في متناول المشروعات استخدامها والاطمئنان الى النتائج المتوقعة منها ، وتأتي في المقدمة من هذه الناحية تجارب هاوثورن في مصانع ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

5- ادى التوسع في التخصص الي خلق مشاكل انسانية جديدة :

فبالإضافة الى التخصص اصبح طابع الاعمال والمجتمعات فان كبر حجم المشروعات كانت عاملا آخر في تطبيق مبدا تقسيم العمل والاتجاه نحو التخصص .

فأصبحت التنظيمات الحديثة قائمة على التخصص في الاعمال وفي الادارات وقد نشا عن ذلك التدخل في السلطات وتنازع الاختصاصات كما هي الحال بين الاداريين والفنيين الاستشاريين Line and staff وبين المراقبين على كمية الانتاج والمراقبين على جودة الانتاج ، كما اصبح الفرد يعمل نتيجة هذا التخصص وتقسيم العمل في عملية صغيرة قد لا تعطيه الإحساس بأهمية العمل الذي يقوم به ، بل قد يصل تقسيم العمل الى اقصى مدها فيصبح العمل لامعنى له في نظر العامل ، ومثالنا على ذلك ما حدث في مصانع فورد لإنتاج السيارات بالولايات المتحدة عندما طبق هنري فورد مبدا تقسيم العمل في نظام خط التجمع بحيث وصل الى درجة ان احد العمال كانت مهنته طوال الوقت الامسك بمفتاحين يربط بهما الصوامل في المسامير في احدى الاجزاء التي تتكون منها السيارة، ومثل هذا العمل لا يمكن ان يعطي الفرد الشعور بالاهتمام والحماس نحو عمله، بل انه يفقد احترامه لنفسه ويقتل فيه الرغبة في اثبات ذاته ، واذا كان من الممكن معالجة بعض حالات تطبيق تقسيم العمل بشكل غير مرغوب فيه عن طريق اعادة النظر في مكونات العمل وازافة بعض العمليات التي سبق فضلها عنه اليه وهذه العملية نطلق عليها توسيع العمل .

فان التخصص في المهام وضرورة تقسيم التنظيم الى ادارات واقسام مازال مصدر للاحتكاكات والمشاكل الانسانية ، وهو ما دعا الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية كوسيلة لمعالجة مثل هذه المشاكل في المشروعات الكبيرة حيث يطبق التخصص على نطاق واسع .

6- ازدياد الاهتمام بالعناصر البشرية :

ازداد الاهتمام بالعلاقات الانسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية وقد تولد الاهتمام بالأفراد لأسباب عديدة، منها اتجاه تكلفة الانتاج والعمل الى الارتفاع مما يحتم ضرورة الافادة الى أقصى حد من الجهود والبشرية كما انه يسبب التكاليف المرتفعة التي تنطوي عليها عملية تدريب وتنمية الأفراد اصبح من الطبيعي ان تنهياً للأفراد جميع الظروف المناسبة للعمل .

7- ارتفاع مستوى المعيشة :

ادى ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد العاملين الى ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية اذ لا يكتفي الأفراد في هذه الحالة بمطالب الحياة الضرورية واشباع الحاجات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام اكبر الى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية .

ثانيا / مراحل تطور حركة العلاقات الانسانية :

ان حركة العلاقات الانسانية لم تولد من فراغ ، بل كانت نتيجة لعدة محاولات ومقدمات سبقتها، ولكن في ما يلي سنحاول التطرق مباشرة الى رواد الحركة الرئيسيين وجيل هارفاد واخيرا لجيل المتابعين والمطورين للحركة.

1. رواد مدرسة العلاقات الانسانية :

لم تظهر مدرسة العلاقات الانسانية الى الوجود من العدم بل كان للجهود التي بذلها روادها أثر في تأسيسها ونخص بالذكر منهم :هوتينج وليامز Mary P.Follett ومري فوليت ...الخ

1- هوتينج وليامز w.williams: (1)

كان وليامز مستشارا إداريا في احدى المنشآت الصناعية الأمريكية، أكد على ضرورة الوقوف على مواقف واتجاهات وحاجات العمل ولتحقيق ذلك نزل في سنة 1920 الى الميدان العلمي كباقي العمال ليعيش عيشتهم ويحس أحاسيسهم ، وذلك في عديد من البلدان المختلفة كأمریکا وفرنسا والمانيا وبريطانية وقد ذكر في أهم ما نشر من الكتب الملاحظات التالية (2):

1- أن مبد اعتبار العامل وحدة اقتصادية يعمل للحصول على المادة فقط غير صحيح ،فالإنسان في هذه الدنيا يصارع ويكافح ليحفظ ماء وجهه أكثر مما يصارع ويكافح لملاء معدته .

¹محمد عبد المولى النقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 67
2 المرجع نفسه، ص 68 .

ب- أن العامل اذا ما ابعده امكانياته عن الجوع أتجه الى الأشياء غير المادية المركز الاجتماعي ومستلزماته من مظاهر وحاجات نفسية واجتماعية .

ت- رضا العامل عن عمله يتأثر بمدى أهميته في نظر زملائه .

ولأول مرة برزت لإدارة الاعمال حاجة العامل الى الاعتراف به ككائن اجتماعي له احترامه، كائن في حاجة الى الشعور بالقيمة الحقيقية لذاته بوصفه شخصا أو كائنا بشريا له كرامته .

كما بين وليامز في تجاربه وبحوثه الاهمية الفائقة التي يعلقها العامل على وظيفته وطبيعته، وتأثيرها على تحديد منزله الاجتماعية في الوقت الذي كانت فيه ادارة الاعمال مزالت تعتقد أن منزلة العامل الاجتماعية تتحدد بناء على أجرته .

خلص وليامز الى أن النتيجة كانت عجز العامل عن أن يصرف لعمله كل أهميته، وكثرت الاسئلة على تعمد التقليل من حصيلة الانتاج على يد العمال الذين لم يكونوا يبأهون فعلا أن يحققوا أهداف صاحب العمل مادام صاحب العمل كان يتجاهل احتياجاتهم الشخصية ومطالب العمل .

وكي يفسرواليامز مسلك العمال وتصرفاتهم ، دعا المديرين في الحاح الى الاعتراف بما لم يكونوا يصدقونه من اهمية المشاعر التي يستمدها العمال من خبرتهم في العمل ، وهنا تنبتهت ادارة الاعمال لأول مرة الي ان الذي يقرر وجهات نظر العمال ومسالكهم ، ليس هو المنطق او العقل بقدر ماهو ردود فعلهم العاطفية، وبين ان تصرفات الناس تنبع عن مشاعرهم اكثر من حقائق حياة العمل ومشاعره الكامنة وراء اتجاهات العامل وسلوكه"⁽¹⁾

وكان على الباحثين الذين اتوا من بعده ان يتموا هذه البصائر الجديدة عن العلاقات الانسانية في الصناعة .

2- ميرى فوليت² :

مفكرة اجتماعية وسياسية امريكية وتعتبر ميرى فوليت الرائدة الحقيقية المهينة لمدرسة العلاقات الانسانية فلقد كان لافكارها في مجال الادارة والتسيير والسلطة والمسؤولية اثرها في افكار مؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية ، واذا الحت قبلهم على وجوب دراسة المظاهر والعوامل الانسانية في الادارة والتسيير دراسة علمية

1محمد عبد المولى النقس،نفس المرجع السابق،ص69 .

² المرجع نفسه،ص73

وعلى وجوب دراسة العوامل الاجتماعية او الجماعية في المصنع وتأثيرها في العمل والانتاج .

لقد الحت فوليت على ضرورة ارتكاز نظرية الادارة والتسيير الى سيكولوجيا علمية وليس الى تصورات حديثة علما بانها ربطت في دراستها بين اختيار التجريد العلمي الفلسفي ، وعلى غرار المدرسة الكلاسيكية اهتمت فوليت بالسلطة والمسؤولية وقد حددت في هذا المجال الفرق بين السلطة والسلطان .

وفي ما يلي نورد اهم افكارها في هذا الميدان والتي يمكن استخلاصها من مقالاتها المختلفة وكتابها " الصراع والبناء " .

1 السلطة والسلطان :

فالسلطان هو عبارة عن مقدرة على بلوغ اشياء محددة تحديدا جيدا وإحداث تغييرات ما ؛ اما السلطة فهي حيازة او امتلاك السلطان وممارسته .

وانطلاقا من هذين التعريفين ترفض فوليت مبدا تفويض السلطان الذي تتمسك به المدرسة الكلاسيكية التaylorية وترفض الخلط بين مفهوم "السلطان والسيطرة" الذي قالت به المدرسة الكلاسيكية وعلى هذه الصورة يعتبر توزيع المسؤوليات ممكنا بواسطة توضيح السلطان جميع تفرعات اقسام وحدات فروع المنشأة او المنظمة الصناعية في منظومة وحيدة وكلية وتؤدي وظيفتها او الوظائف بصورة منتظمة ومتواصلة .

فهي تبين ان اعلى درجات الكفاءة تتحقق عن طريق تكامل اوجه النشاط المختلفة وليس عن طريق تقسيم السلطان وتفويضه أما السلطة فقابلة لتخلي عنها أى يمكن تفويضها أو منحها لبعض الافراد ،اذا ما وضعنا في اعتبارنا أن سلطة أي فرد تنبع من المهام التي يتولاها وكذلك من الظرف المتغيرة التي يعمل ظلها ،كذلك تحاول فوليت أن تثبت أن نمو وتوسيع المنظمات يحمل في طياته ظاهرة انتشار وتوزيع السلطة داخل المنظمة ،ويحدث مثل هذا الانتثار نتيجة لازدياد الحاجة الي الخبرات والتخصصات المختلفة داخل المنظمات الكبرى والتي يمكن ان تتوفر في أنواع مختلفة من الافراد عن ناحية تدريبهم ومراكزهم الاجتماعية ،وكنتجة لذلك نجد أن مفهوم السلطة الوظيفية (أى تلك التي تربط بالوظيفة) تحل محل مفهوم السلطة الكلية أو المركزية كذلك تشير فوليت الي التحول التدريجي في وجهات النظر اتجاه الدور الذي يقوم به الخبراء خاصة الاستشاريين منهم stof فهي ترى أنه بالتدرج لاينظر الاالى أولئك الخبراء كمجرد استشاريين حيث تقبل آراؤهم أو ترفض فتوصياتهم تأخذ وزنا أكبر رغم أنها لاتمثل أوامر في حد ذاتها .

وبينما تعترف بالحاجة الي سلطة مركزية تتمثل في أعلى قيادة المنظمة ، إلا أنها تؤمن بأنه لا يجب التضخيم في أهمية دورها ، فالسلطة المركزية أو العليا بالنسبة لها ماهي الا وسيلة يمكن بها التركيز على الوظائف الأساسية للمنظمة بحيث تكون بالعقلية والخبرة والمعرفة التي تؤهلها لمثل هذا العمل ، وترفض النظر الى التنظيم كمستوى عال أو منخفض (ادارة وسطى ،ادارة مباشرة - عمال) ، أى ترفض النظر اليه على أنه مكون من عدد من المستويات المرتبة ترتيبا هابطا معيناً...فالمبدأ الاساسي الذي تهتم فيه هو التداخل الواجب حدوثه بين الخبرات المختلفة التي تقوم بوظيفة ما في المنظمة ..وتذهب فوليت أبعد من ذلك لتنادي أنه لايمكن تحقيق الكفاءة المرغوبة بمجرد الوصول إلى تحقيق طاعة المرووسين أو التنسيق بين القيادات الادارية العليا التي تتمثل وظيفتها في اعتماد الخطط التي يقدمها مرؤوسيهـا...ففي مناداتها بالمشاركة على جميع المستويات وبالتكامل بين الاعمال المختلفة تذكر فوليت انه من المقبول ان يعمل الفرد مع اي فرد أخرى لكن ليس تحت رئاسة فرد اخر

2-المسؤولية :

الاتجاه الذي تبنته فوليت تجاه المشكلة الخاصة بالسلطة يتضمن أيضا اعادة التفكير فيما يختص بمبدأ المسؤولية في المفهوم التقليدي لنظرية الادارةفترى فوليت أن المسؤولية (مثلها في ذلك مثل السلطة) ترتبط بالوظيفة التي يقوم بها الفرد في المنظمة ، وبالتالي على كل فرد أن يسأل نفسه عن "أي شيء يعد مسؤول ،ليس امام من يكون مسؤول".

ومن بين الاراء التي تقدمها لنا فوليت رأياها الخاص بمبدأ المسؤولية التراكمية او المتجمعة تترك هناك فراغ واضهارها انها نتيجة حتمية لنوع وتعدد الوظائف في المنظمة الوحدةففي رأياها يجب التنسيق بين الاعمال المختلفة التي يؤديها الافراد والوحدات وذلك عن الطريق مسؤولية الجماعات الوظيفية المختلفة المتكاملة...فالوظائف الفردية "لا توجد في فراغ ،فعندما ننظر إلى الوظيفة المختلفة المتكاملة...فالوظيفة الفردية لا توجد في فراغ"⁽¹⁾ ،فعندما ننظر إلى تلك الوظائف الفردية يجب أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات المتداخلة بين الوظائف المختلفة والدور الذي تقوم به كل منها وهذا يدعوها الى التأكيد ان وظيفة أى مدير لا تقتصر على تنفيذ المهام الملقاة على عاتقه ورفع الامر الى المستويات الاعلى ، بل ان وظيفته تتضمن عنصرا اخر ا غاية في الاهمية يتعلق بمسؤوليات تجاه التنسيق الواجب عليه ادائه بين وظائفه ووظائف (أو للمديرين) الاخرين التي توجد على نفس المستوى الاداريوكي يمكن التحقيق من اداء تلك الوظائف

1 ابراهيم الغمري ، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، دار الهناء للطباعة، القاهرة ، 1976، ص، ص 42، 43 .

التنسيقية يجب ان تتوافر المنظمة بعض المقاييس التنظيمية الضرورية والا فان مثل هذه العلاقات المتداخلة بين الافراد لن تكون بالفاعلية المطلوبة ولن تتعدى كونها علاقات رسمية بين المستويات الاعلى والأقل والتي تحددها بالفاعلية المطلوبة ولن تتعدى كونها علاقات رسمية بين المستويات الاعلى والأقل والتي تحددها مفاهيم السلطة الرسمية في المنظمة.....وتذكر فوليت ان مثل هذا النوع من التدخل في المسؤولية يجب أن يطبق فور بدء المنظمة في العمل وبحث يبدأ من أقل المستويات فيها...ومن هنا يحق لنا القول ان فوليت كانت من اوائل الباحثين في المناداة باشتراك العمال في الادارة، فطالما انه لا يوجد هناك حد فاصل بين التخطيط والتنفيذ فان التفرقة التي يفترضها بين اولئك الذين يديرون واولئك الذين تتم إدارتهم فإنما تعبر عن تفرقة وهمية الى حد ما .. والادارة الناجحة هي تلك التي لا تكتفي ببث روح المسؤولية الجماعية بينهم فيجب ان تعمل المنظمات على خلق المناخ الملائم لتحقيق المصلحة الجماعية التي تعمل على تحقيق أعلى مستويات النجوع للعمليات التي تقوم بها .

3- الصراعات : (1)

تعتبر فوليت ظهور الصراعات في المنشأة الصناعية عملية سوية تتأني من اختلاف الطباع بين العاملين في المنشأة وسوء تفاهمهم (تحليل نفسي للصراع في المنشأة) وترفض فكرة الصراعات الطبقيّة المتأنيّة عن التناقض بين الرأسمال والعمل ، او بين رب العمل والعمال، وتضارب مصالح الطرفين، ولهذا تتحدث فوليت عن صراع بناء "يجب ان يسود جو المنشأة ونلاحظ ان هناك ثلاثة سبل لحل الصراع في المنشأة هي :

✓ السيطرة : اي تغلب فريق على آخر .

✓ التسوية : اي اتفاق الطرفين المتصارعين على اساس تنازلات متبادلة .

✓ الاندماج : وتعتبره خير طريقة بناءة لا يخسر فيها اي من الطرفين بل يخرجان رابحين، وتلك هي فكرة التلاحم والتي ترفض فوليت على أساس القوة او العنف، ويقتضي الاندماج من الطرفين تناسي العوامل التافهة او المستورة وحصر انتباههما في المصالح الاساسية وتجنب المناقشات العامة واتخاذ توصيات عملية يلتزم بها كلا الطرفين

✓ السلطة والإمرة : مع ان فوليت تنكر ان يكون بالإمكان تجنب القسر تجنباً كلياً في ممارسة اي سلطة فهي تقترح اقامة سلطان مشترك او سلطان بدون قسر مرتكز الى تفاعل جميع أعضاء المنشأة ، وعن كيف نمارس السلطة ، تقول فوليت يجب ان تلائم بين السلطة والامرة ، وعوامل الزمان والمكان والظروف التي نعطي فيها الاوامر وعلينا

ان ننتبه الى ردود الفعل الذاتية او النفسية التي تمكن ان يريد بها على الاوامر اولئك الذين يجب ان ينفذوها، وهناك لا ينفذ الاقناع وحده والقسر وحده ولا انعدام اعطاء الاوامر (السلطة) والإمرة ولهذا تقترح فوليت احلال "ضبط الوقائع" محل "ضبط الأشخاص وضبط الوقائع يقتضي من الرؤساء والمرؤوسين دراسة الواقع القائم والتعرف على حاجاته وضرورته الواقعية والانصياع لها "يدرس الواقع وتوضح توصيات بشأن سبل معالجته تتحول الى أوامر ينصاع لها الجميع" وبهذه الصورة تتحدد الاوامر من الوقائع على عكس لا الوقائع من الاوامر وتطالب فوليت (بتوحيد) طرائف العمل عن جميع المستويات، وبهذا يخضع الناس لتطبيق القائم وليس للأوامر المفروضة، وكل هذا من أجل المحافظة على شخصية العامل وكرامته .

ومهما يكن من أمر فان افكار فوليت حول المنشأة الصناعية وادارتها وتسييرها وسلطتها ومسؤوليتها فيها الكثير من الصحة والامانة وان كانت دراستها اختبارية لاتصل الى دراسة المنشأة الصناعية بصورة سوسيولوجية علمية تدرك معها فهم المحتوى الاجتماعي لظواهرها التنظيمية وعواملها الاجتماعية والاقتصادية التي تكون المصدر الرئيسي للخلافات الحادة في المنشأة ولم تدفع تحليلها الى نهايته بل قصرته في الغالب على العوامل النفسية خوفا من ان تصل الى زعزعة اسس النظام الرأسمالي الذي كانت تدافع عنه وتتحمس له شرط ان تصل الى العال في جوهره او بنائه وعلى كل حال، فعلى الرغم من المآخذ التي يمكن أن توجه الى أفكار "ميري فوليت" فيمكن القول أنه كان لها الفضل في أن تكون الرائدة المهينة لمدرسة العلاقات الانسانية التي حاولت ان تعطي التنظيم البشري في المنشأة والمصنع أهمية لا تقل عن أهمية التنظيم التقني او العلمي لهما.

II. جيل هارفارد" التون مايو" ومعاونوه :

نظرا للنقاش الواسع الذي أثير حول جهود رهط او(جماعة) هارفارد في وضع اسس مدرسة العلاقات الانسانية فإننا ارتئينا في هذا الصدد ان نتعرض الى الجهود الجماعية التي بذلها هذا الجيل .

(ويشير اصطلاح " رهط هارفارد"⁽¹⁾ الى الرعيل الاول الذي وجه مدرسة العلاقات الانسانية ووضح اسسها ، والذي يتكون من الاعضاء الستة الاتية اسماؤهم :

1- التون مايو

2- روث ليسبرغر

¹عاطف غيث ،مرجع سابق،ص،97

3-ديسكون

4-وارنر

5- هوايت

6-وترنر (1)

ونتعرض هنا لأبحاث هذا الرهط وانتقادات التي وجهت اليه

1-أبحاثه ونتائجها :

لقد بدأ رهط هارفارد بحوثه بمصنع هاوثورن التابع لشركة "وسترن اليكتريك" التي تضم حوالي ألف عامل وعاملة يقومون بمختلف العمليات اللازمة لإنتاج أجهزة الهاتف على أثر ظهور بؤادر نزاع العمال والادارة في فترة الرخاء التي أعقبت الحرب العالمية الاولى رغم ان الاجور التي كانت تدفعها الشركة اعلى من الشركات المماثلة لها .

واستمر برنامج بحوثه من عام 1927 الى عام 1932 ومر بمراحل رئيسية، وتمثل كل مرحلة منها تغييرات في الفروض والمناهج المستخدمة ويمكن ايجاز كل مرحلة بالنتائج التي توصلت اليها فيما يلي (2):

المرحلة الاولى :

وفيها حاول الباحثون حصر العوامل التي تكون قد أدت الى زيادة الانتاج في المجموعتين الضابطة والتجريبية حتى بعد ازالة متغير الاضاءة في التجربة التي أجرتها أكاديمية العلوم القومية في سنة 1924 وللتوصل الى ذلك استقر رأي الباحثين على دراسة ظروف العمل وعلاقتها بكفاية العمال والانتاجية ، ونظمت خلالها تجربة أجريت على جماعة صغيرة تتكون من 6 فتيات في حجرة الاختبار وفيها تناول الباحثون أثر متغيرات مثل فترات الراحة ووجبات الغداء وتقليل ساعات العمل اليومي والاسبوعي خلال الفترات الثلاثة عشر المعروفة على انتاجية العمال وفي كل فترة تدخل تعديلات جديدة حتى الفترة الاخيرة اعيدت الفتيات الى نفس ظروف العمل التي كانت سائدة، فألغيت فترات الراحة وتقديم المرغبات وغيرها من العوامل التي ادخلت في التجربة، فلو حظ ان الانتاج اليومي والاسبوعي قد ارتفع وقد كانت هذه النتيجة مفاجئة للباحثين مما دعاهم يتساءلون عن سبب هذه الزيادة .

1عبد الرزاق جبلي،مرجع سابق،ص33 .

2عبد الرزاق جبلي،نفس المرجع السابق،ص34

وكانت النتيجة التي توصل اليها الباحثون في ان زيادة الانتاجية راجعة الى تحسن العلاقات الإنسانية وتغير الموقف الاجتماعي كله تغيرا عمل على تدعيم صلات و رابط اجتماعية بين العمالات، وبينهن وبين المشرفين عليهن من الباحثين الذين اهتموا بتدعيم التعاون والتقليل من الرسمية في علاقاتهم بالعمالات فنشأت علاقة ثقة و صداقة مع الفتيات الى الحد الذي لم يكن هناك حاجة الى عملية الاشراف، واحست الفتيات انهن استرحن من حالة التوتر الذي كن يعانينه في ظل الضبط الاشرافي القديم واصبح الملاحظ في نظرهن مجرد منصت متعاطف معهن وليس رئيس يصدر الاوامر وعليهن التنفيذ ويعبر عن هذا المعنى (ج. م بينوك) في بحث قرأه امام اتحاد البحوث الخاصة بالأفراد في نيويورك سنة 1929 "لقد نمت علاقة من الثقة والصداقة بين هؤلاء الفتيات لدرجة ان الاشراف لم يعد مطلوبا من الوجة العملية، فلقد كان من الممكن الاعتماد عليهن في بذل اقصى ما في وسعهن حتى في حالة عدم وجود اي حافزا ودوافع مهما كانت طبيعته" (1).

كما ان مجرد طلب الشركة للفتيات تعاونهن شعرن بانهن نخبة من بين زميلتهن اخترن للتجربة وان المصنع يهتم بهن كأفراد لا كمجرد كروس في آلة صناعية ضخمة، وقد ادى ذلك الى احساس كل فتاة بالمسؤولية وعملت على رفع معدل الانتاج حتى في حالة تعب احدهن فإنهن يسارعن الى مساعدتها هذا ما يطلق عليه علي عبد الرزاق جليبي في كتابه دراسات في علم الاجتماع الصناعة (بظهور كيان الجماعة) .

"ونفس المعنى يعبر عنه ستيوارت تشيش بقوله : (لقد ارتفع الانتاج بسبب تغيرات اتجاه الفتيات نحو عملهن ونحو فريق العمل ، فيطلب مساعدتهن وتعاونهن، جعل الباحثون الفتيات يشعرن بأهميتهن وتغير اتجاههن باسره من شعورهن بانهن تروس منفصلة عن آلة صناعية الى شعورهن بأنهن مجموعة متجانسة تحاول مساعدة الشركة في حل مشكلاتها، ووجدن استقرارا ومكانا ينتمين اليه، وعملا يستطيعن رؤية الاهداف منه بوضوح وبذلك اشتغلن بأسرع واحسن مما فعلهن في حياتهن" (2)

ويقول ايضا" وفي هذه الظروف نشأ لدى الجماعة احساس زائد بالمسؤولية وبدلا من الحاجة الى نظام تفرضه سلطة أعلى ينبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها" (3) .

المرحلة الثانية: وفيها قام الباحثين بسبر 20 الف عامل بمصنع هاوثرن لتحديد بيئة عملهم التي يفضلونها او يكرهونها فاتجه الباحثون الى استجابة العاملين ومعرفة

1 عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر ، ط2 ، القاهرة، 1978، ص39 .

2 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص45 .

3 إبراهيم الغمري ، مرجع سابق ، ص26 .

مشاعرهم نحو ظروف العمل ومكونات الاشراف الجيد ؛ وكان هذا الجو الذي خطط على اساسه ما اطلق عليه برنامج المقابلة الشخصية او الاستبيان والذي كان يهدف الى مراجعة النتائج الرئيسية لغرفة الاختبار في موافق عمل اخرى وقد توصل الباحثون الى انه على الرغم من سياسة الادارة وتنظيماتها الرسمية فانه تتكون في محيط العمل جماعة غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيين كما ان العمال فيها بينهم يتفوقون على مستويات معينة للإنتاج يلتزمون بها ويعاقب من يخرق ذلك بأساليب غير رسمية وعلى الرغم من أن لائحة المكافأة كانت تنص على انه كلما زاد الإنتاج ازداد الاجر فان الإنتاج لم يكن يزيد عن الوحدات المتفق عليها وهذا ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج .

وقد استخلص التون ما يو من هذه المرحلة نتيجتين هما (1):

- ليست هناك مجموعة من الناس يمكن ان يكون بين اعضائها اتصال لفترة من الزمن دون أن تكون فيها التجمعات الغير رسمية ودون ان يظهر فيها قادة طبيعيين يصلون الى القمة.
- من العبث العمل على تفكيك تلك التجمعات ومن الحكمة التوفيق بين اهتمامات الادارة والجماعات العمل بحيث تعمل على تحقيق نفس الاهداف بدلا من أن يحدث بينهما تعرض وتناقض.

الى جانب ذلك أمكن لأحد مديري البحث في هذه المرحلة أن يشير إلى العلاقة بين الاشراف الجيد والعامل الفرد تمثل أهمية بالغة في تحديد الاتجاهات والروح المعنوية للعمال أكثر من أي طرق أخر وأن الأشخاص الذين تتكون منهم الشركة ليسوا منعزلين عن بعضهم البعض وانما هم يكونون جماعات تقيّم الأفراد داخلها نمطا من العلاقات اتجاه كل منهم وتجاه رؤسائهم وتجاه الشركة ونظمها ككل

المرحلة الثالثة :

عندما شعر الباحثون بأن الحقائق التي توصلوا اليها في حاجة إلى دراسة اتخذوا قرارهم في شهر مايو عام 1931 بتبني مسيرين لاستبار جماعة مختارة من العاملين في صلاح الاجزاء الصغيرة التي يتركب منها جهاز التلفون ،وقد وجد الباحثون مشاعر متناقضة لدى العمال موزعة بين سعادتهم لما يجري داخل الجماعة وعدم رضاء اعضائها، وذهبوا في تفسير ذلك الى نتيجة بمشاعر الولاء

الموزعة بين الشركة والجماعة التي يتحكم فيها تنظيم غير رسمي يتكون من فردين احدهما يوجه شؤون الجماعة الداخلية والاخر شؤونها الخارجية (1) .

المرحلة الرابعة :

التي نظمت فيها الدراسة المعروفة باسم "غرفة ملاحظة عملية تركيب اسلاك الاجزاء الطرفية للتليفون، والتي جمع فيها الباحثون بين طريقتين الاستبيان والملاحظة المباشرة، وقد صممت هذه التجربة كما يقرر "سيلز" على شاكلة الدراسة الميدانية في علم الانثروبولوجيا لنتيح إمكانية الملاحظة المستمرة للجماعة في نفس العمل" (2). وقد لاحظ الباحثون ظهور ما اطلق عليه فكرة اليوم المناسب بين العمال بحيث، احتفظت الجماعة بالإنتاج عند معدل ثابت، كما لوحظ ما يمكن وصفه بالمعارضة من جانب العمال لأي تغير .

وعندما وصل برنامج البحوث الاجتماعية الى المرحلة الرابعة كان الكساد العالمي قد اجتاح الولايات المتحدة الامر الذي ادى الى انتهاء بحوث البرنامج عام 1932، وقد توصل رهط هارفارد بالإضافة الى النتائج المشار اليها في كل مرحلة الى النتائج التالية : (3)

- **الحافز الاقتصادي :** لا يمثل القوة الدافعة التي يستجيب بها العامل لا نه غالبا ما يحتفظ بمستوى محدد لإنتاجه نقل عن مقدرته الطبيعية في الإنتاج وحتى عندما تكون محاسبته على الانتاج تتم في ضوء عدد القطع المنتجة، وإنما تتأثر انتاجيته بعلاقاته بالعمال الاخرين وبمشاكله الشخصية، وبمعنى آخر يتأثر انتاج العامل الفرد بحالته الانفعالية والتي تتأثر بدورها بانفعالات زملائه وقرنائه.
- العامل لا يستجيب باعتباره فردا منعزلا ، وإنما لكونه عضوا في جماعة العمل ولعلاقاته المباشرة التي يعقدها مع غيره أثر كبير في سوكه.
- ميل الافراد إلى تكوين تنظيم غير رسمي قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي .
- يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الانتاج بواسطة تحديد كمية الانتاج من طريق تحديد أساليب العمل المحددة.

1محمد الجوهري ، مبادئ علم الاجتماع، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1980، ص76

2محمد الجوهري ، مرجع السابق، ص78

3علي الفضالية ومهدي زوليف، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي ، ط1 ، عمان، 1996، ص85 .

❖ لانتقادات الموجهة الى بحوث رهط هارفارد:

لقد وجه عدد من الباحثين عدة انتقادات الى بحوث رهط هارفارد يمكن ايجازها في النقاط التالية

❖ انتقادات تتعلق بإغفالها لبعض الظواهر والعناصر :

ويمكن الإشارة إليها في النقاط التالية :

- تجاهلها لإمكان ايجاد تكامل اجتماعي وشعور بالانتماء نحو المنظمات الأخرى. كالكنائس والمجتمعات المحلية ، والنقابات بدرجة أكثر وضوحا من ذلك التكامل الذي يتحقق في نظره داخل المصنع أو جماعة العمل مع محاولة تطبيق دراسة على الجماعة الصغيرة في تحليله للمجتمعات الكبيرة .
- ان تأكيدها على أهمية الاشباع الاجتماعي الذي ينبثق عن طريق الانتماء إلى جماعة صغيرة ومتماسكة صرف الانتباه عن أهمية المكافآت الاقتصادية وصراع المصالح ، كما فشل في التماس وظائف الصراع لان قليلها ارتكز على عوامل التكامل والتوازن .
- وقفت عند حدود المصنع ، وأهملت تأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي توجد خارج المصنع ، باستثناء دراسة " وارنر " كما أنها أهملت التكنولوجيا .
- وأغفلت كذلك الصراع والاتصالات ودور النقابة ، وفي هذا الصدد يرى " فوت هوايت " أن باحثي العلاقات الانسانية قد أغفلوا دراسة الصراع ، وتناقص المصالح والاهتمامات بين العمال والادارة ، وفشلوا في أن صاحب السلطة هو وحده المؤثر في مجرى الاحداث ، إلى جانب هذا ، أنهم لم يدرسوا النقابة ودورها ، ومدى أهمية الاتصالات.

2- انتقادات تتعلق بوقوعها في بعض الاخطاء المنهجية (1):

لقد رأى بعض النقاد أن الجانب الأكبر من هذه البحوث كان اختبار لم يتعرض الا للقليل من التصورات النظرية ، كما أنها لم تستخدم ما تضمنته البحوث الأخرى من مفاهيم ونظريات الا في أضيق الحدود ، كما أن مستويات التحليل والتفسير لم تكن متميزة بطريقة واضحة .

وبهذا نجد أن سيلز يؤكد على أن العلاقات الانسانية قد أستعمل النماذج المنهجية التي استعملت في الدراسات الانترولوجية وهي غير كافية لفهم التنظيم الاجتماعي الأكثر تعقيدا، كما أشار " براون " الى تجاهل هذا الاتجاه أهمية النظرية في البحث ، وتركيزه على الخبرة والملاحظة .

أما أكثر الانتقادات المنهجية الموجهة الى هذا الاتجاه ،في تلك التي وجهت الى السوسولوجي

- حيث يرى أن المفاهيم التي استخدمت وأن كانت تمثل "Churman kRou" شيرمان كرو الظروف الضرورية للإبقاء على المصنع في حالة ثابتة على حد تعبيرهم ،الا أن كل منهما يرتبط بمستوى مغاير عن الآخر ،ولم يستطعون التمييز بينها وانما ادمجوها معافي تحليلاتهم ،وهذا فضلا عن أنهم استخدموها بطريقة قابلة للتبديل والتغيير .

فأحيانا يشيرون الى الروح المعنوية باعتبارها تساوى الحفاظ على الحياة التعاونية في المصنع على حد تعبير " روتلسجبرد ديكسون " أن ما تمثله الصحة البدنية للكائن العضوي الطبيعي تمثله الروح المعنوية للنسق التعاوني " وأحيانا أخرى يسوون بين الروح المعنوية وانخفاض نسبة التغيب والرضا الشخصي والاهتمام بالمصالح المتبادلة وزيادة النشاط الاجتماعي بعد ساعات العمل

3- انتقادات موجهة الى أهدافها :

فالمتمعين في هذه البحوث يلاحظ أن هناك نوعا من التحيز لدى اتجاه العلاقات الانسانية بحيث أعتبر أن وظيفة الادارة أو القيادة التنظيم الصناعي تتمثل في الحفاظ عليه في حالة توازن لتحقيق الاهداف الداخلية والخارجية له، ومن هنا تصوروا ان النسق الاجتماعي خاليا من الصراعات مما يعبر عن تميز الدوام والثبات الذي يخدم ايدولوجية اصحاب الاعمال وبناء عليه اختار الباحثون متغيرات محددة لا تحقق الا شروط حالة التوازن لخدمة وتحقيق أهداف الادارة، ويؤكد "فريدمان" بهذا الصدد ان باحثي شركة "وسترن اليكترويك" كانوا يهدفون الى زيادة المنتج الى اقصى حد مع اقل قدر من التكاليف من حيث الافراد والامكانيات ذلك كله على اساس منهجي وفي ظل كل الظروف، يسوقهم الى هذا الاتجاه الحتمي الرأسمالية الصناعية في المجتمع الامريكي .

الا انه بغض النظر عن سلبيات رهط هارفارد فقد كان له اثره في الممارسة الادارية ذاتها بل واكثر من ذلك كان تأثيره واضحا في الايدولوجيات الادارية على نحو ما اشار اليه "بندكس" وآخرون غيره، حيث اجريت عمليات لتدريب المشرفين بوجه خاص على العلاقات الانسانية في كل من بريطانيا والولايات المتحدة وغيرهما من الدول، كما انه لا يمكن تجاهل ان رهط هارفارد وضع الاساس لنظرية العلاقات الانسانية في الصناعة الى جانب تأثيرها في توجيه البحوث الميدانية والدراسات النظرية في المجال الصناعي، حيث انه اول من ارتاد هذا الميدان، وقد ادت دراساته الى سلسلة أخرى من البحوث والدراسات التي اجريت في اماكن اخرى وتحت اشراف باحثين اخرين مستلهمين افكاره ومناهجه في كثير من الأحيان .

III. جيل المتابعين والمطورين في مدرسة العلاقات الانسانية :

كان على مفكري الجيل الثاني من مدرسة العلاقات الانسانية ان يتابعوا افكار جيل المؤسسين ويطوروها، وقد دارت أفكارهم الاساسية حول مواضيع رئيسية من الدوافع والسلوك الفردي والسلوك الجماعي والمواقف والمنشأة والجماعات غير الرسمية .

ومن اهم مفكري هذا الجيل نذكر ليكرت، ولورش، ولوراس، وليم فوت هوأيت وجورج هومانز وغاردنر .

1) الافكار الرئيسية لهذا الجيل

يتفق مفكرو هذا الجيل على امور رئيسية عديدة ويختلفون في امور رئيسية اخرى، فهم لا يمثلون تيارا منسجما تماما، بل من الروافد المتنوعة المنبثقة من تيار مدرسة العلاقات الانسانية او البشرية، ونوجز بعض افكارهم المشتركة في الاتي:⁽¹⁾

1) يلح هذا الجيل كما فعل مفكرو الجيل الرائد والمؤسس على ضرورة اعطاء تنظيم الاشخاص في المؤسسة او المنشأة اهمية لا تقل عن اهمية تنظيم العلمي او التقني فيها، ويرون ان هؤلاء الاشخاص يتميزون بعنصرين هما المقدرات والدوافع، لهذا يؤكدون على ان اهداف المنظمة الجديدة يجب ان تكون كالتالي :

• يجب ان يشبع التنظيم او المنظمة حاجات وميول وعواطف واستعدادات ومقدرات الذين يعملون فيها .

• يؤدي مثل هذا التدبير الى نجوع عمل كبير، والى التغيب قليل في صفوف العمال .

• يجب ان نصل الى هاتين النتيجتين بواسطة سيادة التعاون في المنشأة وتجنب الصراعات الهدامة والابقاء على الصراعات البناءة .

في ما يلي اهم مبادئ التي جاء بها هذا الجيل²

1) السلوكات الفردية لدى العمال أو العاملين :

فدراسة التنظيم ترتبط بدراسة السلوكات وعلى هذا يصنف " likert "

و " a.arjerss " الدوافع والبواعث الخارجية والتي تتحكم في سلوكات العمال الى أربعة أصناف ، تتلخص في الدوافع المادية ، والدوافع الامنية ، والدوافع الاجتماعية ، والدوافع الشخصية المتعلقة بحب الذات :

1 علي عسكر ، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، الكويت، 2009. ص93

² علي عسكر ، مرج سابق، ص95

وإذا ما اشبعت حاجات العاملين في المنشأة شعروا بالفخر والرضا والاعتزاز والا شعروا بالإحباط او الحرمان مما يجعلهم يردون بسلوك شاذ فيه العدوانية والاستسلام او الخنوع ، والنكوص الى سلوك طفولي وبدائي ، والاعلاء ، وينصح هؤلاء المفكرون بمحاولة القضاء على الردود الاربعة الاولى وتشجيع الاعلاء فقط .

2) السلوكات الجماعية اثناء العمل الصناعي او فى المنشأة الصناعية :

من المعروف ان العاملين يعملون في جماعات عمل، والرهنط عبارة عن جماع أفراد، لهم مثلهم وقيمهم ومعاييرهم ، وافكارهم ، وعاداتهم ، وتقاليدهم ، وارهاهم ومعتقداتهم ، وحاجاتهم ... ولهذا درس هؤلاء المفكرون تأثير الرهنط على العامل فى سلوكه ورضاه والجو التنظيمي و على اهمية او اثر الاكثرية واهمية الزعيم او القائد، ودرجة التضامن والانسجام، والتعاطف والتودد والتبعية لغيره من الرهنوط، والضبط لأعضائه والمرونة ، وانفتاحه على المحيط وتماسكه، ومعنويته، وتنظمه ، غير الرسمي، وحالوا دراسة العلاقات المتبادلة بالاعتماد على السوسيو متريا ، ويمثلوها فى سوسيوغرامات التجاذب ، والتنافر، والزعامة، والشعبية، واغلاف والصراع .. .

ولهذا دعوا الى وجوب احترام شخصيات العمال وآرائهم، وارضاء حاجاتهم وميولهم ومطامحهم وحريرتهم وعفويتهم، وذلك عن طريق التمسك "بقرارات الرهنط" والتسيير المشارك، و"التخطيط المشارك" و" تفيض السلطة " و "تقاسم المسؤولية وقيم الرهنط ومعايره وأهدافه المشتركة " وبالتالي وجوب "وجود علاقات انسانية والاجتماعية بين العامل والإدارة ، والمسؤولين ، وردوا وجود الرهنوط غير الرسمية الى طبيعة العمل الصناعي المؤلى والمقسم وما يخلفه فى نفوس العمال من احباط او حرمان فى خيبة وشعور بالاستغلال والغبن، وميل الى اجترار احلام اليقظة التشاؤمية والميل الى العدوان بالذات ، ويؤكدون ان الوظيفة الشاذة التي تقدم بها الرهنوط غير الرسمية يمكن ان تصبح ذات طابع ايجابي وبناء اذا ما احين استغلالها والاستفادة منها لأنها رد فعل طبيعي يحدثه التكرار الرتيب لنفس الحركات والعمليات والاجراءات تحت رقابة وضبط الادارة الدقيقين والمتواصلين وهو تكرار يتعارض وحاجات "الشخصية الناضجة" كما يقول شيرز ارجايريس ، وبهذا ينسوا تضارب المصالح والصراع الطبقي بين العمال وارباب العمل وشعور العمال بالظلم والغبن والاستغلال ، واثره تسبب ظهور مثل هذه الرهنوط غير الرسمية .

وطالما ان تقسيم العمل الصناعي وتفتيته وزيادة تخصصه تؤدي الى ظهور مثل هذه الوظيفة الشاذة، فقد حاول بعضهم ان يجد لها العلاج فى اغياء العمل او فى توسيع

العمل او في "مشاركة العمال في التخطيط وفي وضع المعايير ينفذون العمل بموجبها".

3) الصراعات والنزاعات الاخرى في المنشأة :

لم يلح هؤلاء المفكرون على الخلافات والنزاعات والتناقضات التي تنشأ بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية فقط، بل تعدوها ايضا الى الصراعات والنزاعات بين مختلف التفرعات او الرهوط الفرعية الرسمية القائمة في المنشأة ويأتي هذا في رأيهم من اختلاف اهداف الرهوط الفرعية ، ووظائفها ، واختلاف ادوار العاملين فيها .

وكان "لورش" «lorch " استاذ في هارفارد "اول من الح على هذه الصراعات والنزاعات وخاصة تلك التي بين الادارة والعمال .

وقد جاول بعضهم ايجاد العلاج لمثل هذه الصراعات ، فمثلا اقترح (ليكرت likert) من جامعة مشجان أن يدمج أعماد " رؤساء" الجماعات الفرعية المتخالفة في جماعات صغيرة يستطيعون أن يتعاونوا فيها بحيث تحتوى على زعماء في نفس المستوى يتزعمهم رئيس مباشر لهم ،وعلى هذا نحصل على منظومة من " الجماعات المرتبطة " ، وهذاما ألح عليه بعض اتباع المدرسة الكلاسيكية من أمثال بورويك ، وغوليك . "أستاذان في جامعة هارفارد " فيقترحان اللجوء الى استخدام اللجان التي يعتبرانها وسائل للدمج " أو الاندماج ، ويؤكد "ويليم ميلر w.Miller "أستاذ معهد ناقستوك للعلاقات البشرية " على " تحديد مهمات مشتركة " بين الرهوط الفرعية كوسيلة لأنها الخلافات والنزاعات فيما بينها ويقترح البعض الاخير كعلاج لهذه المشكلة ما يلي :-

- ✓ ضمان عمل الرئيس في الرهط الوسيط لحساب رئيس أعلى كالمدير العام مثلا.
- ✓ إقامة رهوط وسيطة بين الرهوط المتخالفة كإقامة رهط ملاحقة أو متابعة ترويج البضاعة بين رهط الانتاج ورهط البيع والتجارة .
- ✓ خلق واصلة منوبة بين الرهوط على شكل وثائق مكتوبة مثلا.

4) السلطة والمسؤولية:

وذهب بعضهم على الالحاح على أهمية السلطة والمسؤولية وإمكان تفويضهما من قبل الزعماء الكبار الى الرؤساء الصغار.

ويحث بعضهم البعض على أنواع السلطة وآثر الزعامة فير الانتاج ، فرأى فريق منهم أن الزعيم الاوتوقراطي الذي يعرف كيف يحسن الامور ويضبط أو يراقب

العمل مراقبة دقيقة وحازمة يعطي أكبر انتاج ،علما بأن معنوية الرهط تكون متخصصة في هذه الحالة ولا تكون نوعية جيدة جدا أو دوما ، وأن رهط الزعيم الديمقراطي يقدم مردودا مرتفعا ولكنه أقل من مردود الرهط السابق ،علما بأن نوعية الانتاج تكون جيدة جدا ومعنوية الرهط مرتفعة أما رهط الزعيم الفوضوي الذي يكتفي بالأقوال ، فيكون المردود فيه قليلا ومنخفضا ونوعية الانتاج سيئة .

بهذا يميل فريق آخر إلى القول بوجود أن يكون الزعيم مزيجا من الاعتبار والحزم

(5) المعنوية :

كما ألح بعضهم على أهمية معنوية رهط العمل والإنتاج من حيث كمية ونوعيته في العلاقات المتبادلة بين العمال والإدارة ورب العمل ، فعندما تكون معنوية الرهط مرتفعة يزداد إنتاجه من حيث الكم وتحسين من حيث الكيف ، وعندما تكون المعنوية منخفضة يحدث العكس .

-وفي هذا الصدد قام جيمس ت. دورتي " J.L. DORTY " من جامعة هارفارد بدراسة عن المعنوية دامت 11 سنة لخص نتائجها في النقاط التالية :-

لا تكون المعنوية نتيجة لعامل واحد ، بل لعوامل عديدة ، فلا تستطيع الاجور العالية أو الارباح المادية وحدها مثلا أن تلحق معنوية عالية لدى العمال .

✓ -تعتبر المكافآت والأرباح المادية وحدها مثلا أن تخلق معنوية عالية لدى العمال .
✓ -ترتبط معنوية العمال في جزء منها بأنماط سلوك الادارة العليا نحوهم .
✓ يرغب العمال في إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن استعداداتهم وقدراتهم وأن يشعروا بأن الادارة تقدر مجهوداتهم وذكاءهم .

✓ تميل معنوية العمال لارتفاع في المنشأة الصغيرة حيث توجد فروع كافية للاتصال الشخصي بين العمال والإدارة ، وحيث يتمكن العامل من أن يفهم قيمة دوره في المجهود العام للمنظمة أو المنشأة ، ولا توجد هذه الامكانية في المنظمات أو المنشآت الكبرى .

(2) بعض الابحاث الدولية في مجال العلاقات الانسانية :

الى جانب جهود جيل المتابعين والمطورين نجد هناك عدة جهود دولية تمت في المجال يمكن الاشارة الى بعضها فيما يلي¹ :

¹ كيث ديفيز، مرجع سابق، ص19

✓ إقامة عدة معاهد وأقسام في دول العالم تعتنى باتجاه العلاقات الانسانية مثل معهد " تافستوك " للعلاقات الانسانية في إنجلترا الذي أجرى عددا من التجارب المنظمة ، اشرف عليهما " اليوت جاكس " وتركزت في دراسة اسلوب تجمع بين القيادة والاستشارة وقيم الاتصالات الفعالية بين الادارة والعمال .

✓ هذا ونجد في تقرير "جونسون " المعروف بعنوان العلاقات الانسانية في الاعمال الحديثة محاولة فذة للتواصل اساسيات العلاقات الانسانية الفعالة ، اعدته طائفة ضخمة من رجال الاقتصاد والتعليم والناشرين ورجال الدين وزعماء النقابات وممثلي ادارة الاعمال من ناحية ويرتضيه العمال والموظفون من ناحية اخرى .

✓ كما نجد على مستوى المجال الدولي ان هناك عدة بحوث وتجارب وتطبيقات تمت في ميدان العلاقات الانسانية في كل من بريطانيا والسويد وفرنسا وبلجيكا وايطاليا واليابان ونخص بالذكر منطقتين دوليتين ، أولهما المكتب الدولي الذي اعد عددا من التقارير التي تتناول ما هو متبع بشأن العلاقات الانسانية في الصناعات المختلفة في الدول المختلفة وثانيهما منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي ، وقد عملت الشيء الكثير لتنسيق مجالات مشروعات البحوث وهي تحتضن وتمول البحوث في ميدان العلاقات الانسانية فيما بين الدول الست المشتركة فيها ، مع الاهتمام الخاص بما يمكن لهذا النوع عن البحوث أن يؤدي من خدمات لزيادة الطاقة الانتاجية .

ولقد أدى الاهتمام من قبل الباحثين والمنظمات المسؤولة في جوانب العلاقات الانسانية في المنشأة الصناعية إلى توفير الكثير من البصائر الجديدة في الموضوع ، وقد تم الكثير من التعديلات في الافكار ، ودرست الظواهر التي أغفلتها الدراسات السابقة ،وبذلك يمكن القول أن اتجاه العلاقات الانسانية قد اكتملت أسسها ، الا أن هذا لا يلغي الحاجة الى مداخل جديدة للبحث في العلاقات الانسانية.

ثالثا- اثار حركة العلاقات الانسانية على دراسات الجماعة:

تعتبر دراسة الجماعة ودينامكية الانضمام لها على درجة من الاهمية لان سلوك العاملين في المنظمات يتم في معظم الاحيان كالظاء في جماعات ومن المعروف ان سلوك الانسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في مجموعة لذلك من الضروري فهم ماهية الجماعة ،ولماذا ينظم الافراد للجماعات ومعرفة مدى تأثير الجماعة على الفرد وهذا ما اكدته نتائج تجارب هاوثورن والتي نجد من أهمها ما حدده "ميلر وفروم" ¹ :

- ان العالم الاجتماعي للعمال يتحدد اساسا من خلال نوع العمل الذي يمارسونه ،فقد دلت بحوث هاوثورن في مواطن كثيرة على ان المهمة او الوظيفة وعلاقات العمل

1سليمان العامودي ،علم اجتماع الصناعي ،در أسامة للنشر والتوزيع،ط1، عمان،2006،ص58

الاجتماعية ليستا شيئاً غريباً في حياة العامل يعيق من نموه الإنساني في المجتمع بل ان الحياة الاجتماعية للكبار على العكس تتأثر بمجال العمل وتتشكل به فالخبرات الاجتماعية في المصنع او المؤسسة تحدد بشكل مباشر وفق الطموح والمكانة الاجتماعية والعادات والتقاليد الاستهلاكية وأشكال السلوك وأنواع ومحددات العلاقات الاجتماعية.

كما ان العامل لا يسعى نحو اشباع غاياته الانانية فهذا وهم خاطئ فقد اثبتت فعلا الدراسات ان انضمام العامل لجمعات اولية كما تعرف بالجماعات غير الرسمية في كل مجالات العمل ، وذلك لأسباب وعوامل متباينة لا تقوم هذه الجماعات بتحديد ايقاع عمل اعضائها فحسب بل تقوم بوظيفة (الفرامل حيث تصنع التقييم الكلي لنديا العمل والاحساس بالأمن واشكال السلوك الاجتماعي والقدرة على الاداء والانتاج يتمثل في إدراك أهمية الجماعات غير الرسمية بالنسبة للعامل وتفسيرا للنتائج المفاجئة التي انتهت اليها تجارب الهاوثورن وكيف برزت دوافع جديدة من شأنها زيادة الانتاج كاحترام الاجتماعي للعامل والمكانة الشخصية والتقدير ،كل هذه العوامل التي من شأنها اشباع حاجات العامل المادية تكون بنفس الدرجة على الاقل التي يشبعها الاجر المرتفع

1. تعريف الجماعة:

هناك أنواع كثيرة من الجماعات يتوقف حصرها وتصنيفها على المعايير المرجعية المعمول بها في تعريف الجماعة وتعيينها يذكر احمد خليل⁽¹⁾:

- حجم الجماعة
 - نوعية العلاقات بين أفرادها
 - كثافة الانصهار بين أعضائها
 - مدى المسافة الفاصلة بين أعضائها
 - ديمومة تواصل تفاصيل روابطها واتصالاتها
- *أما جورج هومانز فيرى " أن الجماعة عبارة عن كل عضوي ونسق اجتماعي يتكون من عدد من العناصر تتفاعل بينها وان هذا النسق يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف لجرج هومانز نلاحظ انه ركز على اهمية تاثير البيئة والمحيط الخارجي على التفاعل وسلوك الجماعة اي انه لا يمكن ان توجد جماعة بمعزل عن المحيط الخارجي الذي يعتبر الموجة لسلوك اعضاءها.

¹ خليل احمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، ط1، مصر 1987، ص114
² طارق السيد، علم الاجتماع الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص75

*ومن جهة أخرى يرى العالم الأمريكي البون سمول " ان الجماعة هي تجمع لعدد من الافراد الذي يشكلون فيما بينهم علاقة معينة تحتم عليهم التفكير بعضهم بالآخر او بعضهم ببعض ".⁽¹⁾

غير ان هذا التعريف يعتبر الان اوسع بكثير مما يجب حيث اصبح من الضروري ان نميز بين الحشد والجمع والفيئة التي يشترك من يكونها في بعض الملامح او الصفات المشتركة كالجنس الواحد او مستوى الدخل... الخ وبين مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات تقوم على التفاعل " حيث استخدم علماء الاجتماع صفة اجتماعية مضافة الى كلمة جماعة لتمييز بين أنواع الجماعات وكذلك التمييز بينها ككل وبين تجمعات أخرى تقوم بينهم علاقات مباشرة"⁽²⁾

وعليه يمكن تعرف الجماعة ببساطة على أنها مجموعة من الافراد. يتفاعل اعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة مكونين بذلك مجموعة من السمات والقيم والاتجاهات الموجهة لسلوكهم.

1) تعريف الجماعة غير الرسمية وتأثيرها على الافراد 1) تعريف الجماعة الغير رسمية:

تعرف بالجماعات الأولية، وهي جماعات صغيرة الحجم تتميز بالتفاعل التلقائي بين أعضائها، تنشأ بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية داخل محيط العمل ولها ادوار وغايات معينة واستنادا لهذه العلاقات التي تنشأ بين العاملين نتيجة لوجودهم قرب بعضهم البعض في موقع العمل خلال فترة من الزمن تتكون الجماعات الأولية هي "جماعات متباينة من حيث نوع العلاقات واختلاف من حيث الحجم والاهداف بالنسبة للحجم قد تتألف من اثنين او ثلاثة او اكثر وتختلف كذلك من حيث نوع العلاقة بين اعضائها ومن امثلة تلك الجماعات الزمر وجماعات الاصدقاء والعصب وجماعات المصلحة وغيرها."⁽³⁾

وتعتبر الجماعات الغير رسمية على اختلاف انماطها وتبايناتها وكونها جماعات متداخلة اي ان العضو قد ينتمي الى اكثر من جماعة في الوقت نفسه كما تتباين الاسس الاجتماعية التي تستند إليها كل جماعة اولية بين الاشترك في مرحلة عمرية معينة او

1 خليل احمد خليل، مرجع سابق، ص، 115،

2 عاطف غيث، مرجع سابق، ص، 187

3 محمد عبد المولى النقس، مرجع سابق، ص، 141،

مستوى تعليمي او مدة الخدمة المهنية ،او القرابة وغير ذلك من المحددات التي تنشأ مثل هذه الجماعات.

ان وجود جماعات غير رسمية في المنظمات لم يجذب اهتمام علماء علم اجتماع الصناعي الا في وقت متأخر نسبيا "وقد كشف "التون مايو" بكل وضوح في تجاربه في مصنع هاوثورن ان تعاون عدد كبير من الافراد الموجودين في مكان واحد يمكن ان يخلق بينهم علاقات اجتماعية قوية غير مقصودة او معينة وان هذه العلاقات يمكن ان تكون مصدر للقوة بحيث تمثل لهم حافزا اجتماعيا لبذل الجهد"⁽¹⁾.

-اما "علي عسكر" فعرف الجماعات الغير رسمية في المؤسسة "بانها تلك الجماعات التي تتكون نتيجة لوجود عوامل مشتركة تجذب الافراد بعضهم ببعض وغالبا ما تتشكل كردة فعل للحاجة الى الاتصال الاجتماعي"⁽²⁾

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين الذكر انهما يتفقان في اهمية الجماعة غير الرسمية في المؤسسة او المصنع وذلك عن طريق خلقها لجو لا يخضع لأي توجيه معتمد وهو بذلك يحدد ماذا كان العاملون في ذلك المصنع او تلك المؤسسة مستعدين للتعاون مع بعضهم البعض اولا والمفروض ان التنظيم الرسمي المتسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعلا من الاعلى الى الأسفل ولكن لولا وجود الجماعات غير الرسمية لفقدت بعض التعليمات وبعض المبادرات عن الطريق الرسمي ،ولذلك اعتبر بعض الباحثين التنظيم الغير الرسمي من اهم عوامل التكامل داخل المنظمة فالجماعة غير الرسمية هي المادة اللاصقة التي تربط بين وحدات التنظيم الرسمي وبما ينضوي عليه من ثغرات ونواحي قصور لا مناص منها ،فالشخص الجديد القادم الى المنظمة لأول مرة يسهل عليه معرفة مكانه المحدد رسميا ولكنه لا يستطيع اكتساب الدراية الحقيقية لطبيعة عمله وحدود مسؤولياته العقلية الا من خلال الجماعة غير الرسمية الموجودة في عدة المواقع من المنظمة.

كما يضيف كل من "ميلر وفروم" تعريفا اخر للجماعة غير الرسمية وهو "اعتبارها شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي لا يحددها التنظيم الرسمي او بنص عليه"⁽³⁾

¹ محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي والتنظيم، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص142

² علي عسكر ،مرجع سابق ،ص 133

³ سعيد مرسي ،الايديولوجيا ونظرية التنظيم(مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2008، ص180

وفي الحقيقة ان الجماعات الغير رسمية لها تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها فهي بالفعل مصدر لإشباع حاجاته الاجتماعية كالحاجة الى الحب والمودة والحاجة الى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما انها تشبع حاجات الامن وفي الوقت نفسه يمكن لها ان تدعم الأفكار وأنماط السلوكيات المعتادة للتنظيم بدلا من تدعيم التزام الاعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف وتدعيم موقف الافراد من مقاومتهم للضغط التنظيمي، "وهكذا عندما يتعرض الاعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة الى المعايير والتوقعات غير الرسمية يحاول الاعضاء من خلال تحقيق بعض الاستقلال والحرية، وقد قيل ان هذه الثقافات غير الرسمية تخدم في تحقيق الاشباع التي ينكرها التنظيم الرسمي"⁽¹⁾.

ان الكلام عن التنظيم غير الرسمي مدعاة للإثارة والخط من زاويتين، فنحن دائما نتكلم عن جماعات شبه مستقلة عن بعضها، حقيقة ان بين هذه الجماعات غير الرسمية قدر من الترابط والتشابك من خلال أوضاع الأشخاص الأعضاء الذين يشاركون في عضوية أكثر من جماعة، ومن تم يمثلون حلقة الوصل بين هذه الجماعات المختلفة ولكن هذه الجماعات مجتمعة لا ترقى إلى مستوى أن تكون لنفسها صورة بنائية متماسكة ذات معالم واضحة تدل على وجودها في الواقع ثم ان هذا الكلام يشير للخط ثانيا على اعتبار أننا نستخدم كلمة تنظيم للجماعات غير الرسمية وهي كلمة لا يمكن أن تأخذ إلا بشكل مجازي تقريبي فقط ولا تعني أي نوع من التنظيم بالفعل، ذلك ان ابرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية عدم قابليتها للتنظيم.

(2) تأثير الجماعات الغير رسمية على الفرد:

ان المجموعة غير الرسمية جماعة تنشأ تلقائيا كما سبق الذكر بين افراد المنظمة الواحدة وتتخطى في علاقتها العلاقات الرسمية وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في تأثيرها التعليمات الصادرة عن الادارة الرسمية.

"ان تأثير الجماعة على الفرد يؤدي عن طريق اشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة الى تنمية اتجاهات مختلفة وتتراوح في اثرها الايجابي او السلبي على سلوك الفرد، فانها يمكن ان تكون اداة ايجابية لرفع الروح المعنوية والالفة بين العاملين واداة للتكيف تساعدهم

¹سعود محمد السعود، مرجع سابق، ص83

على النقاش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة كما انها يمكن ان تجعل من روح التنافس ظاهرة ايجابية، بحيث تحفز أعضائها على مزيد من العمل"⁽¹⁾.

ولكن ورغم كل هذه الايجابيات عن تأثير الجماعة غير الرسمية في محيط العمل، إلا انه يمكن القول بان هذه الجماعات يمكن ان تؤثر في اتجاه مختلف تماما، فكل جانب من جوانب التأثير المذكورة له وجهان فالجماعات الغير الرسمية ليست اداة اتصال فحسب، ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والاقاويل بسرعة البرق وتستطيع هذه الجماعات ان تدعم الاستعداد للتعاون والرغبة فيه. ولكنها يمكن ان تعوق التعاون وتضر به، فالجماعات غير الرسمية لديها العديد من الوسائل التي تبدأ من الدردشة الضارة الى تقليل كمية الانجاز عن وعي او بدون وعي وصولا الى مرحلة الاضرار الكامل العنيف عن العمل، وهي كلها وسائل للتعبير عن الغضب عن بعض سلوكيات الرؤساء او بعض الاجراءات التي اتخذتها ادارة المؤسسة، ولهذا يمكن اعتبار سلوك الجماعة غير الرسمية ترمومتر يوضح المناخ السائد في المنظمة.

II. اسباب ودوافع العمال الى الانضمام الى جماعات غير الرسمية:

قبل التطرق الى الاسباب التي تدفع العمال الى الانضمام الى الجماعات غير الرسمية سوف نقوم بعرض بعض الاسباب المؤدية الى تكوين جماعات غير رسمية في محيط العمل.

"يشار لهذا الموضوع في الدراسات الادارية بدينامية الجماعة اي معرفة العوامل التي تفسر انخراط العاملين في عضوية تنظيمات لا رسمية التي لا يحدد وجودها القوانين والتعليمات والأنظمة"⁽²⁾ وتعددت التفسيرات والنظريات في هذا المجال من نظريات بسيطة الى نظريات معقدة ويمكن تلخيصها بالشكل التالي⁽³⁾:

1- نظرية التقارب المكاني

تفسر هذه النظرية العضوية في الجماعات تفسيراً آلياً أساسه تقارب الافراد في المكان

2- نظرية هومانز:

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص30
² جان ميزنوف، دينامية الجماعة، ترجمة عربية، فريد انطونيوس، منشورات عويدات، بيروت، ط1، 1982، ص33
³ عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص74

في العلاقات والمشاعر، وذلك ان النشاطات تؤدي الى ظهور علاقات التي تؤدي دورها الى ظهور مشاعر تقود الاخرين الى نشاط جديد وهكذا.

3- نظرية التبادل الاجتماعي:

تؤكد هذه النظرية في تفسيرها لأسباب عضوية الفرد في جماعات وان سعي الفرد عن طريق العضوية الى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

4- نظرية التوازن لنيوكومب:

تلخص هذه النظرية في تفسيرها لأسباب عضوية الفرد في الجماعات اذ يرى نيوكومب ان اساس الانتماء للجماعات بهدف ايجاد التوازن بين اتجاهات الافراد

* اما على مستوى الوظائف التي تؤديها العضوية في الجماعة لمنتسبيها توجد في مجموعتين من الحاجات المختلفة⁽¹⁾:

* الحاجة الى الصداقة والدعم، والحاجة الى الانتماء، ولتحقيق الذات بحيث يشعر الفرد بقيمته عندما ينتمي الى مجموعة ما.

* الحاجة الى معرفة المعلومات عما يجري في التنظيم او البيئة الخارجية والتي قد لا تكون بالضرورة حقائق بالمعنى الصحيح.

كما يضيف جمال الدين لعويسات⁽²⁾ على ذلك:

* الحاجة للتنفيس عما يجري بداخل الفرد بسبب مشاكل نفسية واجتماعية يعاني منها.
* الحاجة الى التعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل.

— ويلخص "عدنان يوسف"⁽³⁾ كل هذه الاسباب في ما يلي:

1- التواجد المستمر في مكان العمل مثلا عمال المصلحة الواحدة يمكن ان يشكلون مجموعة غير رسمية.

1- تشابه الوظائف والاعمال رغم تباعد اماكن العمل داخل المؤسسة

1 سليمان العامودي، مرجع سابق، ص، 63

2 جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص، 27

3 عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص، 9

2- وجود نوع من المعرفة او المصالح المشتركة خارج مكان العمل ،مثلا :المعرفة الراجعة الى علاقة الجوار او الاشتراك في نادي رياضي او الانتماء الى نفس الحزب السياسي.

III. اهمية الجماعات غير الرسمية في محيط العمل

يشير فرانسيس ليكرت الى ان "اهمية جماعات العمل تكمن في التأثير على الافراد ذلك ان مشاعر الفرد بالعزلة والاهمية او الضعف وعدم الاهتمام تتحدد نتيجة علاقاته بجماعة عمله"¹ فهي مصدر تلك المشاعر الايجابية او السلبية، فالانسان ينفق جهدا كبير من وقته في علاقات مباشرة مع جماعته، وعلى هذا فالفرد يسلك الطريق الذي يتفق مع اهداف الجماعة حتى ولو تعارض ذلك مع اهداف التنظيم الرسمي، لذلك يقترح ليكرت ان تم تنظيم العمل على اساس تشكل جماعات عمل تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بقدرتها على النمو والتفاعل وقد اتضح لدى ليكرت ان الفرد الذي يتمير بالولاء والانسجام مع جماعته يتصف بما يلي⁽²⁾:

- a. يكون اكثر استعدادا لقبول اهداف وقرارات الجماعة.
- b. يحاول التأثير على لهداف وقرارات الجماعة ليجعلها اكثر انسجاما مع اهدافه الشخصية.
- c. اكثر تجاوب واتصال مع اعضاء جماعته.
- d. اكثر استعداد للعمل على تنفيذ الاهداف الهامة بالنسبة للجماعة.
- e. يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد اعضاء جماعته.

ولهذا نجد ان دراسات ليكرت تركز على وظيفتي الاتصال والقيادة، حيث ان عملية الاتصال تهدف الى تدعيم العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعة العمل بتوفير كل المعلومات الازمة والضرورية للعمل وقد اوضحت دراسات ليكرت ان انسب اساليب الاشراف والقيادة المؤدية الى زيادة الانتاجية هي تلك التي تراعي وجود مثل هذه الجماعات في محيط العمل وتسعى الى توفير كل متطلباتها من اجل تكييف اهدافها مع اهداف المنظمة، وهذا النوع من الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الاهداف العامة للعمل ويتبع اسلوب من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف الدقيق اثناء العمل، وكذلك يهتم هذا الاسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشاكلهم ويعاملهم كجماعة، وينمي فيهم روح التعاون. وعليه وانطلاقا من هذه

¹حسان الجبالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص50
²حسان الجبالي، المرجع نفسه، ص53

النقطة التي اشار اليها ليكرت يمكن عرض العناصر المتداخلة المكونة للجماعات الاولية (الغير رسمية) والتي نورد من اهمها(1):

1- **القيادة الطبيعية:** تعتبر القيادة ضرورية بالنسبة للجماعات الاولية فالقيادة تفرض نوعا من الالتزام في العلاقات بين الاعضاء والقادة بحيث تنتفي الحرية والتلقائية غير انه تظهر درجة من الحرية يتمتع بها الاعضاء تلك الجماعات وتظهر السلطة على خريطة التنظيم ،وتأتي القيادة كصورة لهذه السلطة وهي تتميز بنوع من الهيبة والاحترام لدى الاعضاء حيث يمنحونها درجة من المكانة الاجتماعية وهذه القيادة غير ثابتة فهي تظهر وتتغير وفقا لمتطلبات الجماعة،وهي قيادة غير رسمية اي تلقائية وطبيعية تأتي استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة وتتميز هذه القيادة بالشهرة أو الخبرة في العمل أي أن هناك سمات تميز القادة عن غيرهم كالحماس في العمل أو إبداء النخوة والشجاعة في نصره الأخرين أو الإسهام في حل مشاكل الأعضاء او السرعة و،المبادرة في الاتصال وغيرذلك وعموما يتميز القائد عن غيره من الاعضاء بسيمة تعطيه هيبة واحترام من قبلهم تجعله مؤثرا في توجيه التفاعل والتضامن بين اعضاء الجماعة وبالتالي قد يؤثر في سلوكهم في العمل ايجابيا او سلبيا.

2- **الاتصال التلقائي:** يعد الاتصال جزءا مهما من متطلبات التنظيم الرسمي في المؤسسة حيث يحقق التفاعل الرسمي في المؤسسة،حيث يحقق التفاعل بيت القمة والقاعدة، والاتصال التلقائي لقادة مع اعضاء الجماعة الاولية يحقق التفاعل والتضامن والتماسك بين الاعضاء ويضمن استمرارية بقاءها،فاتصال القادة بالأعضاء هو اتصال غير رسمي اي اتصال تلقائي عن طريق التفاعل اللفظي بين الاعضاء ،وبهذا يعتبر الحديث بينهم نوعا من الاتصال وهو يعكس اهتمام في المواضيع التي يجري بينهم نوعا من الاتصال وهو يعكس اهتمامهم في المواضيع التي تجري مما يساهم في تماسك هذه الجماعة. وهناك عدة قنوات للاتصال او عدة انماط منها: 1- نمط السلسلة 2- نمط القيل والقال 3- نمط الاحتمال وتكشف عملية الاتصال عن مركز العضو ومدى اهميته في الجماعة ،كما انها تطلع اعضاءها فضلا عن تأثيرها على روح المعنوية لدى الاعضاء.

3- **المعايير الاجتماعية:** يظهر من خلال التفاعل بين المشاركين في موقف العمل مجموعة من القواعد الموجهة للسلوك تبين الثواب والعقاب للاختيار او الخروج عن هذه القواعد التي تعرف بالمعايير الاجتماعية.وفي مجال الجماعات الاولية خاصة فان المعايير هي افكار مشتركة ومتفق عليها تحدد نوع السلوك في

1 فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية،بيروت،1980،ص80

المواقف المتباينة وتفسيرات بمثابة اهتمامات او اتجاهات مشتركة تجاه صور السلوك الاجتماعي لأعضاء الجماعة

إن احترام المعايير الجماعية من قبل أعضاء الجماعة الغير رسمية يسهم في تماسكها واستمرارها وفي تحقيق أهدافها وتجعلهم يستجيبون للدفاع عن أي عضو يتعرض للوم من قبل المشرفين على العمل كما تؤثر تلك المعايير في تحديد الإنتاج ومستوياته ومن هنا تظهر أهمية الجماعات الغير رسمية داخل المؤسسة.

خلاصة :

وفي الاخير يمكن القول ان العلاقات الانسانية في محيط العمل تعتبر وسيلة تتخذها الادارة من اجل الوصول الى جهود جماعية مثمرة ومشبعة،فهي تعمل على ايجاد التماسك بين افراد التنظيم بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحقة لإشباع حاجاتهم المادية،والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول الى الاهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها.

فَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ
مَعًا

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : ماهية الأداء الوظيفي

أ. تعريف الأداء

ب. أنواع الأداء

ج. العوامل المؤثرة في الأداء

ثانيا: رؤيا نظرية عن مختلف الاتجاهات المبلورة لمؤشر الأداء

أ. الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء

ب. التنظيم العلمي ورفع مستوى الأداء

ج. التنظيم غير الرسمي ورفع مستوى الأداء

ثالثا: رؤيا سوسيو تنظيمية لمفهوم الأداء

أ. تقسيم العمل والأداء

ب. الهيكل التنظيمي بين ما يفرزه من معطيات وأداء العامل

ج. الأداء ونسق القواعد التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح التنظيم لا يتم إلا بالاستغلال الأمثل لموارده البشرية، والمادية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للوصول به إلى أعلى درجاته من الكفاية والفاعلية، ومن هنا بدا الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى توفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء.

وعليه سنحاول إن نتطرق من خلال هذا الفصل إلى تعرف الأداء ومختلف العوامل المؤثرة فيه متطرقين إلى مختلف الاتجاهات المبلورة له لنصل في الأخير إلى إعطاء صورة لبعض الرؤى السوسيو تنظيمية المبلورة لمفهوم الأداء.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي**1. تعريف الأداء**

هناك عدة تعاريف تناولت الأداء أهمها :

أ- يعرف مصطفى عشوي الأداء بأنه : أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال "(1)

أي أن الأداء مرتبط بنشاط يقوم به الفرد أو يبيديه كسلوك يؤدي لا محالة الى نتيجة حتمية والشئ الدال عليها التغيير في المحيط أياً كان شكله .

ب- تعريف راوية محمد حسن : عرفت الاداء على انه : " يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلباته الوظيفية . "(2)

بمعنى ان الاداء يقاس على اساس النتائج التي يتمكن الفرد من الوصول اليها في ظل المتطلبات الوظيفية الاولية، اي نجده في كثيرا من الاحيان يعبر عن انجاز المهام او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه . "(3)

1مصطفى عشوي، مدخل الى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص71.

2راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000، ص215 .

3ALLIè KHamkham la dynamique de contrôle de gestion 2 ene ed paris ed bords p310

وبقدر ما اقتصر هذا المفهوم لدى البعض على مدى انجاز المهام فان باحثين آخرون يرون بانه يعني: " الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهام اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج، المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية ، عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية ، خلال الفترة الزمنية المدروسة (1).

وعليه فإداء المورد البشري وهو كجزء من اداء التنظيم ككل فهو لا يعبر في واقع الحال عنه لوحده بل بالعكس فهو يعبر عن تكامل ادراج اداء الموارد الاخرى .

وعن شمولية اداء التنظيم ككل فان اغلب الباحثين يربطون الاداء بمدى بلوغ هذا الاخير اهدفه احيانا واحيانا اخرى بمدى الاقتصاد في استخدام موارده المتميزة من كفاءته العالية وفعاليتها في تحقيق اهداف التنظيم والطلبات الوظيفية الاولية .

وفي بعض الاحيان يقع هناك تداخل ولبس بين الجهد والاداء ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة من طرف الفرد ، اما الاداء فيشير الى درجة تحقيق الاهداف بواسطة الجهد المبذول (2).

وباعتبار ان الاداء الوظيفي كأثر صافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك المهام او الدور ، اي انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وبالتالي يفهم الدور (المهام) .

"فيشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية المبذولة من طرف الفرد لأداء مهنته، اما القدرات فهي السمات الشخصية المستخدمة لأداء المهمة وهي شيء ثابت نسبيا ، أما إدراك الدور أو المهام فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقده الفرد بأنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله"(3).

ولكي يكون هناك مستوى مرضي من الاداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بالإضافة إلى توفير الجهود والقدرات لكي يكون الأداء مقبولا ،بمعنى أن العامل إذا بذل جهد فائقا وبقدرات عالية ولكن بوعي وبإدراك للدور بصفة سلبية فإن الأداء يكون منخفضا.

1 عبد الغني بسيوني عبد الله ، اصول علم الادارة العامة الدار الجامعية، القاهرة 1993 ،ص86 .

2 عمر همشري و عبد الرزاق يونس ، الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية،مجلة الدراسات، المجلد الحادي والعشرون (أ) العدد السادس،الأردن، 1967 ص 45 .

3 ريبينشارد هل، المنظمات هيكلها، عملياتها ومخرجاتها. ترجمة: سعيد بن حمد الهادي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص،54.

II. أنواع الأداء

أن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه، وبما أن الأداء مرتبط إلى حد ما بالأهداف، فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى⁽¹⁾:

أ/الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بتكامل جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها على أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية النمو،.....

ب/الأداء الجزائي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية والتنظيم، والذي يمكن تقسيمه أيضا إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمدة لتقسيم التنظيم .

وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية تقنية، سياسة.... إلخ فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني..... إلخ وفي إشارة على هذا التصنيف يقول احد الباحثين : يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها لا بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"⁽²⁾

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل عن وجود الأداء الاقتصادي ونفس الشيء بالنسبة للأهداف الاجتماعية في دالة بدورها على الأداء الاجتماعي .

III. العوامل المؤثرة في أداء المنظمات :

الأداء بمختلف أنواعه هو بمثابة دالة تابعة للعديد من التغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، وباعتبار تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمات ككل هو الهدف من وراء اغلب البحث والبحوث والدراسات والتي

1 عبد الغاني بيسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص73.

2 المرجع نفسه، ص83 .

سعت إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على التقليل من آثارها السلبية وتعظيم الايجابي منها، وفي نفس السياق نجد مارتين MARTINET⁽¹⁾ قد أورد ما أسماه بالأجزاء الستة للأداء والتي تتمثل في مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة ، الفلسفة ، الثقافة، نظام القيم ، الرموز، الأساطير). الاستراتيجية ، الانظمة كنظام المكافآت ، التخطيط ، الإدارة ، الرفاهية ، الاعلام ، المحاسبة ، طاقات الانجاز الكامنة

كما يرى نفس الباحث ان أداء المؤسسة متوقف على تلاحم وتوافق هذه الالاجزاء مع بعضها البعض ومدى تكيفها مع المحيط⁽²⁾.

وخلافا لهذا المدخل اتجه اغلب الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الاداء نحو تصنيفها والى مجموعات متجانسة وفقا لمعايير مختلفة " فمنهم من اعتمد على مصدر العوامل فقسمت الى عوامل داخلية واخرى خارجية ، وبدورها قسمت العوامل الخارجية من حيث طبيعتها الى اقتصادية واجتماعية ، سياسية ، ، اما العوامل الداخلية فقسمت على عوامل بشرية وتقنية وتنظيمية⁽³⁾.

وبالرغم من ان هذا التقسيم يحظى بقبول العديد من الباحثين الا انه يطرح اشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي لكون التنظيم كنسق مفتوح لايتوقف عند حدوده الظاهرة بل بوجوده ، فعلاقاته وتدفعاته تتكامل مع العلاقات والقوى الصادرة من تنظيمات اخرى .

وعليه ولتفادي هذه الاشكالية يمكن تقييم العوامل المؤثرة في الاداء حسب امكانية التحكم فيها ، فهناك عوامل خاضعة لتحكم التنظيم ، واخرى غير خاضعة لتحكمها و يمكن ان تقابل الاولى العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية .

أ/ العوامل غير الخاضعة لتحكم التنظيم :

وهي عبارة عن مجموعة المتغيرات والقيود والموافق التي هي ليست تحت رقابة التنظيم ، في مجموعة اذن تمثل محيط التنظيم بمختلف ابعاده والذي يعبر عنه (H.MINTEZLERG) بانه " كل ما هو خارج المنظمة "⁽⁴⁾ وعليه فآثار هذا

1Martinet p entreprise dans un monde en changement ed du seull – ouvriers paris 1992 p p 106-108

2 عبد الغنيبيوني، مرجع سابق، ص90 .

3 ظريف شوقي فرج وآخرون ، علما لنفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1996، ص55.

4 راوية محمدحسن : مرجع سابق، ص218

المحيط يمكن ان تكون فرصا لتحسين اداء التنظيم او قد تكون خطرا سلبيا على اداء التنظيم فتفرض عليه التكيف ان ارادت التخفيف من هذه الاثار

ولكون هذه العوامل غير الخاضعة لتنظيم عن تقسيمها حسب طبيعتها الى عوامل اقتصادية او اجتماعية او ثقافية ، وتكنولوجية ، وسياسية ، وقانونية كذلك التدخل بين كل هذه العوامل وغيرها يعتبر عاملا في حد ذاته ن يأخذ بعين الاعتبار عند دراسة اداء التنظيم ، فاذا كانت العوامل الاقتصادية هي اكثر العوامل غير الخاضعة لتتحكم التنظيم تآثر على الاداء فان العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها اهمية ولاتأثيرا ن وعلى الرغم من صعوبة تحديد اطار هذه العوامل فان هناك من الباحثين من حاول حصرها فيرى " (KOONTZ ET O DOMET) ان العوامل الاقتصادية تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية في حين يرى **G BRESSY** ان العوامل الاجتماعية والثقافية تتضمن نماذج الحياة والقيم الاخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي يقع فيه التنظيم"⁽¹⁾

والى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية فالعوامل السياسية والقانونية تمثل عنصرا هاما في تحديد اهداف التنظيم وبالتالي انعكاساتها على اداء التنظيم وخاصة الاستقرار السياسي والامني الذي ينطوي تحته التنظيم .

وعلى غرار العوامل السالفة الذكر فان " العوامل التكنولوجية كالمعارف العلمية ، البحث العلمي والابداعات التكنولوجية التي تستعملها تساهم الى حد كبير في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الانتاج الشيء الذي يساهم في تحسين او تدني مستوى الاداء وعليه وجب على التنظيم متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها"⁽²⁾ ولايكتفي بهذا بل عليه تشجيع البحوث التطورية على مستوى الداخلى وبالتالي التحسين الدائم لمختلف انشطته سواء التقنية منها او البشرية .

ب/ العوامل الخاضعة لتحكم التنظيم :

على خلاف العوامل الخارجية التي تصدر عن محيط التنظيم فان هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضعه لحد ما لتحكم التنظيم او بالاحرى لتحكم مسيرتها ، وهي تشمل مختلف المتغيرات او القوى التي لها تأثير على الاداء سلبا او ايجابا والتي قد يمكن ان يحدث فيها تغيرات قد تسمح بالتخفيف من اثارها الايجابية ، ولكثرة العناصر المكونة للتنظيم فان العوامل المؤثرة في

1 رواية محمد حسن،مرجع سابق،ص222 .
2ريتشارد -هل-،مرجع سابق،ص 56 .

ادائه الخاضعة لتحكمه يصعب حصرها حصرا دقيقا وذلك نظرا للتداخل فيما بينها ، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث امكانية التحكم فيها . وبالرغم من هذه المميزات ، يمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به واهميتها⁽¹⁾ .

1/ العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في التنظيم وتضم خصوصا:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة داخل التنظيم في الوظائف او معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال .
- تصميم وتجهيز التنظيم .
- نوعية الانتاج والخدمات المقدمة من قبل التنظيم .
- التوافق بين ما يقدمه التنظيم وما يرجى منه .
- نوعية المواد المستخدمة اثناء الانتاج وتقديم الخدمات .

2/ العوامل البشرية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات المؤثرة على استخدام المورد البشري في التنظيم وتضم على الخصوص ما يلي :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .
- مستوى تاهيل الافراد .
- التوافق بين مستوى تاهيل العمال والمناصب التي يشغلونها مقارنة بالتكنولوجيا المستخدمة .
- نظام المكفئات والحوافز .

1ريتشارد-هل-، مرجع سابق، ص58 .

- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين داخل التنظيم .
- نوعية المعلومات .

يمكن القول ان اداء التنظيم كتوافق بين كفاءة عامله وفعالية استخدام موارده يتاثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيها ومنها ما يصعب ويتعذر التحكم فيها ، كما ان معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم يبقى موضع جدل ان بعض العوامل يصعب ادراجها ضمن اي مجموعة مما سبق كما ان هناك عامل هام يصعب التحكم فيه وهو ثقافة التنظيم والتي لها تاثير بليغ على ادائه الا ان هذا التاثير ومدى قدرة المسيرين فيه تبقى اشكالية مطروحة .

ثانيا /رؤية نظرية عن مختلف الإتجاهات المبلورة لمؤشر الأداء :

-الأداء الفعال في ضوء الإتجاهات التقليدية والحديثة :

لقد شكل موضوع الأداء عنصر هاما للكثير من الدراسات، التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الإهتمام به كمؤشر فعال، كفيل بتحقيق اهداف المنظمات ورفع كفايتها الإنتاجية.

-فلقد ادت مختلف التغيرات الإقتصادية والإجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية وبعد الثورة الصناعية في اوربا وامريكا إلى تحفيز، وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العماليات الإنتاجية والإدارية، للخوض في دراسة مختلف المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات، ومحاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساهم في إستثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كفؤة من أجل التحكم في فعالية الإداء.

1. الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء :

-اهتم "فايول" بوضع اسس وقواعد التنظيم والإدارة، بهدف إيجاد السبل والوسائل الكافية برفع فعاليات الاداء وتحسينه في الواقع التنظيمي، لتجسيد فاعلية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه "فايول" "إلى تحليل العملية الإدارية، وتقسيم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، بإعتباره رائد تحليل العماليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا"⁽¹⁾.

¹قباري محمد اسماعيل، علم النفس الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 88

-ولأجل تحقيق اعلى مستويات الفعالية للأداء، وضع "فايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة⁽¹⁾:

- التاكيد من أن التخطيط قد أعاد بعناية، كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.
 - وضع سلطة مفردة ومرشدة، مع تكامل التنظيم الانساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود واصدار القرارات الحاسمة والواضحة
 - ايجاد وسيلة فعالة للاختيار، مع تحديد الواجبات بوضوح
 - تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الادارية ومنح المكافآت العادلة
 - التاكيد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الافراد مع رقابة كل مافي التنظيم.
- فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الاخذ بعين الاعتبار لمبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلائم وقدراته، لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفاعلية الاداء، وفي اطار في هذه الفاعلية ربط "فايول" السلطة والمسؤولية على اعتبار المسؤولية هي مبعث القوة في كل ادارة، وازدواج الاوامر هو مبعث للضعف، فلا بد من وحدة الامر والتوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هي بمثابة الاطر المحدد للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الانتاجية وتحسين الاداء.

II. التنظيم العلمي للعمل ورفع مستوى الاداء :

قام "فريدريك تايلور" الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية بمجموعة من الابحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية، تؤدي الى رفع مستوى الاداء والانتاجية، من خلال تحليل العمل وتجزئته الى مهام بسيطة ودراسة الحركات والازمنة الازمة لانجازه، والاقتصاد فيها، من اجل الوصول الى مستوى من الفاعلية في الاداء، وبهذا توصل "تايلور" الى احسن طريقة لاداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من اجل الوصول الى معدلات من اداء مناسبة للعمال، فنادى بضرورة الالتزام بها، لكي يتم تحقيق النتائج الكفوة في اطار تحفيز العمال للوصول الى هذه المعدلات، "فوضع نظام لدفع الاجور بالقطعة، يتقاضى فيها العامل اجره وفقا

¹المرجع نفسه، ص90

للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحدد له وحسب الطريقة العملية التي توصل إليها"⁽¹⁾.

وبهذا عمد تايلور الى تطبيق الطرق العملية على الادارة، على اساس ان هذه الاخيرة ليست لديها فكرة واضحة عن كيفية اداء العمل بطريقة فعالة، فكان العمال يكلفون باداء اعمال لا تتماشى مع قدراتهم ورغباتهم، الامر الذي ادى الى نزاعات مستمرة بين الادار والعمال، ولعمل من ابرز المبادئ التي اعتبرها تايلور اساس التنظيم العلمي للعمل ما يلي:

- احلال الطرق العملية محل الطرق البدائية او القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد، فهذه المبدأ يساعد على عدم اللجوء الى اسلوب المحاولة والخطا في تنفيذ الاعمال.

- الاختيار العملي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم وقابيلتهم وقبل استخدامهم وتدريبهم على اساس عملي.

- تعاون كل من الادارة والعمال لاداء العمل طبقا للطريقة العملية من اجل تحقيق النتائج الكفوة

- فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال، حيث يقوم المدراء بتخطيط وتنظيم العمل، ويتفرغ العمال للتنفيذ واداء الاعمال المكلفين بها.

- الحوافز المادية هي المحرك والدافع الذي يجعل الانسان يعمل

ورغم هذه ان هذه المبادئ كانت بمثابة ثورة لوظيفة المدير او المشرف الذي اصبح من واجبه ان يعمل على اكتشاف الطرق المثلى لاداء كل خطوات الانجاز، والعمل على اختيار العاملين على اساس الكفاءة لتحقيق اعلى مستوى من الفعالية في الاداء، الا انها تلقت العديد من الانتقادات التي تمحورت خاصة في اهمال الجوانب الاجتماعية والانسانية، والنظر للعامل على اساس انه الة شأنه شأن بقية ادوات الانتاج، الامر الذي اثر على اداء العامل ودافعيته وجسدو بعض المشاكل السلوكية في الواقع التنظيمي، كالتغيب والاستقالة ودوران العمل..

وفي نفس السياق تبلورت طريقة اختيار "تايلور" للعمال بطريقة عشوائية وغير عملية، متجاهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في انجز

¹قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص، 69

الاعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل يجب فصله بطريقة تعسفية على أساس ان السرعة في الانجاز هي المعيار او المقياس الذي يفضل به "تاييلور" الانسان المناسب في المكان المناسب،" كما ان الحافز المادي ليس الكفيل بمفرده لرفع فعاليات الاداء وجعل العامل يعمل بفاعلية اكثر"⁽¹⁾.

ونتيجة لهذه الانتقادات توجه العديد من المفكرين الى البحث عن معايير واسس مختلفة تكون اكثر فاعلية وانسانية لتحقيق اعلى درجات الفعالية في أداء العامل.

III. التنظيم غير الرسمي ورفع مستوى الاداء:

لقد قام "التون مايو" بسلسلة من الدراسات الانسانية، خلال تجاربه التي كانت بدايتها في احدى مصانع النسيج في فيلادلفيا، حيث ركزت على دراسة ظاهرة زيادة معدل العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الانتاج في المصنع"⁽²⁾.

اما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع الهاوثورنشكلت القاعدة الاساسية التي استند عليها "مايو" في تاسيس مدرسة العلاقات الانسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على اظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الانتاج، ورفع فعاليات الاداء، فانتاجية العامل ومردوديته يرتبط اكثر بالجو السائد في محيط العاملين العمال من جهة وبينهم وبين الادارة من جهة اخرى، وبمدى قدرة المدير على تحفيز العمال وادماج اهدافهم ضمن اهداف المؤسسة، وبهذا تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الانساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد انسان اقتصادي يمكن ان يكتفي بالحوافز المادية فقط، وانما يتاثر سلوكه بالحوافز المعنوية ايضا في اطار تجسيد اهمية التنظيم الارسمي- او التشكل الاجتماعي غير الرسمي- على نشاطات المنظمة، وعلى حركة التنظيم عموما، اذ يستند هذا التشكل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الافراد والجماعات داخل المنظمة، ويلعب دورا مهما في رفع مستويات الاداء فالجماعات غير الرسمية تاثير واضح على تحديد معدلات الانتاج، كما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى ادائه بحكم انضمامه لها.

"وقد اظهرت هذه الدراسات ان احساس الافراد بالانتماء لجماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة GROUP IDENTITY، وما ترتب عليها من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها بينهم وهذه لها الاثر الواضح على دوافعهم، وتصرفاتهم ونتاجيتهم، فمثلا

¹قباري محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 143
²قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 64

عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد ان ثمة مستوى معين من الانتاج لا ينبغي على الافراد تخطيته، كان الافراد يرضخون ويمنتلون لاتفاق الجماعة، فلا يزيدون الانتاج عن هذا الحد، رغم قدرتهم على ذلك والا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه اكد " ليكرت " ان مستوى اداء العامل يكون عاليا اذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين والعكس صحيح⁽²⁾.

وفي اطار البحث عن اهم الاسس والمعايير المحددة لفاعلية الاداء اشار التون مايو الى تاثير بعض المؤشرات التنظيمية على هذه الفاعلية، فلنمط الاشراف المتبع وكذا لطبيعة السلطة وما تفرزه من مشاركة عمالية او عدمها في اتخاذ القرارات، اثر واضح في تحديد شكل ومضمون سلوك العامل وما يتبعها من تاثير على فاعلية اداءه، فالسلطة الامركزية بما تحمله من مشاركة عمالية واعطاء قدر كافي لامكانيات وقدرات العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وبث روح العمل الجماعي من خلال نمط الاشراف الديموقراطي، كل هذه المؤشرات من شأنها رفع فعاليات الاداء، وجعل العامل اكثر رضا عن عمله، وبهذا فالمنظمة مجتمع انساني يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف المحددة، والت يشارك في تحقيقها المرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

ثالثاً: رؤية سوسيو تنظيمية لمفهوم الاداء :

تعرف المنظمة على انها " مجموعة من الادوات والانشطة المتداخلة ، والتي يلزم ادائها لتحقيق هدف معين "⁽³⁾

فأداء المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه ، يعتمد أساسا على سلوك الافراد العاملين فيها ، فهم الذين يقومون بأداء الانشطة المختلفة للمنظمة في كافة مستوياتها الادارية ، فكل فرد ضمن المنظمة له وظيفة محددة تقع ضمن مستوى تنظيمي معين ولها واجباتها وصلاحياتها المحددة بموجب التحليل الذي يجري لها .

فالعنصر البشري هو اللبنة الاساسية التي تنبني عليها عمل المنظمات من خلال الاداء الفعال الذي يرمي الى تحقيق اهداف المنظمات ، "لهذا اقتصر مفهوم الاداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري ، دون غيره من الموارد الاخرى "⁽⁴⁾.

¹عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والادارة، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، دون سنة النشر، ص 61

²برنتروين، مرجع سابق، ص 55

³على محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، منهج تحليلي للمنظمة (الادارة) ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص 15 .

⁴مز هودة عبد المالك، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة الجزائر، العدد 01 نوفمبر 2001 ص 22

" لهذا يرى البعض ان معنى الاداء يعتمد على المحيط الذي يعمل فيه العامل والحالة والموقف وسياق عمل ما في مكان معين "(1).

كما يقصده ايضا " اي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة "(2).

وللقوف اكثر على مدلول هذا المفهوم اشار "SCOTT" سنة 1977 الى انه يجب عدم السعي الى محاولة تفسير الاداء بصفة عامة ، طالما ان اللفظ لايشير الى مفهوم محدد ن ولكن يجب محاولة تطوير واختبار مجموعة مؤشرات بحيث تربط بين مؤشرات الاداء وخصائص محددة للمنظمة ، مع الاخذ في الاعتبار كلا من المتغيرات الخارجية " خارج تحكم المنظمة " والمتغيرات الداخلية " تحت تحكم المنشأة " وبالطبع فان اخذ تلك المتغيرات في الاعتبار ، يساعد على زيادة المعارف الناتجة عن العلاقة بين المتغير التابع والمستقل ، بدلا من تفسير الاداء بصفة عامة ، لهذا ارتائنا ان نعالج هذا المفهوم في ضوء بعض المعطيات التنظيمية التي من شأنها تحديد ماهيته وذلك بالنظر الى الاداء في اطار تنظيمي على انه

- انجاز هدف معين .

- الطريقة التي انجز بها الهدف

1. تقسيم العمل والاداء :

المهمة الرئيسية لاي تنظيم ، ان يحدد في كل قسم او ادارة ، الاعمال المراد ادائها و يبين مختلف العلاقات التي تربطها مع غيرها من الاقسام الاخرى ، حتى يتم التناسق بين عمل كل ادارة مع بقية الاقسام الاخرى بهدف انجاز العمل الكلي للمنظمة بصورة متكاملة تمكنها من بلوغ اهدافها ، ولايتسنى للمنظمة ذلك، الا بتحديد مختلف الوظائف والاعمال وما تتميز به من صفات وخصائص ، ووضع الشخص الملائم في الوظيفة التي توافق ميوله وقدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه

فمبدا تقسيم العمل يمثل احد ابرز مبادئ التنظيم ، الذي ينطلق اساسا من فكرة التخصص **SPECIALISATION** ، حيث يفترض هذا المبدأ بان الافراد يحصلون على نتائج متقدمة من اعمالهم ، عندما يتخصصون في اداء مهام محددة، وتوزع

1 أن برانس.بيوتي،فن تحفيز العاملين،ترجمة زكي مجيد حسن،بيت الأفكار الدولية،بيروت، 1999،ص،29
2مصطفى عشوي،علم النفس الصناعي التنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1992،ص244

الاعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم ، وفي هذا الاطار يقول فايول : "ان تقسيم العمل والتخصص هو بمثابة الآلية اللازمة لزيادة الانتاج واتقان صناعة السلع" (1).

فوضع الشخص المناسب في المنصب الذي يلائم قدراته وتخصصه يجعله اكثر رضا وجدارة على تحقيق متطلبات عمله ، الامر الذي يجعل من امكانيات تحقيق اداء فعال عالية على اعتبار الدافعية شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل ، " فهي قوة داخلية تعمل في نفس الانسان وتدفعه للبحث عن شيء ما وبالتالي توجه سلوكه وتصرفاته في اتجاه ذلك الشيء او الهدف" (2).

لهذا فسياسة الاختيار القائمة على اسس موضوعية من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تلائم قدرته ومهاراته ، كفيلة بتحقيق اداء فعال يعود على الفرد والمنظمة بفائدتها .

وفي هذا الاطار اكد "تايلور" على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم واختيار العمل المناسب لكل منهم ، لكي يستطيع اداءه بكفاية وفعالية ، كما اشار الى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين ، والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط وتنظيمه والاشراف عليه لان مختلف هذه الاجراءات تؤدي الى التكلفة بالنسبة لصاحب العمل والى زيادة العائد للعمال" (3).

هذا فان الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل يزيد من القدرات الانتاجية ، ويقلل من التكلفة والجهود ، وحتى الاموال المصروفة وبما يساعد على السرعة في التنفيذ والاداء ، وكذا الدقة والاتقان في العمل ، فهذا المؤشر له تأثيره الفعال على الجانب النفسي للفرد الذي بدوره يؤثر على الجانب الادنى ، فالشخص الذي بأداء العمل الذي يتفق وطموحه وقدراته يجعله اكثر دافعية من الشخص الذي وضع في المكان الذي لا يتفق ومهاراته وطموحه وقدراته يجعله أكثر رضى وأكثر دافعية من الشخص الذي وضع في المكان الذي لا يتفق ومهاراته.

فالعامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العامل هو درجة رضائهم عن العمل .أي انه بقدر ما تزيد العوائد، والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبيئته جهد مكثف في اداءه للعمل .

1محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص63 .

2محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 102 .

3عبد العزيز صالح بن جبثور ، اصول ومبادئ الادارة العامة، الدار العلمية الدولية، ط1، عمان ، 2000، ص69

"زيادة دافعية الفرد للأداء هو نتاج الفرد بالسعادة والرضا عن العمل اي هو نتاج لشعور بالشباع حاجاته"(1).

وفي الأخير فإن لتقسيم العمل أثره البارز في تحقيق أداء فعال، في ضوء ما يفرضه من تقسيم الوظائف وتحديد الأفراد الأكثر ملائمة لها وما يحققه من دافعية ورضا وظيفي، لهذا يمكن القول مع "chevalier" بأن الأداء ينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته"(2).

II. الهيكل التنظيمي بين ما يفرضه من معطيات وأداء العامل :

يعتبر الهيكل التنظيمي التصميم الأساسي والرسمي للمنظمة، والذي يحتوي على كافة الأنشطة الرئيسية والفرعية، التي تأطيرها وتحديدها ضمن وحدات تنظيمية متكاملة ومنسقة ومرتبطة بأهداف تلك المنظمة.

ويحتوي أي هيكل تنظيمي على ثلاثة عناصر تشكل اللبنة الأساسية لهذا الهيكل وهي التطور والتعقيد-الرسمية_المركزية " فهذا العناصر لها أثرها البارز في رفع درجات فعالية أداء العامل أو الحد منها.

فالتطور والتعقيد منبني على أساس تقسيمات العمل، وهذا بدوره متوقف على حجم المنشأة أو المنظمة 'فكلما زاد حجمها زادت درجة التعقيد التي تقتضي وجود تقنين للأساليب و إجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، لهذا يشير مفهوم الرسمية إلى درجة تقنين القواعد وإجراءات العمل . بحيث يتم تأدية الاعمال بشكل واحد ومنمط، وبهذا يجعل امكانية التنبؤ بسلوك الموظفين كبير كما يساعد على ضمان التنسيق والتناغم في العمل، فكلما كان التنظيم منظما كلما كان هنالك ادلة عمل، واجراءات واضحة، لها تأثيرها على الاداء الفعال، فهذه الاجراءات المنظمة والاساليب المحددة تبعد العامل عن التشتت وتجعله اكثر دراية بظروف ومتطلبات عمله، الامر الذي يجعل امكانيات تحقيق مستويات عالية من الاداء وارادة بكثرة .

أما عن السمة الأخيرة للهيكل التنظيمي فتتمثل في " تركيز السلطة الرسمية او حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، او مستوى اداري، او بيد شخص واحد في قمة الهرم،

1 عادل منير عبد الحميد، محددات اداء شركات التأمين، دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الانسانية، العدد 14، ديسمبر، 2000، ص 332
2 قيس العبيدي، مرجع سابق، ص 141.

فهذا المبدأ يؤكد على ضرورة وجود مرجعية ادارية واضحة امام العاملين تبين نطاق الاشراف وخطوط الاتصال والسلطة"⁽¹⁾.

ولعل لكل هذه المؤشرات اثر واضح على فعالية الاداء ، فالنمط الاشرافي يمثل احد العناصر المهمة في كثير من مجريات الامور داخل المنظمة وهذا ما اوضحته الكثير من الدراسات السوسيوتنظيمية ، التي اشارت بان " المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم المترتبات او النتائج الشخصية المرتبطة بممارسة العامل لعمله "⁽²⁾.

ومن جهة اخرى فان لنمط السلطة التنظيمية دور واضح في تحديد فعالية الاداء للعامل ، فالحكم على وجود المركزية او اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات ، فمن المعروف ان احد معايير المركزية ، وهو درجة التحكم في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العمال في اتخاذها ، على عكس اللامركزية التي ترمي الى توزيع السلطة وادماج العمال في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يعكس لنا اهمية المشاركة العمالية في تحقيق اداء فعال ، باعتبار هذه العملية تشكل اسلوبا تحفيزيا وتدريبيا للعاملين ، من خلال شعورهم باهميتهم في ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ، الامر الذي يجعلهم اكثر دراية بامور عملهم واكثر فعالية في ادائه .

لهذا فان الاداء هو : تلك المهام التي يؤديها العامل في اطار وجود هيكل تنظيمي كفيل بتحديد الطريقة العقلانية للوصول الى الاهداف ، من خلال ما يفرضه من مبادئ كفيلة بتحقيق ذلك .

III. الاداء ونسق القواعد التنظيمية :

كما تحتاج المنظمة الى ضرورة تقسيم العمل بين أفرادها ، فهي في حاجة أيضا الى نظام معين يسير العمل بموجبه ، ويلتزم بحدوده .

ويشير النظم الى مجموعة القواعد واللوائح والقوانين التي تسنها ادارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين ، وتعين بها حدود الادارات وتخصص الادوار ، فهذه القوانين تحدد ما يجب على الافراد ان يفعلوه ويؤدونه في مجال عملهم ، اي كل ما يتعلق بالاداء الوظيفي والمستويات المطلوبة فيه ، حتى تحقق المنظمة هدفها بانسجام .

1محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص41

2عبد الناصر حمود محمد ، تحليل مسارات العلاقات بين سلوك المشرف ومترياتها على المروسين، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 4، العدد 01، نوفمبر 1996، ص 65 .

فالقاعدة التنظيمية هي " مجموعة من المبادئ التنظيمية ترسي الأساس الذي يقوم عليه الفعل الاجتماعي ، الذي تقبله الجماعة لتحقيق غايتها "(1).

بمعنى انها جملة من القضايا المحددة التي تعالج مشاكل تنظيمية محددة وتفصل فيها بدقة بحيث لا تعطي مجالاً للاختلاف في تطبيقها .

وبهذا **فالقاعدة القانونية** هي الجانب المعنوي الذي يحمل رموزاً قصد التوجيه القيمي للأفعال الاجتماعية ، وتقوم بحصر التفاعل في إطار منظم على أساس انها تحمل جملة من الايضاحات الدقيقة المحددة لقضايا تنظيمية معينة ، يتطلبها الوجود الموضوعي للوحدات الاجتماعية في التنظيم ، لهذا فان الفرد الذي يراعي في عمله القواعد والقوانين المعمول بها في المنظمة خاصة المتعلقة بمنصبه و يحترم مواعيد العمل ولا يتغيب فان أدائه سيكون فعال ، فالقوانين المعمول بها في المنظمة تعتبر كدافع لتحقيق أداء فعال " فالقواعد العادلة والصادرة عن سلطة قانونية ومرتبطة بالنشاط الذي يقوم به العمل ن وواضحة في رموزها واجراءاتها وتفاصيلها ، وتطبيق بالفعل وتعاقب من يخالفها "(2).

يكون لها أثرها البارز على نفسية العامل ، من أجل الخلق والابداع ، وفي هذا الإطار يقول "مكلياند" وأصحابه " ان الناس الذين يوجد عندهم دافع التحصل يفكرون في العمل والبناء والخلق ، ويتطلعون الى أداء أحسن لأعمالهم "(3). ففي خضم ذلك شغلت قضية خصائص نسق القواعد التنظيمية اذهان الكثير من رواد البحث، خاصة رواد البحث الكلاسيكي أمثال "فيبر" و "تايلور" في محاولة لتحقيق الضبط التنظيمي ورفع فعاليات الأداء، ولعل اهم هذه الشروط هو الواقعية والمرونة بمعنى الأخذ بعين الاعتبار للواقع الذي ستطبق فيه من حيث نوع العمل وطرق ادائه، وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وكذا تحقيق مستويات عالية من الأداء، ومن جهة اخرى فإن القواعد التنظيمية يجب أن تتميز بالمرونة لإمكانية تعديلها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة داخل وخارج التنظيم، الأمر الذي يزيد من عمق عقلانية القوانين التي تصبح أداة تعمق التفاعل المنظم بين الفرد والعمل والتنظيم في تحقيق استقرار للفرد والتوازن للتنظيم.

وبهذا فإن التنظيم الذي يعمل على خلق وتوفير هذه الخصائص في قواعده التنظيمية، يعتبر من أكفأ التنظيمات التي تعمل على رفع فعاليات الأداء وهذا ما حاول أن يشير إليه "تايلور" حينما اوضح بأن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين وقواعد

1محمديري، **تشخيص وقياس الروح المعنوية للعمال الصناعيين**، المجلة الاجتماعية العدد 03، القاهرة 1967، ص34 .

2 على محمد عيد الوهاب ، مرجع سابق، ص25 .

3المرجع نفسه، ص26 .

ومبادئ تنظيمية محددة بوضوح، يمكن تعميقها بالاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني، الذي يستلزم التعاون والتنسيق.

فانطلاقاً من هذا المؤشر تحدد مفهوم الأداء كالتالي :

الأداء هو "الناتج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية المتعلقة بالمهنة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى إحترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية".

وانطلاقاً من الدور الذي لعبته مختلف المعطيات التنظيمية السابقة في تحديد مفهوم الأداء، يمكن إعطاء تعريف شامل لهذا المفهوم يتماشى وواقع الدراسة ومؤشراتها.

الأداء هو : مجموعة من النشاطات والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل اثناء قيامه بعماله، داخل إطار تنظيمي يحتوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل أمكننا أن نستخلص ،أن الأداء من أهم وابرز أهداف المنظمات ،فهو يكفل لها البقاء والنمو ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت هذه المنظمة خاصة أو عامة خدمية أو إنتاجية ،لذا تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي يكون هو الوسيلة والهدف في الوقت ذاته،وانطلاقا من بعض التوجهات السوسيوتنظيمية التي ترى أن الأداء هو الوجه الأخر للإنتاجية الفردية والتنظيمية فالمنظمات تحيا بأداء أفرادها وذلك من خلال تحديد طرقها للتوسع والتميز والاستمرار وبسببه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمات إلى تدعيم مركز بين المنظمات المماثلة أو المنافسة بوضع الأداء نصب عينيها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية من اجل استمرارها والارتقاء المتواصل بكفاءتها المادية والبشرية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

اولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : ادوات جمع البيانات

رابعا : عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

أولا : منهج الدراسة

إن طبيعة موضوع أية دراسة هو الذي يفرض على الباحث اختيار منهج معين دون سواه من المناهج .

كما أن طبيعة الدراسة كذلك تحدد اختبارها للمنهج الملائم للظاهرة التي يدرسها ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي "الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة تهدف الى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تمكنها " (1).

وعليه فإن المنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الرهن أي على شاكلتها الحالية ، ومحاولة لاكتشاف العلاقة التي تحكها في تفاعلها مع بعضها البعض فهو إذن يقتضي القيام بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي ممثلة في الواقع .

إلا انه لا يكتفي بمجرد الوصف فقط بل يتعين على الباحث أن يقوم باستخلاص الدلالات التي تنطوي عليها تلك البيانات المتجمعة بهدف اكتشاف العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة واكتشاف العوامل المؤثرة فيها وبذلك فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لغرض الوصول إلي تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة :

وإظهارا للأهمية البالغة لهذه الدراسة والتي تهدف إلي معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تتبع أثرها في ذلك ، فإن هذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية والتي تقف عند حدوث الظاهرة بالملاحظة والتشخيص من خلال جمع البيانات والمعطيات من الواقع وكذلك جمعها وتحليلها وتفسيرها تفسيرًا سيولوجيًا واستخلاص نتائجها طبقًا لأهداف هذه الدراسة .

ثانيا : مجالات الدراسة

1: شفيق محمد ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . المكتبة الجامعية الحديثة ، مصر ، 1985 ، ص84

1 - المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق اخاموك بتامنغست .

ويعد المركز الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتولي التكوين العالي والبحث العلمي ، كما يتربع المركز الجامعي علي مساحة تقدر بـ 8516500 م² .

أنشئت أول نواة للمركز الجامعي بتامنغست في شهر سبتمبر من عام 2004 م ، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية فمن ملحقة في سنة 2004 م إلي مركز جامعي 2006 وقد مرت بعدت مراحل .

المرحلة الأولى : مرحلة ملحقة جامعة الجزائر بتامنغست

في يوم السبت الموافق لـ 24 /02/ 2004 قام رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بوضع حجر الأساس لانجاز المركز الجامعي لتامنغست وبموجب القرار الوزاري رقم 20 المؤرخ في العشرين من شهر سبتمبر 2004 تم فتح ملحقة لجامعة الجزائر بتامنغست حيث تضمن فتح فروع للسنة الجامعية 2005/2004 في التخصصات التالية :

1. جذع مشترك علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا .
2. ليسانس في العلوم القانونية والإدارية .
3. ليسانس في اللغة العربية وآدابها .
4. جذع مشترك علم الاجتماع والديمغرافيا .

المرحلة الثانية : مرحلة إنشاء المركز الجامعي لتامنغست

في يوم 16 ماي 2005 م تم إنشاء المركز الجامعي لتامنغست بمقتضي المرسوم التنفيذي رقم 301/05 وذلك بمعهدين هما :

1 - معهد العلوم الإنسانية .

2 - معهد الحقوق .

وقد تم الانتقال إلى المقر الجديد للمركز الجامعي الكائن بطريق المطار بتاريخ الخامس من شهر جويلية ألفين وستة وتميز الدخول الجامعي 2006/2005 بفتح تخصيص هما :

1- اللغة العربية وأدبها .

2- جذع مشترك ، علم الاجتماع والديموغرافيا .

كما تميز الدخول الجامعي للموسم 2008 / 2009 بفتح تخصيصين ضمن نظام (ل . م . د) وهما :

1. جذع مشترك علوم الأرض والكون

2. جذع مشترك علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية

وفي الموسم الجامعي 2001/200 تم تعميم نظام ل. م. د على كل التخصصات الموجودة في المركز لتصبح كالاتي :

1 – اللغة والأدب العربي .

2 – العلوم الاجتماعية (علم النفس ، علم الاجتماع) .

3 – الحقوق والعلوم السياسية .

4 – العلوم الاقتصادية .

5 – علوم الأرض والكون .

أما في الموسم الجامعي 2013 – 2013 فقد تميز بفتح تخصصات جديدة :

1 – ميدان علوم المادة تخصص فيزياء وكيمياء .

2 – ميدان اللغات تخصيص لغة فرنسية .

2 – المجال البشري :

يضم المركز الجامعي عدد كبير من العمال ، والذين يتوزعون كل حسب تخصصه بالشكل التالي¹ :

1. فئة المستخدمين : الأساتذة والبالغ عددهم 113 أستاذ.

¹ كما توضحه البيانات والأشكال الإحصائية في الملاحق.

2. فئة عمال الإدارة 119 عامل

3. فئة المتعاقدين بالتوقيت الكامل 73 عامل

ونظرا للعدد الكبير للعمال ارتأينا اقتصار الدراسة على العمال الإداريين فقط
والبالغ عددهم 119 موظف وذلك للأسباب التالية :

- حجم العينة مناسب وموافق للقدرات والإمكانيات .
- طابع موضوع الدراسة يفرض اقتصارها على هذه الفئة دون سواها وهذا بحكم تواجدهم الدائم في موقع العمل بالإدارة .
- موضوع الدراسة كذلك ملزم لوجود مجتمع متجانس نسبيا في طبيعة النشاط .
- محاولة موضوع الدراسة البحث في العلاقات العمالية والإدارية وهذا ما يفرض توجيه البحث إلي إدارة المركز لتوفرها على هيكل تنظيمي يحدد المهام مشرفين.
عمال..... الخ)
- ✓ وانطلاقا من مبدأ **المسح الشامل** لكل عناصر مجتمع الدراسة أي توزيع 119 استثمارة وهي بالعدد الكلي لعمال الإدارة .

"لكن وبسبب بعض الاستثمارات التي لم تصلنا من بعض العمال فرض علينا ذلك الانطلاق في التحليل من تصريحات الاستثمارات المرجعة فقط"⁽¹⁾ والتي يبلغ عددها 96 استثمارة من أصل 119 .

3 - المجال الزمني :

دام البحث الميداني ، مدة شهر تقريبا من 2013/02/19 إلي 2013/03/20
وقد تم ذلك وفق مرحلتين :

(1) المرحلة الاستطلاعية :

الفترة الأولى : بإجراء مقابلة مع مدير المركز الجامعي للبحث في إمكانية إجراء الدراسة بالمركز وتوضح بعض الأمور المبدئية عن الدراسة دامت هذه الفترة 03 ثلاثة أيام حيث انتهت هذه المرحلة بموافقة المدير واستحسانه لإجراء مثل هذه الدراسات التي من شأنها إفادة ادارة المركز بالأوضاع التي تجري بداخله من اجل السعي إلي تحسينها لبلوغ الأهداف المنشودة .

¹تمثل 96 مفردة نسبة 80% من جمهور الدراسة وهي نسبة مقبولة للتحليل السوسولوجي

الفترة الثانية : دامت 05 أيام وذلك بإجراء مقابلات حرة مع بعض الإطارات بالمركز وذلك للاطلاع على ما يجرى بمحيط العمل وكيفية التواصل مع المبحوثين ولتوضيح الغرض من الدراسة

2) المرحلة الفعلية للدراسة الميدانية:

بداية من 2013/02/28 إلى 2013/03/20 وقد قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات على المبحوثين مع العلم أن بعض الاستمارات قمنا بملئها عن طريق المقابلة مع بعض المشرفين نظرا لضيق الوقت وانشغالاتهم وتم توزيع 119 استمارة بالشكل التالي :

- مستخدمو التصميم والبحث والدراسات 45 استمارة .
- مستخدمو التطبيق 44 استمارة .
- مستخدمو التحكم 19 استمارة
- مستخدمو التنفيذ 11 استمارة

باعتماد المسح الشامل لكل عمال الإدارة بالمركز

ثالثا / أدوات جمع البيانات :

أن مرحلة جمع البيانات عن مجتمع الدراسة والتي تأتي بعد مرحلة تحديد الأسئلة والفروض وكذا بعد تحديد محور البحث من أهم مراحل البحث العلمي إذا أن نجاح البحث يتوقف على نجاح وتوفيق الباحث في اختبار الأدوات البحثية الملائمة لدراسته إذ أن ملائمة وسائل وتقنيات البحث تنتج للباحث الوصول إلي نتائج جيدة وصحية ودقيقة أيضا ويتم اختيار الأدوات البحثية وفقا لمشكلة الدراسة والمنهج المتبع من قبل الباحث وانطلاقا من موضوع دراستنا فقد عمدنا إلي استخدام الأدوات البحثية التالية :

1- الملاحظة :

الملاحظة "هي توجبه الحواس لمشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة وقد عرفنا البعض بأنها توجبه الحواس والانتباه إلي ظواهر معينة بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلي اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة (موضوع الدراسة)" (1) .

ولقد تم اعتماد هذه الأداة في بحثنا بصفة منظمة ومنهجية وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة طبيعة علاقات العمل داخل

¹حسن الساعاتي ، تصميم البحوث الاجتماعية ،، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،ط4، الأردن 2003 ،ص171،172

المركز الجامعي بين العمال بعضهم ببعض وكذا علاقتهم بالإدارة والمشرفين وملاحظة المناخ التنظيمي وما يحويه من تفاعلات الخ

كل هذا كان في إطار الملاحظة المباشرة والتي مكنتنا من معرفة ملامح التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المركز ومختلف السلوكيات التي ينتهجها أعضاء المركز طيلة فترة الدراسة الميدانية، ولهذا فان الملاحظة لست أداة مرحلية في البحث وإنما استخدمناها في كل مراحل البحث .

2- المقابلة :

تكمن أهمية المقابلة في أنها تنتج للباحث الاتصال المباشر بجمهور بحثه والإلمام بطروق الفرد المبحوث اجتماعيا ومهنيا وملاحظة تأثير وقع الأسئلة عليه ، وردة فعله نحوها بدرجة تسمح للباحث بالكشف عن دوافعه ومشاعره واتجاهاته الخ .

وقد استعملنا نوع واحد من المقابلة وهي :

المقابلة الفردية⁽¹⁾ : وهي التي تتم بين الباحث وشخص واحد من جمهور البحث وهذا النوع هو السائد في معظم المقابلات والتي تتطلب موقفا خاصا بكل فرد على حدى من بين جمهور البحوث وقد استخدمنا هذا النوع من المقابلة مع :

أولا : مدير المركز للتأكيد من إمكانية إجراء الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي تامنغست وذلك يوم 2013/02/19 على الساعة 10 صباحا .

ثانيا : مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بغرض الحصول على بيانات أولية حول مجتمع الدراسة وذلك يوم 2013/02/22 صباحا .

ثالثا : مع بعض المشرفين على المصالح لتقرب أكثر من جمهور الدراسة .

أما باقي أفراد البحث والذين لم يتسنى لنا مقابلتهم فقد سلمت لهم استمارات وقاموا بملئها.

3- الاستمارة (استمارة استبيان) :

بعد الانتهاء من صياغة استمارة الاستبيان والتي اعتمدنا في إعدادها على تفكيك فرضيات الدراسة إلي عدة أبعاد ومؤشرات وعرضها على الأستاذ المشرف وبعض

¹ وأئل عبد الرحمن التل وعيسى محمد ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007 ، ص76

الأساتذة والذين أفادونا بتصويباتهم ونصائحهم مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والاقتراحات التي قدمها الأستاذ المشرف والأساتذة تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي حيث احتوت على 37 سؤال وتم توزيعها على أفراد الدراسة .

رابعا : عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية لمجتمع الدراسة

تحاول في هذا الجانب ، التطرف لخصائص أفراد الدراسة من خلال أبراز بعض الخصائص الاجتماعية والمهنية لان ذلك سوف يمكننا من تحديد ملامح جمهور البحث الذي نحن بصدد دراسته خصوصا وان هذه الخصائص باعتبارها مؤشرات موضوعية تفيد لا محال في ربط مؤشرات الدراسة بسياقها العام كما تفيد في حدود المعطيات الاميريفه المتجمعة في اثبات مدى صدق اونفي فرضيات الدراسة.

(3) الجداول المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة:

الجدول - 1 - توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
52 %	50	ذكر
48 %	46	أنثى
100 %	96	المجموع

وضحت المعطيات الامبريفية المتاحة أن اغلب جمهور الدراسة هم ذكور ، حيث قدرت نسبتهم 52% أما نسبة الإناث فلم تتجاوز 48 % من النسبة الكلية لإفراد الدراسة وهذا التفاوت بين الجنسين يمكن اعتباره طبيعى لا يستند إلي أي إيديولوجية إذا أن الفارق ليس كبير على اعتبار أن النشاط الإداري يتناسب مع الخصائص الفيزيولوجية والعقلية لكلا الجنسين فهو يتمثل في الأنشطة الإدارية والفنية والتي تعتمد بالأساس على الكفاءة المهنية بغض النظر عن الجنس.

2 - توزيع أفراد الدراسة حسب السن :

النسبة	التكرار	السن
56 %	54	اقل من 30 سنة
35 %	33	40 – 31
7 %	7	50 – 41
1 %	1	60 – 51
1 %	1	60 فما فوق
100 %	96	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب السن حيث نجد أن أكبر نسبة سجلت في الفئة اقل من 30 سنة فقدرت بـ 56 % وهي نسبة كبيرة مقارنة بباقي الأعمار تليها الفئة 31 – 40 حيث بلغت 35 % ، أما الفئة 41 – 50 فلم تتجاوز 7 % واصغر نسبة سجلتها الفئتان 51 – 60 ومن 60 فما فوق فلم تتجاوز كلتا الفئتين 1 % .

ويمكن إرجاع السبب في تفاوت النسب أعلاه ، إلى السياسة التنظيمية في التوظيف وذلك بتوظيف أصحاب الكفاءة المهنية المتحصلين على شهادات عالية خصوصا وان المركز حديث النشأة ، وهذا ما يفسر كذلك قلة نسبة الكهول بالمركز مقارنة بنسبة الشباب فيه كل هذا من جهة ومن جهة أخرى سعتي إدارة المركز إلى استثمار الطاقات الشبانية من اجل تحقيق الفعالية في الأداء نهيك عن ملائمة هذا العنصر لمختلف أنشطة المركز خصوصا الإدارية منها .

3 – توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوي
%0	0	ابتدائي
%4	4	متوسط
%25	24	ثانوي
% 44	42	جامعي
%27	26	معهد متخصص
%100	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلتها فئة الجامعين حيث قدرت بـ 44 % من النسبة الكلية لجمهور البحث حيث أن نسبة 27 % مثلها المتخرجون من المعاهد المتخصصة تلبيها نسبة 25 % وهم أصحاب المستوي الثانوي وأخيرا نسبة 4 % لمن مستواهم متوسط .

ومن خلال استقراءنا لنتائج نلاحظ أن التوجه العام للمركز في التوظيف هو نحو حاملي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد وهذا راجع كما قلنا سابقا إلي حداثة المركز وانتهاجه لسياسة التوظيف الجديدة والمبنية في التوظيف على أساس الشهادة في إطار توظيف الطاقات الشبانية من حاملي الشهادات العليا والاعتماد عليها من أجل إحداث قفزة توعية نحو تحقيق الأهداف المركز بكفاءة وفعالية .

4 - توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة :

النسبة	التكرار	م ممارسة العمل
% 70	67	اقل من 05 سنوات
% 30	29	من 6 سنوات إلي 10 سنوات
% 100	96	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70 % مثلها العمال الذين اقرروا بان مدة عملهم بالمركز اقل من 05 سنوات تليها مباشرة نسبة 30 % وهي التي مثلها باقي عمال الإدارة والذي لم تتجاوز مدة عملهم بالمركز 10 سنوات .

قبل تحليل هذه النسب يجب التنويه إلي أن المركز الجامعي حديث النشأة (2004) ولهذا قسمنا مدة العمل إلي قسمين (اقل من 05 سنوات و 10 سنوات) فقط .

يعتمد تحليل خبرة و اقدمية العامل في أيه مؤسسة بعدد السنوات التي يقضيها داخلها مما ينعكس على قدرته و تحكمه في تقنيات و وسائل العمل و طرقه الخ

ومن خلال المعطيات الامبريقية أمكن معرفة إن النسبة الأعلى من عمال الإدارة بالمركز لست لديهم أقدمية إذا أن معظم صرحوا بان مدة عملهم لم تتجاوز 05 سنوات فقط وهذا ما يؤكد أن ادراة المركز لا يعتمد على مبدأ الخبرة وإنما مبدأ الكفاءة في خضم سياسة التوظيف المتبعة في الواقع التنظيمي هذه السياسة التي لا تعطي لعامل الأقدمية اية أهمية مقارنة مع الشهادة المتحصل عليها وهذا الأمر مرتبط بالجدول السابق والتي وضحت ارتفاع نسبة الشباب و ارتفاع كذلك نسبة خرجي الجامعات والمعاهد في المركز

5 - توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الوظيفة :

النسبة	التكرار	الوظيفة
42%	40	مستخدمو التصميم والبحث والدراسة
34%	33	مستخدمو التطبيق
15%	14	مستخدمو التحكم
9%	9	مستخدمو التنفيذ
100%	96	المجموع

يتضح من الجدول أن اكبر نسبة (42 %) هم من مستخدمو التصميم والبحث والدراسة تليها نسبة 34% والذي مثلها مستخدمو التطبيق أما مستخدمو التحكم فكانوا بسبة 15% وأخيرا مستخدمو التنفيذ بنسبة 9% .

يتوجب الإشارة إلي أن الوظائف أعلاه مرتبة من الأعلى إلي الأسفل في الهرم الوظيفي الخاص بإدارة المركز ولأن إدارة المركز تعتمد بالأساسي علي ذوي الكفاءات العليا فهذا يفسر ارتفاع نسبة هؤلاء من خلال تقلدهم وظائف عليا بالإدارة ويرجع الأمر إلي اعتبار عمال الإدارة هم العمود الفقري للمركز والذي منه تتوزع المهام

والمسؤوليات على بقية العمال بالمركز ، كان لزاما توظيف أصحاب الكفاءة العالية من اجل تولي مثل هذه المهمة .

فَمَنْ

الفصل الخامس : عرض ومناقشة مؤشرات فرضيات الدراسة

أولاً : تفرغ بيانات فرضيات الدراسة وتفسيرها

ثانياً : مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

ثالثاً : نتائج واستنتاجات

رابعاً : اقتراحات وتوصيات

خاتمة

أولاً : تفرغ بيانات فرضيات الدراسة وتفسيرها .

الفرضية الأولى: (علاقة العمال بالإدارة)

إن اهتمام إدارة المركز الجامعي بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي

الجدول 6 : استيعاب العاملين للقرارات الصادرة عن المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	93 %
لا	6	7 %
المجموع	96	100 %

يتضح من خلال الجدول : إن الأغلبية الساحقة لمفردات الدراسة قد اقرروا بأنهم يستوعبون قرارات المشرف . حيث قدرت نسبتهم بـ 93 % على عكس العمال الذين اقرروا بأنهم لا يستوعبون قرارات المشرفين حيث قدرت نسبتهم بـ 7 % وهذا راجع إلى الملائمة بين قرارات المشرف وقدرات وخبرات الموظفين ما يجعلهم لا يجدون صعوبة في فهم و استيعاب هذه القرارات . وبالتالي تنفيذها بشكل سريع . وفعال كما يرجع السبب كذلك إلى تفهم المشرف في حد ذاته إلى قدرات عامليه وتوجيههم حسب قدراتهم ما يمنع حدوث صراعات ونزاعات في محيط العمل . وما يؤدي كذلك إلى خلق جو من التفاهم والثقة بين الأفراد والإدارة .

جدول 7 : عقد الادارة اجتماعات لتوضيح القرارات الجديدة للعمال :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	59 %
لا	39	41 %
المجموع	96	100 %

يبين الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو اعتبار أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات توضيحية لفائدة العاملين من اجل عرض القرارات الجديدة التي تخص العمل واطلاعهم عليها . بنسبة 59 % وهي حسم غير كافية باعتبارها تمثل بعض العاملين والذين

يتقلدون المناصب العليا(الإطارات) أما 41% فقد مثلت بنسبة العمال الذين يرون أن الإدارة قد أقصتهم من اجتماعاتها وهذه الفئة من العمال يمثلها (العمال التنفيذيون) في اسفل الهرم الوظيفي لكن يبقى إن نشير إلى أن هذه الفئة لها وعي بان حضور الاجتماعات تخص بعض القرارات ليس من اختصاصاتها ولا من مهامها وهذا ما يساهم في الرضا الوظيفي لهذه الفئة من خلال توضيح الإدارة منذ التحاق العامل بالخدمة لمهامه ،حقوقه وواجباته. ما يجنبه الشعور بالسوء والاقصاء من بعض السلوكات الادارية.

الجدول 8: علاقة أسلوب رئيس العمل وحرية العامل في الانجاز :

المجموع		مهمل وفوضوي		متسامح ومتعاون		صارم ومتسلط		أسلوب المشرف	
								الحرية في انجاز العمل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
55%	53	11%	11	36%	35	7%	7	نعم	
45%	43	10%	10	6%	6	28%	27	لا	
100%	96	21%	21	42%	41	35%	34	المجموع	

من خلال المعطيات المبدئية اعلاه يتضح لنا ان نسبة 36 % تمثل الافراد الذين يرون ان مشرفهم في العمل متسامح ومتعاون معهم وبالتالي يوفر لهم جو من الثقة ما يكفل لهم حرية في انجاز المهام الموكلة لهم . في حيث جاءت نسبة 28% ممثلة للعمال الذين يرون ان المشرف متسلط وصارم في قرارته فهو لا يمنح للعمال الحرية الكافية في انجاز العمل بل يفرض رقابة تسديدة على العمال لاتساع اسلوب معين في تأدية الاعمال اما نسبة 11 % فهي ممثلة لراي العمال القائل بان المشرف مهمل وفوضوي حيث انهم يجدون حرية خاصة في انجاز عملهم لعدم وجود أي تدخل من قبل المشرف في امور العمل . وجاءت اقل نسبة 6 % ممثلة لراي العمال العامل بان المشرف متسامح متعاون ولكن لا يمنحهم حرية في انجاز الاعمال وربما هي الفئة العمال التنفيذيون والذين يجب توجيههم وفق اللوائح التنظيمية المواظبة لكيفية العمل وطرفه .

الجدول 9 : علاقة منصب العمل بالاستشارة في القرارات المتعلقة بالعمل

المجموع	مستخدمو التنفيذ		مستخدمو التحكم		مستخدمو التطبيق		مستخدمو التصميم والبحث والدراسات		الرتبة الوظيفية	استشارة العامل
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	57	00	2	2	19	18	39	37	نعم	
	39	22	15	14	1	1	2	2	لا	
	96	22	17	16	20	19	41	39	المجموع	
	59%	0%	2%	2%	19%	18%	39%	37%		
	41%	23%	15%	14%	1%	1%	2%	2%		
	100%	23%	17%	16%	20%	19%	41%	39%		

من خلال استقراءنا للنتائج الجدول اعلاه يتضح لنا نسبة 39% تمثل عمال مصلحة التصميم والبحث والدراسات وهي نفسها النسبة التي اقرت بانه يتم استشارتها من قبل الادارة ، تليها نسبة 23% وهي من مستخدمي التنفيذ والذين اقروا بان الادارة لا تستشيرهم ولا تطلب آرائهم فيما يخص العمل اما مستخدمي التطبيق والذين تتم استشاراتهم من قبل الادارة فقد قدرت نسبتهم ب19% اما مستخدمي التحكم فقد اكدوا نسبة 15% ان الادارة لا تقوم باستشارتهم في ما يخص امور العمل .

يتضح لنا من خلال عرض النتائج اعلاه ان الادارة تأخذ بعين الاعتبار التدرج الهرمي حيث يتم استشارة العمال الذين يعملون بالمراكز العليا (الاطارات) مثل مستخدمي الدراسات والتصميم ومستخدمو التطبيق وهذا لعدة اعتبارات اهمها الكفاءة العالية التي تتميز بها هذه الفئة . الا ان هذا قد يكون له انعكاس سلبي على معنويات بقية العمال (مستخدمو التحكم ، التنفيذ) وذلك لشعورهم بالإقصاء (إلا ان هذه الفئة قليلة في الادارة)

- الجدول 10- تغيب العمال عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
احيانا	70	% 73
دائما	9	% 9
لا تغيب	17	% 18
المجموع	96	% 100

تشير المعطيات الاحصائية ان الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة كان التغيب احيانا عن العمل بنسبة 73% تليها مباشرة نسبة العمال الذين لا يتغيبون عن العمل بنسبة 18% وفي الاخير نسبة 9% وهي العمال الذين اقرروا انهم يتغيبون دائما عن العمل والجدول الموالي سيوضح لنا اسباب هذا الغياب.

6- جدول 11 اسباب غياب العمال عن العمل :

أسباب غياب العمال	التكرار	النسبة
مشاكل اجتماعية وشخصية	46	% 48
قلة الاجور والمكافئات	10	% 10
قلة عرض الترقية	12	% 13
عدم رضا العامل عن عمله	6	% 6
عدم رضا العامل عن العلاقة مع زملائه	12	% 13
ممارسة أعمال إضافية	10	% 10
المجموع	96	% 100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ ان الاتجاه العام للأفراد المبحوثين هو سبب غيابهم عن العمل انما يرجع الى مشاكل اجتماعية وشخصية وذلك بنسبة 48% كأعلى نسبة تليها النسبة 13% من العمال الذين ارجعوا سبب غيابهم عن العمل الى سببين هما :

✓ قلة فرصة الترقية

✓ عدم رضا العامل عن علاقته مع زملائه

واخير النسبة 10 % ممثلة لسببين :

✓ قلة الأجور والمكافآت

✓ الانتقال بأعمال إضافية

ويمكن تفسير هذه النتائج على ان العمال لا يعانون من مشاكل مع الادارة تسند على غيابهم عن العمل . وانما سبب الغياب هو خارج متعلق بالمشاكل الشخصية والاجتماعية للعامل والتي تكون في الغالب قاهرة وتستدعي غياب العامل من العمل .

الجدول 12 الولاء التنظيمي لدى عمال المركز

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	34 %
لا	64	66 %
المجموع	96	100 %

يتضح من خلال المعطيات الامبريقية اعلاه ان الاتجاه العام للعمال المبحوثين هو عدم رغبتهم في تغيير المؤسسة مكان عملهم بنسبة 66 % وهذا ما يعكس ولائهم للمركز وهذا راجع لعدة اسباب اهمها :

✓ ارتباطهم بالعمل

✓ عدم استطاعتهم الاستغناء عن الزملاء

✓ أسلوب رئيس العمل معاون ومساعد على تأديته العمل.....الخ

اما نسبة المبحوثين الذين يرغبون في تغيير مكان عملهم (المراكز) فقدت ب 34% وهذا يدل على عدم رضاهم عن علاقاتهم بالادارة وبالزملاء وعدم رضاهم كذلك عن ظروف العمل بصفة عامة .

الجدول 13 الولاء التنظيمي وعلاقته بالأقدمية في العمل

المجموع		بين 6-10 سنوات		من 5 سنوات اقل		مدة العمل الرجبة في تغيير مكان العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
27 %	26	8 %	08	19 %	18	نعم
73 %	70	64 %	61	9 %	09	لا
100 %	96	72 %	69	28 %	27	المجموع

من خلال الجدول 13 يتضح ان اكبر نسبة هي من العمال الذين لا يرغبون في تغيير مكان عملهم لأقدميتهم في المؤسسة بنسبة 64% اما العمال الذين يرغبون في تغيير مكان العمل فهم اولئك الذين لم يتجاوزوا مدة 5 سنوات في العمل ، حيث قدرت نسبتهم بـ 19 %

ويمكن تفسير العلاقة بين الولاء التنظيمي والاقدمية بان الاخيرة تلعب دورا كبيرا في تمسك العامل بوظيفته ومؤسسته خصوصا اذا كان هناك مناخ تنظيمي تسود الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تبني الادارة للأسلوب التشاركي في العمل ، الامر الذي يجعل العمال يظهرين الولاء والالتزام لهذه المؤسسة وكذلك من خلال مراعاة ادارة المركز لمختلف حاجيات عامليه المادية والمعنوية .

الجدول 14 التحفيز المعنوي للعمال واثره على الاداء

النسبة	التكرار	يشجعك المسؤول
63 %	60	نعم
37 %	36	لا
100 %	96	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول ان نسبة 63 % هي ممثلة للأفراد الذين اقررو بان رئيسهم في العمل يشجعهم عند قيامهم بالعمل على أحسن وجه وهذا الإجراء رغم بساطته إلا أن له اثر كبير في نفوس العمال إذ يعتبر تحفيزا معنويا لهم ودافعا من اجل بذل جهد اكبر وربما يفوق اثر التحفيز المعنوي في بعض الأحيان اثر التحفيز المادي فيظهر في صورة بحسب الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستوياته ، فيما جاءت نسبة 37 % ممثلة للعمال المبحوثين والذين اقررو بان رئيس العمل لا يقوم بتشجيعهم جراء قيامهم بأداء أعمالهم بشكل أفضل . ما يشعرهم بالإحباط والتكاسل وبالتالي تقهقر الأداء وتراجعته . ومن هنا تبرز أهمية التحفيز المعنوي وأثاره في تحقيق أداء فعال.

جدول 15 ترتيب اهتمامات الإدارة حسب رأي العاملين

تهتم الإدارة	التكرار	النسبة
تحسين ظروف العمل	25	26%
بتحقيق الفعالية في الأداء	52	54%
بزيادة الأجور	5	5%
بالعمال	14	15%
المجموع	96	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن تحقيق الفعالية في الأداء قد جاء على رأس اهتمامات الإدارة حيث قدرت نسبة بـ 54% فيما جاء اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل ثانيا بنسبة 26% تليها اهتمام الإدارة بالعمال بنسبة 15% وأخيرا جاء اهتمام الإدارة بزيادة الأجور وذلك بنسبة 5% فقط.

وعليه فان إدارة المركز الجامعي تضع على رأس اهتماماتها تحقيق الفعالية في الإدارة وهذا ما جاء أيضا في تصريحات مدير المركز (1) حيث أكد أن تبني مدخل تحقيق أداء فعال هو السبيل للتميز وهو الهدف الأسمى ومن بعد ذلك تطوير مختلف الطرق والسبل المؤدية له من وسائل وعمال..... الخ.

¹ في مقابلة معه يوم 2013/02/19

الجدول 16: اهتمام الإدارة بشكاوى العاملين حسب رأي العمال

النسبة	التكرار	تهتم الإدارة بشكاوى
66%	64	نعم
34%	32	لا
100%	96	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة قد اقرروا بان الإدارة تهتم بشكاويهم وتصغي لمشكلاتهم وذلك بنسبة 66 % فيما اقر بقية أفراد الدراسة عكس ذلك ونفوا إصغاء الإدارة واهتمامها لشكاويهم ومشكلاتهم حيث قدرت نسبتهم بـ 34% إن اهتمام الإدارة بشكاوى العمال له اثر ايجابي على زيادة ثقة وولاء موظفيها.

الجدول 17: تقديم مساعدة من طرف المشرف لشرح القرارات الصادرة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
73%	70	نعم
27%	26	لا
100%	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن اغلب مفردات الدراسة ترى بان رئيس العمل أو المشرف المباشر يقوم بتقديم مساعدة تتمثل في شرح القرارات الصادرة عن الإدارة العليا وذلك بنسبة 73% حتى وانه يشارك العمال في اتخاذها فيما جاءت نسبة 27% العمال الذين بدون الإدارة لا تشركهم في عملية اتخاذ القرار ولا تسع إلى شرح تلك القرارات بعد إصدارها ما يعكس على أدائهم بالسلب.

الجدول 18: تصرف المشرف عند تأخر العاملين عن انجاز الأعمال الموكلة لهم.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
38%	36	يعاقبه

ساعده في انجاز عمله	50	52%
لا يهتم	10	10%
المجموع	96	100%

يتضح من خلال الجدول أن اغلب الأفراد (العمال) المبعوثين يرون بان المشرف يقوم بمساعدتهم عند تأخرهم في انجاز المهام الموكلة لهم ؛ مراعاة منه للجانب الإنساني للعامل باعتبار أسباب ودوافع العامل في هذا التأخر وقدرت نسبة هؤلاء بـ 52% فيما جاءت نسبة 38% كتصريح من بعض العمال الذين اقرروا بان المشرف يقوم بمعاقبتهم أثناء تأخرهم عن تأدية المهام الموكلة لهم وهذا راجع لعدم توفر تبريرات كافية لديهم وتتمثل هذه العقوبات في:

- الإنذار والتوبيخ
- الخصم من الراتب
- الإيقاف عن العمل

وتكمن أهمية هذه العقوبات في محيط العمل في توفير نوع من الانضباط والالتزام من طرف العاملين والحد من الفوضى والتسيب وبهذا يكون للعقوبات كذلك اثر ايجابي لا سلبي فقط.

الفرضية الثانية (العلاقات الاجتماعية في محيط العمل)

تساهم العلاقات الاجتماعية بين عاملي المركز في تحسين ادائهم الوظيفي:

الجدول 19 : طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بزملائه

علاقتك بزميلك	التكرار	النسبة
جيدة	20	21%
حسنة	65	68%
سيئة	11	11%
المجموع	96	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة هي 68% وهو التوجه العام لمعظم العمال المبحوثين الذين قالوا أن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل هي حسنة تليها نسبة 21% من العمال الذين تربطهم علاقة جيدة وبقية الزملاء فيما سجلت نسبة 11% للعمال الذين تربطهم بزملائهم علاقة سيئة في المحيط العمل .

ويمكن تفسير النتائج على أن العمال في المحيط العمل يتشكلون على شكل جماعات مهنية في علاقات تربطهم بعضهم بعض قد يختلف أساس هذه العلاقة (كالتشابه في الوظيفة، التشابه في التوجهات والآراء والقيم الجيرة... الخ) من العوامل التي من شأنها تكوين علاقات بين العمال وقد أظهرت النتائج أيضا أن من هذه العلاقات موجودة فعلا في محيط المركز الجامعي الأمر الذي يستدعي معرفة أساس هذه العلاقات ودورها في زيادة وتحسن أداء العاملين .

الجدول 20: أوقات التقاء زملاء العمل .

أوقات الالتقاء	التكرار	النسبة
أثناء العمل	42	44%
في أوقات الراحة	54	56%
المجموع	96	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر هي العمال المبحوثين الذين يلتقون بزملاء العمل في أوقات الراحة بنسبة 56% أما نسبة 44% فهي من العمال المبحوثين الذين يلتقون بزملائهم في محيط العمل فقط.

هذا ما يفسر أن هناك علاقات وطيدة بين العمال والتي تستمر حتى خارج أوقات العمل ونشوء مثل هذه العلاقات الاجتماعية من شأنها خلق جو من التفاهم والثقة داخل إدارة المركز ما يساهم في رضا العامل وبالتالي تحسين أدائه .

الجدول 21: وسائل الاتصال بالزملاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة
شفويا	23	24%
عن طريق الرسائل	2	2%
بواسطة الهاتف	23	24%
عن طريق المشرف	8	8%
عن طريق زميل اخر	40	42%
المجموع	96	100%

يوضح الجدول الوسيلة التي يتصل بها العامل مع زملائه في العمل حيث كانت 42% مختلفة للعمال المبحوثين الذين يتصلون بزملائهم عن طريق زميل اخر فيما سجلت هذه النسبة 24% للعمال المبحوثين الذين يتصلون شفويا وعن طريق الهاتف بزملائهم تليها 8% للتواصل عن طريق المشرف وهذه النتائج تعتبر مؤشر على عامل مهم يتمثل في التماسك بين أعضاء التنظيم.

جدول: 22- قدرة العامل على الاستغناء عن زملائه

النسبة	التكرار	تستطيع الاستغناء عن زميلك
25%	24	نعم
75%	72	لا
100%	96	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن التوجه العام للإفراد المبحوثين يتجه نحو عدم قدرتهم عن الاستغناء عن زملاء العمل وذلك بنسبة 75% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالعمال المبحوثين الذين يستطيعون الاستغناء عن الزملاء في محيط العمل حيث قدرت النسبة بـ 25% فقط وهذا ما يوضح أهمية العلاقات الاجتماعية في محيط العمل وتظهر لنا خصوصية الإنسان حيث أنه لا يمكن اعتبار الإنسان آلة يعمل بمعزل عن بقية العمال بل أن العمال يتشكلون في جماعات رفاق ؛ الأمر الذي يتيح لهم التكيف والتعاون من أجل بلوغ أداء فعال من جهة ، والتنفيس عما بداخلهم في إطار هذه العلاقات من جهة أخرى.

جدول: 23 - أسباب الاتصال بالزملاء .

النسبة	التكرار	الاحتياجات
17%	16	نوع العمل يفرض ذلك
45%	43	لأنك بحاجة للحديث معه
15%	13	لكي تبلغه تعليمات المشرف
15%	14	للتنافس معه حول كيفية العمل
8%	08	لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل
2%	02	أخرى تذكر
100%	96	المجموع

من خلال المعطيات الامبريقية أعلاه نلاحظ ان من اكثر أسباب اتصال العامل بزميله هو حاجته الى الحديث معه في أمور شخصية او اجتماعية وذلك بنسبة 45% تليها نسبة 17% وهي ممثلة للمبحوثين الذين يرون ان سبب اتصالهم بالزملاء يفرضه نوع العمل والاشتراك في الوظيفة تأتي بعد ذلك نسبة 15% من المبحوثين الذين يرون ان التنافس مع الزملاء حول كيفية العمل سبب من أسباب الاتصال بالزملاء . فيما يرى البعض الآخر من المبحوثين ان هناك أمور اخرى تفرض الاتصال بالزملاء مثل طلب المساعدة في الأعمال الخ ؛

جدول: 24- نوع العلاقة بين الزملاء وعلاقتها بأماكن التقاء الزملاء خارج مجال العمل .

المجموع		زمالة		قراية		صداقة		نوع العلاقة	
								أماكن الالتقاء	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	في المنزل	
36%	35	00%	00	31%	30	5%	5		
23%	22	10%	9	5%	5	8%	8	في المقهى	
06%	06	5%	5	00%	0	1%	1	في النادي	
17%	16	3%	3	8%	8	5%	5	في قاعة الرياضة	
18%	17	5%	5	6%	6	6%	6	في مقهى الانترنت	
100%	96	23%	22	51%	49	25%	25	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا ان 31% هي نسبة الأفراد المبحوثين الذين تربطهم ببعضهم قراية ويلتقون في المنازل في إطار مواعيد عائلية ومناسبات وما شابه . تليها نسبة الأصدقاء والذين يلتقون خارج مكان العمل في المقاهي بنسبة 8% أي ان علاقة العمال لا يفرضها مكان العمل فحسب إنما قد تستمر حتى خارج أماكن وأوقات العمل . اما الزمالة فحسب تصريحات العمال المبحوثين فإن أكثر مكان خارج محيط العمل هو النادي ومقهى الانترنت بنسبة 5% .

يمكننا ان نستخلص من خلال المعطيات الامبريقية الموضحة أعلاه ان نوع العلاقة التي يمكن ان تجمع بين عدد من العمال هي التي تفرض طبيعة التواصل معهم خارج مكان العمل فعلاقة القرابة تختلف عن علاقة الصداقة بحيث تتعدى طابعها الرسمي بحكم الروابط التي تجمع الأقرباء والالتقاء المستمر خارج مكان العمل .ولكن كل هذه الأنواع من العلاقات في محيط العمل وخارجه تكمل الانسجام والتعاون داخل المنظمة وتجنب النزاعات والصراعات التي من شأنها تخفيض مردودية العامل في الأداء.

جدول: 25 - اثر العلاقات الاجتماعية بين العمال في الرضا الوظيفي .

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		علاقة الموظفين الرضى عن العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
71%	68	4%	4	35%	34	31%	30	نعم
29%	28	18%	17	6%	6	5%	5	لا
100%	96	22%	21	36%	40	36%	35	المجموع

يوضح الجدول 25 العلاقة بين الرضا الوظيفي و العلاقات الاجتماعية الناشئة في محيط العمل بين العمال حيث أظهرت النتائج الإحصائية أن نسبة 35% مثلتها فئة العمال الراضين عن عملهم والذين تربطهم بزملائهم علاقة حسنة . تليها 31% وهي نسبة العمال المبحوثين الراضين عن عملهم وتربطهم علاقة جيدة مع بقية الزملاء في العمل وأخيراً نسبة 18% وهي نسبة العمال المبحوثين الغير راضين عن عملهم وهم على علاقة سيئة مع زملائهم في العمل .

لا يمكن رفع مستوى أداء العاملين من خلال المداخل الفنية لتطوير الآلات التكنولوجية أو تحسين وتبسيط طرق وإجراءات العمل .أو ترشيد معايير الأداء فقط . وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين ورفع روحهم المعنوية . وتحقيق او زيادة رضاهم الوظيفي ولا يتحقق ذلك إلا من خلال جملة من العوامل منها ما

يتعلق بنوعية وطبيعة العمل ومدى استجابته للتطلعات المادية والمعنوية ومن جهة اخرى العلاقات بين أعضاء التنظيم ودورها في تحقيق رضى الموظف عن عمله .

فالمنظمة عبارة عن تجمع لعدد من العمال يتم بينهم تفاعل . فكلما كان هذا التفاعل مبني على أسس سليمة من التفاهم والانسجام تحقق لنا الرضا الوظيفي وبالتالي استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها وخاصة ما تعلق منها يرفع الأداء .

الفرضية رقم: 03

إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي تامنغت . ساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه .

جدول: 26- تفضيل العامل للعمل ضمن جماعات عمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	83	86%
لا	13	14%
المجموع	96	100%

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول 26 ان التوجه العام للعمال المبحوثين هو نحو تفضيلهم للعمل ضمن جماعات بنسبة 86% فيما جاء رأي العمال الآخرين بعدم تفضيلهم للعمل ضمن مجموعات ب14% ويمكن إرجاع السبب في تفضيل اغلب العمال للعمل ضمن جماعات الى الدور الكبير للجماعات المهنية وما توفره من استقرار نفسي ومهني لدى العامل من خلال شعوره بأن هناك من يدعم قراراته ويصغي إليه . كما توفر الجماعة منتسبها نوعاً من الحماية . فأعضاء الجماعة يتحركون بصورة جماعية ما يدعم موقفهم أمام الإدارة . وهم بذلك يشكلون ضغطاً على الإدارة لقبول مطالبهم ومقترحاتهم لذلك نجد أن اغلب العمال المبحوثين يفضلون العمل ضمن جماعات .

جدول: 27- انتقال الموظفين الى مصالح أخرى وأسباب ذلك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم انتقلت	39	41%
لا (لم انتقل)	57	59%
المجموع	96	100%

جدول 28 - اسباب انتقال الموظفين الى مصالح اخرى .

سبب انتقال العامل الى مصلحة أخرى	التكرار	النسبة
لأنك على خلاف دائم مع المشرف	5	5%
العلاقة سيئة مع الزملاء	30	31%
لأنك غير راض عن عملك في تلك المصلحة	38	40%
لأنه قرار صادر عن الإدارة	11	11%
فرصة للترقية	12	13%
المجموع	96	100%

من خلال عرض النتائج الإحصائية للجدولين 27 - 28 أعلاه المبينين لإنتقال العمال من مصالحهم وأسباب ذلك .

ففي الجدول الأول 27- تبين أن ما نسبته 59% من العمال المبحوثين قد أقروا بأنهم لم ينتقلوا من المصلحة التي يعملون بها فيما أدلت النسبة الأخرى والمقدرة ب 41% أنه تم نقلها من المصلحة الأصلية التي عملت بها. ما جعلنا نتساءل عن سبب هذا الانتقال. فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول 28 .

حيث ان أعلى نسبة سجلت هي 40% وهي فئة العمال التي ترى ان سبب في تغير او الانتقال من قسم او مصلحة العمل يرجع بالأساس كون العامل غير راض عن العمل في تلك المصلحة ،اي ان جماعة العمل غير مناسبة وغير متفاهمة الامر الذي يجعل العامل غير راضي عن هذه المصلحة (الجماعة) وبالتالي يطالب بالتنقل الى

مصلة اخرى ، مع الاشارة الى ان المصلحة الجديدة التي ينتقل اليها العامل لا تتوافق مع قدراته ومؤهلاته ، الا انه يرغب في الانتقال لها هروباً من المشاكل الشخصية بينه وبين بقية العمال في المصلحة السابقة ، وجاء بعد هذا السبب سبب اخر هو إنما لا يقل اهمية عن سابقه وهو عدم رضا العامل عن علاقته مع زملائه بنسبة 31 % والفرق الجوهرى بين هذا السبب والسبب الاول هو ان هذا السبب (سوء العلاقة مع الزملاء) تقتصر فقط في علاقة العامل مع زملائه في القسم او في محيط العمل اما الاول فيتعداها الى علاقته مع كل المتواجدين بالقسم من زملاء ، ومشرف.....الخ.

جدول 29 : العلاقة بين تماسك جماعة العمل والرضى الوظيفي .

المجموع		لا		نعم		الرضى الوظيفي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تماسك جماعة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%51	49	%43	41	%8	8	
%49	47	%26	25	%23	22	لا
%100	96	%69	66	%31	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 43% من الافراد المبحوثين اقر بان جماعة العمل تساعدهم على اداء جيد مع عدم شعورهم بالرضى عن عملهم ، كما اشارت المعطيات الكمية ان ما نسبته 26 % من العمال المبحوثين بدون عدم وجود رضى عن العمل مع عدم وجود تماسك للجماعة و23% هم راضون عن العمل ؛ مع عدم وجود تماسك للجماعة ، واخيرا راينا نسبة 8% فقط ممثلة للعمال الراضين عن عملهم وهم يؤمنون بان العمل هو نشاط جماعي .

تعد علاقات العمل من اهم المحددات العملية التنظيمية ، والتي تربط مختلف اعضاء التنظيم سواء المشرف مع العاملين او العمال فيما بينهم ، فكلما كانت هذه العلاقات متماسكة ومتجانسة كانت هناك روح التعاون والانسجام داخل النسق التنظيمي واستطاع هذا الاخير تحقيق اهدافه بكفاءة وفعالية وباقل وقت ممكن ، كما ان لعلاقات

العمال داخل التنظيم دور كبير في شعور العامل بالرضى عن العمل من خلال ايجاد جو مناسب لتأدية هذا العمل ، وهذا بغض النظر عن كون هذه العلاقات رسمية او غير رسمية ولكن للأسف فحسب المعطيات الامبريقية الواقعية وفي اطار البحث عن العلاقة بين الرضا وانسجام جماعة العمل داخل التنظيم لا نجد ان تماسك الجماعة دور كبير في الرضا الوظيفي لدى اغلب الافراد المبحوثين ، حيث قدرت النسبة كما قلنا ب 43% وهي نسبة للعمال المبحوثين الذين لا يشعرون بالرضا مع انهم متفاهمين ومنسجمين مع جماعة عملهم ، كما انهم يؤمنون بالروح الجماعية ودورها في تحقيق الاهداف التنظيمية ويمكن نفسر هذا التناقض بان عدم الرضا عن العمل تحدده امور اخرى وليس فقط انسجام وتفاهم جماعة العمل ، بل يستند الى عدة عوامل متشابكة مثل (للظروف المحيطة بالعمل ، الفيزيقية الخ ، تعنت الادارة ، الصرامة ، المراقبة ، الضغط بصفة عامة الخ.) ، والتي تجعل العامل غير راض عن عمله ، رغم ارتياحه لجماعة العمل.

جدول 30 العلاقة بين تغيير مكان العمل ومدى تماسك جماعة العمل داخل المنظمة:

المجموع		لا		نعم		جماعة العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تغيير مكان العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
36%	34	15%	14	21%	20	
64%	62	11%	11	53%	51	لا
100%	96	26%	25	74%	71	المجموع

يوضع الجدول العلاقة بين تغيير مكان العمل ومدى تماسك جماعة العمل داخل التنظيم بحيث تشير المعطيات الكمية ان نسبة 53% ممثلة للعمال الذين اقرو بعدم وجود علاقة بين تغيير مكان العمل ومدى انسجام اعضاء الجماعة ، فيما جاءت النسبة 21% ممثلة للمبحوثين الذين يرون ان هناك علاقة بين تغيير مكان العمل وتماسك جماعة العمل .

ان الاستقرار المهني يسترشد بالعديد من الاليات والممارسات التنظيمية ولعل جماعات العمل داخل التنظيم احد هذه الاليات لما لها من دور فعال في شعور العامل بالتوازن والامان داخل محيطه التنظيمي ، خاصة واذا استوفت علاقة داخل هذه الجماعة الشروط التي تجعل من العامل فردا منتجا فعالا ، فمن خلال المعطيات الامبريقية الكمية ، امكن كشف ابرز ملامح العلاقة بين تماسك الجماعة ، ورغبة العمال في تغيير مكان عملهم ،

فأقرت 51 مفردة من اصل 96 بانهم لا يريدون تغيير مكان عملهم ، وذلك لشعورهم باستقرار النفي ، مهني مع اعضاء جماعتهم وزملائهم في المهنة وانضمامهم داخل جماعة (قد تكون غير رسمية) مكنهم من فرض انفسهم في الواقع المهني ، من خلال انسجامهم في المحيط العمل . الامر الذي فرض على 20 مفردة فقط الاقرار بانهم يسعون الى تغيير مكان عملهم مع انهم منسجمون مع زملائهم ويؤمنون بان جماعة العمل تساعدهم على اداء افضل لأعمالهم. ولتفسير هذا الموقف يمكن الاستدلال ببعض إدلأءاهم ، فمن خلال وجهة نظرهم ، يرون ان التغير اماكن عملهم يتم بناء على شعورهم بان قدراتهم المهنية لا تنحصر في الوظائف الحالية فقط وكذلك لانهم يرون انه بإمكانهم اكتساب خبرات اكثر في مجالات اخرى ؛ بالإضافة الى الروتين والملل الذين ينفرون به جراء تكرار نفس الاعمال يوميا ، هذا من ناحية ومن ناحية اخرى ادلى ما نسبته 15% بان جماعة العمل لا توفر لهم الجو المناسب لأداء اعمالهم لذلك يريدون تغيير مكان عملهم (المركز الجامعي تامنغست).

جدول 31 : نشوب اضرابات في محيط العمل.

النسبة	التكرار	حدث اضراب بمؤسستكم
80 %	77	نعم
20 %	19	لا
100 %	96	المجموع

يبين الجدول 31 ان المبحوثين قد ادلو بان المركز الجامعي قد شهد حدوث اضراب عمالي بنسبة 80 % فيما نفى البعض حدوث اضراب بنسبة 20 % وللوقوف اكثر اسباب هذا الاضراب يمكن عرض الجدول الموالي

جدول 32 اسباب الاضرابات العمالية:

النسبة %	التكرار	الاسباب
23 %	22	انخفاض الاجور
11 %	11	قلة المكافآت
32 %	31	نقص الخدمات الاجتماعية
15 %	14	تدني مستوى العلاقات الانسانية
19 %	18	سوء علاقات العمل
100 %	96	المجموع

يعرض الجدول اعلاه اسباب اضرابات العمال ، حيث ان اعلى نسبة سجلت هي 32% وتفيد ان سبب الاضرابات التي حصلت في محيط العمل هو نقص الخدمات الاجتماعية للموظف ، تليها نسبة 23% لإنخفاض الاجور . ثم سوء علاقات العمل 19% ونسبة 15% مثلما تدنى مستوى العلاقات الانسانية ، واخيرا ارجع الافراد المبحوثين سبب الاضرابات الى قلة المكافآت بنسبة 11%

ان الهدف من هذا التساؤل عن الاضرابات واسبابها يرجع الى محاولة معرفة علاقة التنظيم غير الرسمي في تحريك وتوجيه النظام الرسمي ، من خلال اتباع اعضاءه بعض الاليات التي من شأنها ممارسة ضغط على الادارة لإعادة النظر في بعض إجراءاتها خصوصا ما تعلق منها بجانب علاقتها بالعمال ، وفعلا ومن خلال عرض النتائج ان عمال المركز حاولوا احداث اضرابات لشعورهم بنقص بعض الخدمات الاجتماعية والتي يكفلها لهم حق قانوني بحكم تواجدهم كعمال داخل المركز مثل (النقل ، الطب، المهن ، السكن الخ) وفي هذه النقطة يبرز دور التنظيمات غير الرسمية في محيط العمل .

ثانيا / مناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

01) الفرضية الفرعية الاولى:

ان اهتمام ادارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسيس ادائهم الوظيفي. من خلال الدراسة امكن قياس مؤشرات هذه الفرضية للتأكد من صدقها او عدمه ، فكانت النتائج كالتالي :

❖ المؤشر 01 : استيعاب العاملين للقرارات الصادرة عن المشرف 93% حيث اثبتت المعطيات الكمية ان اغلب اعضاء العينة قد اقر بانهم يستوعبون مختلف القرارات الصادرة عن مشرفهم في العمل بالإضافة الى شرح مختلف القوانين والتعليمات لأعضاء المركز .

❖ المؤشر 02 : تعقد الادارة اجتماعات مع العمال لشرح القرارات ومناقشتها 59% هذه النسبة هي للعمال الذين اقرروا بان الادارة تعقد لهم اجتماعات لتوضيح مختلف القرارات الجديدة ومناقشتها .

❖ المؤشر 03 : منح الحرية للعامل في انجاز عمله 75

اي ان الادارة تمنح للفرد ثقة للعامل بإنجاز عمله بشيء من الحرية ، لكي لا يشعر العامل بالرقابة ، التي قد تعيق من ابداعه واتقانه للعمل .

❖ المؤشر 04 : تفهم رئيس العمل لظروف عامليه 72 %

ان اهتمام المشرف ببعض الجوانب النفسية الاجتماعية واحتفاظه بالعلاقات الانسانية مع المرؤوسين يدفعهم الى انجاز الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية اكثر من خلال احساسهم بمسؤوليتهم وتواجدهم في اماكن عملهم لإنجاز الاعمال المنوطة بهم.

❖ المؤشر 05 : المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين 55 % .

وهي نسبة تقريبا متوسطة ، اي ان ادارة المركز لا تمنح المنح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، فالأخيرة تحصي فقط العاملين بالمناصب العليا ، مع شبه تهميش لبقية العاملين .

❖ المؤشر 06: تغيب العمال 73% من العمال المبحوثين الذين ابدو بانهم يغيبون احيانا عن العمل ، وارجع السبب في ذلك الى وجود مشاكل اجتماعية وشخصية ، فيما استبعد معظم العمال المبحوثين سبب التغيب لوجود خلاف مع المشرفين .

❖ المؤشر 07 : الولاء التنظيمي 34% هي نسبة العاملين المبحوثين الذين يريدون تغيير مكان العمل ، فيما بقيت نسبة 66% من العمال الذين يقرون بوجود ولاء تنظيمي يمنعهم من تغيير المركز الجامعي ، والسبب يرجع لارتباطهم بالعمل وملاءمة اسلوب رئيس العمل ومساعدته للعمل بشكل افضل .

❖ المؤشر 08: التحفيز المعنوي 63%

ان التحفيز المعنوي يعتبر من اهم محددات الاداء الفعال اذ يفوق اكثر من ذلك ، اثر الحافز المادي ، لذلك نجد ان ادارة المركز اهتمت به ، وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج المتوصل اليها اذ اقر ما نسبته 63% من العمال ان هناك تحفيز معنوي يساعدهم ويدفعهم الى تحقيق اداء فعال .

❖ المؤشر 09 : الاصغاء لشكاوي العاملين 66%

يعتبر اهتمام الادارة بمشاكل عمالها وشكاويهم اجراء انساني من شأنه زيادة ثقة وولاء عمالها ، من خلال احساسهم بان الادارة تولى لهم اهتمام خاص وان دورهم لا يتمثل فقط في العمل وزيادة الاداء ، بل اعتبارهم افراد يجب اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتفهم ظروفهم .

❖ المؤشر 10 : ظروف العمل الفيزيائية 68 %

هي نسبة العمال الذين يرون ان الادارة توفر لهم ظروف عمل لمساعدتهم على تأدية اعمالهم بشكل افضل.

ان كل هذه المؤشرات تؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى اذ ان اهتمام ادارة المركز الجامعي .تامنغت - بحاجات موظفيها المادية والمعنوية له الاثر الواضح في تحسين ادائهم الوظيفي .

(2) الفرضية الثانية :

تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي .- تامنغت - في تحديد سلوكهم مما ينعكس إيجابيا على ادائهم ، من خلال النتائج الامبريقية والمعطيات الكمية امكن قياس مؤشرات الفرضية الثانية وكانت النتائج كالتالي :

❖ المؤشر 01 : طبيعة علاقات العمال بالمركز الجامعي حسنة فيما بينهم (68%)

تعد العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل مؤثر في كل عضو من اعضاء التنظيم (المركز الجامعي- تامنغت) اذ انها تكسب العامل سلوكيات ايجابية في ميدان العمل ، كما تساهم في كسب الرضى الوظيفي للعاملين ما يدفعهم الى تأدية اعمالهم بطريقة جيدة .

❖ المؤشر 02: التقاء الزملاء خارج اوقات العمل 56%

يعتبر التقاء الزملاء خارج اوقات العمل مؤثر على عدم قدرة العامل عن الاستغناء عن زملائه حتى خارج اوقات واماكن العمل ، كما يعتبر هذا المؤشر دليلا على قوة الصلة التي تربط الفرد العامل بزملائه والمعلوم ان علاقات العمل بين الزملاء لها الدور الكبير في خلق الجو التنظيمي المناسب والمساعد على اداء فعال .

❖ المؤشر 03 : اسباب الاتصال بالزملاء (45%)

وهي نسبة الذين اقرو بانهم يتصلون بزملائهم في العمل بسبب وجود حاجة نفسيه لديهم تدفعهم الى الحديث مع زملائهم ، حتى في مكان العمل ، وهذا مؤشر على انتشار العلاقات الاجتماعية بين عمال المركز.

❖ المؤشر 04 : الرضا الوظيفي (66%)

ان الاليات والممارسات العقلانية الرشيدة التي يرمي اليها اي تنظيم تجمع اعلى درجات الفعالية والرقي في اداء الوظائف ، والرضى عن العمل يعد من ابرز مظاهر الاستقرار المهني والنفسي والاجتماعي لدى العامل ، والذي تجسده سلوكيات ايجابية تنعكس بدورها على الواقع التنظيمي وفاعليته ، كما ان هذا الاستقرار يرجع الى مدى احساس العامل برضاه عن علاقته مع زملائه في العمل لذا كان الزاما على اية مؤسسة عدم تهيمش العلاقات الاجتماعية القائمة بين اعضائها ، والا تحولت هذه العلاقات الى علاقات غير رسمية في محيط العمل .

❖ المؤشر 05 : نوع علاقات العمال 36%

إن نسبة الافراد الذين تهمهم علاقة صداقة بالعمال الاخرين وهي نسبه متوسطة الى حد ما ولكنها معبرة عن مدى التماسك بين اعضاء التنظيم – ما يوفر لهم جو المنافسة من اجل تحقيق اداء جيد .في مناخ تنظيمي منسجم.

من خلال عرض ومناقشة مؤشرات الفرضية اعلاه أمكن إثبات ان للعلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين بالمركز دور كبير في تحسين ورفع ادائهم الوظيفي

❖ (03) الفرضية الفرعية الثالثة :

ان التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي تامنغست يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق اهدافه.

مكنت المعطيات بان امبريقية الواقعية لمجتمع الدراسة قياس هذه الفرضية فجاءت النتائج كالتالي :

❖ المؤشر 01: تفضيل العامل للعمل ضمن جماعة عمل 86%

وهي نسبة العمال الذين يفضلون العمل داخل جماعات عمل لما توفره هذه الاخيرة من امتيازات لمنتسبيها ، كذلك للمؤشر دلالة اخرى وهي محاولة ايجاد العمال منفذ للتنفيس عن انفسهم جراء الضغط والروتين الناجمين عن ممارستهم للوظائف باستمرار.

❖ المؤشر 02: انتقال الافراد العاملين الى مصالح اخرى نتيجة عدم رضاهم عن جماعة العمل في تلك المصلحة 40%

يدل على هذا المؤشر الدور الذي تلعبه جماعة العمل في الرضا الوظيفي لدى العامل ، وكيف ان هذا الاخير لا يتحقق اذ لم تكن جماعة العمل متفاهمة ومتعاونة الامر الذي يؤدي الى انخفاض الاداء.

❖ المؤشر 03: تماسك الجماعة 83%

تمثل هذه النسبة تفضيل العمال للعمل ضمن جماعة عملهم الذين ينتمون لها وعدم رغبتهم في تغييرها نتيجة لقوة الصلة التي تربطهم ببعضهم البعض.

❖ المؤشر 04: اضرابات العمال 80%

لهذا المؤشر دلالة واضحة لوجود تنظيمات لا رسمية في محيط العمل ، وقيادات لا رسمية تتولى تحريض العمال للمطالبة بحقوقهم ، كما تلعب دور توعوي لفائدة العمال خصوصا المنتسبين لها) ، عما يجري في النظام الرسمي وضرورة الوقوف والتصدي لتعسف بعض القرارات الادارية او المطالبة ببعض الحقوق كالخدمات الاجتماعية وقلة المكافآت وسوء العلاقات الخ، وتعتبر الاضرابات الوسيلة التي تحاول من خلالها الجماعات غير الرسمية فرض نفسها ومحاولة توجيه النظام الرسمي لخدمة العمال وضمان حقوقهم .

❖ المؤشر 05: سبب انضمام الافراد لجماعات غير رسمية (عدم اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية من طرف الادارة 64%)

من خلال هذا المؤشر امكن معرفة مدى حاجة الافراد الى التنظيم في شكل جماعات غير رسمية هذه الاخيرة التي تكفل لهم عدة مزايا مثل (تقدير الذات ، الهروب من

الضغوط، الاحترام... الخ) وكل هذه الامور التي يجب على الادارة مراعاتها في العمال ، لكي تتفادى وجود مثل هذه الجماعات في محيطها .

- ثالثا / نتائج واستنتاجات

يمكن اجمال نتائج الدراسة في النقاط التالية :

- 01-يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
- 02-يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات اخرى .
- 03- سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميولات عامليه مما يحقق لهم رضى وظيفي .
- 04-وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الاداء .
- 05-النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين .
- 06-وجود اتصال بين العاملين خارج اوقات العمل يؤدي الى تسيير العمل بشكل افضل .
- 07-وجود علاقات انسانية بين العاملين والادارة بالمركز ويؤدي الى وجود دافعية اكثر لرفع الاداء .
- 08-وجود علاقات انسانية بين العمال والادارة يؤدي الى مزيد من الولاء التنظيمي .
- 09-وجود علاقات انسانية بين الزملاء في العمل يؤدي الى المشاركة في صنع القرارات الصحيحة .
- 10-التفاف مجموعة معينة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيما غير رسمي يؤثر في اتخاذ القرار .
- 11-يقوي المرؤوسين من علاقاتهم غير الرسمية مع الرؤساء .
- 12-عدم اشراك الادارة بعض العاملين في اتخاذ القرارات ادى الى وجود تنظيم غير رسمي .
- 13-وجود اتصال غير فعال بين الرئيس والمرؤوسين تسبب في اظهار تنظيم غير رسمي ، اثر على العملية الادارية والانسانية .
- 14-توتر العلاقة بين المرؤوسين والرئيس اوجد تنظيما غير رسمي مما اثر على الاداء الوظيفي .
- 15-للعمال حاجات غير مادية يجب على الادارة الاهتمام بها واشباعها نظرا لأهميتها في تحسين الاداء الوظيفي .
- 16-يعتبر التحفيز المعنوي محدد من محددات الاداء الفعال بالمنظمة .

ومن خلال العرض المختصر لنتائج الدراسة يمكن التأكد من صدق الفرضية العامة القائلة ان العلاقات الانسانية بالمركز الجامعي تساهم في رفع وتحسين اداء عامليه وذلك من خلال الاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية لعاملي المركز وتوجيهها نحو تحقيق اهدافه.

رابعا : اقتراحات وتوصيات .

في ضوء النتائج المستخلصة نوصي بما يلي /

- عقد دورات تدريبية وندوات ومحاضرات على مستوى المركز عن طريق مختصيه في العلاقات الانسانية ، والتي سيكون لها دور في التقارب بصفة اكبر ، وتشجيع التواصل الودي وتبادل الآراء حول افضل السبل لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المركز.
- وضع استراتيجية للعلاقات الانسانية بالمركز الجامعي تحقق اهداف الادارة والعمال في المجالات التالية :
- الحصول على التقدير والاهتمام في العمل ، والاهتمام في العلاقات الانسانية ، كمنهج واسلوب حياة يومي.
- التقليل من التعامل مع الزملاء بالمكانات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص مسارهم الوظيفي
- التعرف على آراء العاملين في افضل اساليب العلاقات الانسانية من واقع الممارسة العملية ومحاولة تطبيقها .
- وضع استراتيجية لتدعيم وتطوير مستوى الاداء الوظيفي من خلال :
- توفير الدعم الرسمي الكافي لتحسين الاداء .
- معالجة الاداء المنخفض بإجراءات ايجابية ، مما يترك اثر ايجابيا ومعنويا في نفوس العاملين .
- التعرف على المشكلات التي تعيق الاداء ، سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بتوفير الامكانيات او تحسين اساليب التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين
- السعي الى تطوير معايير موضوعية لتقييم الاداء .

- تبقي ادارة المركز الجامعي تامنغست استراتيجية تقوم على اعتبار العلاقات الانسانية جزء من السلوك التنظيمي ، ومن ثم اعتمادها ضمن عناصر تقييم الاداء الوظيفي .
- تفعيل مقترحات مجمع الدراسة لتحسين العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي لعمال المركز الجامعي سواء ما ورد منها ضمن محور المقترحات او ما اثاره افراد مجتمع الدراسة .
- تفعيل الجانب الاجتماعي من خلال وضع أنشطة (رياضية ، ثقافيةالخ) بل يجب الاهتمام بالموظف من خلال وضعه الاسري ومثل هذا الجانب يؤدي الى :

- 1- تقوية روابط العلاقات الانسانية بين الموظفين ويؤدي ذلك الى وجود دافعية ولاء وظيفي.
- 2- يتسبب في ايجاد الاحترام المتبادل
- 3- وجود اتصال بين العاملين خارج فترات الدوام.
- 4- يؤدي الى قرب المرؤوسين من الرئيس وبالتالي اشراكه في عملية اتخاذ القرارات والمناقشة لتذليل صعوبات العمل وقد يكون هذا الجانب ميزة لا تتوفر في ادارات اخرى .
- 5- كذلك يعتبر هذا النشاط سببا في عدم نشوء تنظيم غير رسمي يؤدي الى الالتفاف حول المدير ويؤثر في قراراته ، وهذا كله يعتبر وسيلة اتصال فعالة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة والمرؤوسين أنفسهم.
- 6- يوجد تنظيم غير رسمي ايجابي الهدف .

خاتمة /

تتعلق دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة بفهم وتوجيه العلاقات الانسانية الموجودة بين الافراد في اطار تنظيمي معين ، وقد استحوذت دراسة السلوك البشري في المنظمات على اهتمام علماء النفس والاخلاق والاقتصاد والاجتماع ، في محاولة لتحقيق اهداف معينة وقد توصلت هذه الدراسات الى تكوين نظريات التي فسر واقعها السلوك التنظيمي غير ان تطور الدراسات النفسية والاجتماعية والكثير من العوامل الاخرى ادى الى مراجعة تلك النتائج ونقدها ومناقشتها بنظريات وتفسيرات وحقائق جديدة .

لذا قد ارتأينا ان نعالج دراستنا الميدانية انطلاقا من الاسس الايديولوجية ومن الواقع المعيش لمجتمعنا محولين في ذلك المقارنة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات التي سبقتها في نفس المجال ومحاولة اسقاط نتائجها على الواقع التنظيمي المعاش فكانت النتيجة العامة للدراسة هي ان للعلاقات الانسانية دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال ما يلي :

- اسفرت نتائج الدراسة ان تحقيق اهداف التنظيم ، يعتمد بصورة اساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه والتي تزداد عندما يطبق مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهوما لاحظناه على عمال مصلحتي (مستخدمو الدراسات والبحث، ومستخدمو التطبيق) والتي يقوم فيهما العمل على مبدأ المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعل العمال يتمسكون الى ابعد الحدود بمشرفهم في حين تضعف قوة التأثير في باقي المصالح والتي تفقد كما اشارت اليه البيانات الكمية الى المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة خاصة تلك المتعلقة بمصير العمال والتغيرات التي تمسهم او تحسن وظائفهم.
- ضرورة الانتباه الى الحاجات المختلفة التي يسعى العامل لإشباعها لاسيما الحاجات النفسية والاجتماعية .
- الحافز المعنوي يعتبر من اهم المرتكزات التي يجب على الادارة اتباعها من اجل الوصول الى اداء افضل .
- العلاقات الجيدة بالزملاء في مكان العمل وخارجه يساهم في تحسين اداء العمال وولائه التنظيمي.
- اهتمام الادارة بالعمال من خلال خلق عدة نشاطات يساهم في الحد من تكوين جماعات غير رسمية وقد ينشئ جماعات رسمية ايجابية تخص اهداف المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. القواميس والمعاجم:

- (1) بشير العلاق ، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، دار اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
- (2) خليل احمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1984
- (3) عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- (4) محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2002

ب. الكتب:

1. ابراهيم الغمري ، السلوك الانساني والعلاقات العامة ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1976
2. أحمد ابراهيم أحمد ، العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 1999
3. أحمد حمد النابلسي ، الاتصال الإنساني وعلم النفس ، دار النهضة العربية بيروت ، 1991
4. أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، 1965
5. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 1992
6. آن برونس ، جيمس بيوتتي ، فن تحفيز العاملين ، ترجمة عربية: ذكي مجيد حسن ، بيت الافكار الدولية ، بيروت ، 1999.
7. بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2007.

8. بو فلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
9. جان ميزينوف ، دينامية الجماعة ، ترجمة عربية: فريد انطونيوس ، عويدات للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، بيروت ، 1980
10. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003
11. حسان الجيلالي ، التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2008.
12. حسن الساعاتي ، تصميم البحوث الإجتماعية ، الطبعة الرابعة ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، الأردن 2003.
13. حمدي ياسين ، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الاولى ، الكويت ، 1999.
14. حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والإدارة ، دارا لكتب الحديثة ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر
15. خليل عبد الهادي البدوي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008
16. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999-2000.
17. ريتشارد.هل ، المنظمات هياكلها .. عملياتها ومخرجاتها ، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2011
18. سعيد مرسي بدر ، الايولوجيا ونظرية التنظيم ، (مدخل نقدي) ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2008
19. سليم العامودي ، علم اجتماع الصناعي ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2006.
20. شفيق محمد ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985

21. شفيق محمد ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985
22. شهيب محمد على ، العلاقات الانسانية وعولمة السلوك ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
23. شوقي محمد شوقي ، الادارة المعاصرة (مدخل حديث) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2005
24. صالح الشبكشي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة ، الحديثة ، مصر ، 1969
25. طارق السيد ، علم اجتماع الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2007 ،
26. ظريف شوقي فرج وآخرون ، علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 1996
27. عادل ثابت ، سيكولوجية الادارة المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2007
28. عاشور احمد صقر وحسن علي ، ادارة الموارد البشرية (مدخل نظري) ، دار النهضة ، بيروت ، 2000.
29. عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1978
30. عبد الرحمان عيسوي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1969
31. عبد الرحمن عيسوي ، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1997.
32. عبد العزيز صالح بن حبتور ، اصول ومبادئ الادارة العامة ، الدار العلمية الدولية ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2000.
33. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي والادارة ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، دون سنة نشر

34. عبد الغني بسيوني عبدالله ، اصول علم الادارة العامة ، الدار الجامعية ، القاهرة 1993
35. عدنان يوسف لعنوم ، علم النفس الاجتماعي ، اثناء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009
36. على الفضايلة ومهدي زويلف ، ادارة المنظمة (نظريات وسلوك) ، دار مجدلاوي ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1996.
37. على عبد الرزاق جبلي ، دراسات في علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1985
38. على عبد الوهاب محمد ، ادارة الافراد (منهج تحليلي للمنظمة ، الادارة ، الافراد) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993.
39. على عسكر ، الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2009.
40. علي الشرقاوي ، أصول التنظيم ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، بيروت ، 2003
41. عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 2010.
42. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 1980
43. قباري محمد اسماعيل ، علم اجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2001.
44. قس محمد العبيدي ، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1997.
45. كيث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة عربية ناصر موسى ، مؤسسة فرانكلين للطباعة ، القاهرة ، 1974
46. محمد الجوهري ، مبادئ علم الاجتماع ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة القاهرة ، 1980

47. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن ، 2005.
48. محمد عبد المولى النفس ، علم الاجتماع الصناعي ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
49. محمد علي محمد ، مجتمع المصنع (دراسة في علم اجتماع الصناعي) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1985.
50. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2000.
51. محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي والتنظيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009.
52. محمد منير حجاب ومحمد وهبي ، المدخل العام للعلاقات العامة ، مدخل اتصالي دارا لفجر ، القاهرة ، 1995.
53. مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع المعاصرة ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009.
54. مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
55. مصطفى عشوي ، مدخل الى علم النفس المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الاولى ، الجزائر ، 1999.
56. مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2005.
57. منصور فهمي ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1998.
58. موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن ، 2007.
59. ناصر دادى عدون ، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010.

60. ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003
61. وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007
- III. رسائل ومذكرات الماجستير :
- (1) باجبر عادل عبد الله ، اتجاهات نحو المنهية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمستشفيات الحكومية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية التربية ، جامع ام القرى ، السعودية ، 1999.
- (2) رضوان سامية ، اثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال التنفيذيين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2005-2006 ،
- (3) سعود بن محمد آل سعود ، اثر بعض اساليب العلاقات الانسانية على كفاءة الاداء ، دراسة تحليلية تطبيقية على اقسام الشرطة بمدينة الرياض ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض ، 1993.
- (4) سليمة بو خيط ، واقع القطاع الغير الرسمي في المدينة الجزائرية-باعة الارصفة -وسط مدينة قسنطينة نموذجا ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنمية ، الجزائر ، 1998-1999.
- (5) عبد الهادي احمد السيد ، العلاقات الانسانية والصفات الشخصية والاداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الادرنية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، الاردن ، 2002 .
- (6) محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة نايف ، الرياض ، 2004.
- (7) محمود عبد الهادي السيد ، برامج العلاقات الانسانية واثرها على تحقيق اهداف المنظمات الخدمية ، دراسة ميدانية على فنادق القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 2005.
- IV. المجلات:

- 1) عادل منير عبد الحميد ، محدد ادات شركات التامين ، دراسة تحليلية ، المجلة العربية للعلوم الانسانية ، العدد14 ، ديسمبر ، 2004.
 - 2) عبد الناصر حمود محمد ، تحليل مسارات العلاقات بين سلوك المشرف ومترتباته على المرؤوسين ، اختيار لثلاثة نماذج سببية مفتوحة ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد04 ، العدد01 ، نوفمبر ، 1996.
 - 3) عمر همشري وعبد الرزاق يونس ، الرضا عن العمل لدى امناءالمكتبات المدرسية الثانوية الحكومية ، مجلة دراسات المجلد الحادي والعشرون (أ) ، العدد السادس ، الأردن 1967
 - 4) لعمود احمد بن حماد ، تقييم الأداء الوظيفى الطرق-المعوقات-البدائل ، مجلة الادارة العامة الإدارة العامة ، العدد(2) ، الرياض ، فيفري ، 2000
 - 5) محمد خيرى ، تشخيص الروح المعنوية للعمال الصناعيين ، المجلة الاجتماعية القومية ، العدد الثالث ، القاهرة ، 1996.
 - 6) مزهود عبد المالك ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد01 ، نوفمبر ، 2001.
- v. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) ALLIè KHamkham, la dynamique de contrôle de gestion, 2 ene, Ed paris Ed bords
- 2) Martinet p entreprise dans un monde en changement ed du seull – ouvriers paris 1992

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة احمد دراية - أدرر
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
استمارة استبيان بحث:

العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أوق اخموك- تامنغست

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

الاستاذ الدكتور محمد الطاهر شوشان

إعداد الطالبة:

لنصاري مريم

ملاحظة: معلومات استمارة الإستبيان موجهة خصيصا لخدمة أغراض البحث السبيلوجي

السنة الجامعية 2012-2013

فان الله

الإستمارة
أولا: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 30 ما بين 31 و40 بين 41 و50 بين 51 و60 60 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي معهد متخصص
- أخرى تذكر.....

- 4- عدد سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 16-20 سنة 20 فما فوق

- 5- الوظيفة : (منصب العمل) مستخدمو التصميم والبحث والدراسات نعم
- مستخدمو التطبيق
- مستخدمو التحكم
- مستخدمو التنفيذ

ثانيا: بيانات حول علاقات العمال في محيط العمل

- 6- تتصل بزمالكك في العمل؟ نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم فمتى ذلك؟ أثناء العمل في أوقات الراحة

7- ماهية الوسائل التي تستعملها للاتصال بزمالكك؟

- شفويا عن طريق الرسائل بواسطة الهاتف عن طريق المشرف
- عن طريق زميل آخر

- 8- تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزمالكك؟ نعم لا
- 9- تستمر علاقتك مع زمالك خارج إطار العمل؟ نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم فما نوع هذه العلاقة؟ صداقة قرابة زمالة

وأين تلتقي بهم ؟ في المنزل في المقهى في النادي في قاعة للرياضة
في مقهى الانترنت (suber)

10- تتصل بزميلك في العمل لان:

نوع العمل يفرض ذلك للنقاش معه حول كيفية العمل
لأنك بحاجة للحديث معه لان المشرف كلفك بمساعدته في العمل
لكي تبلغه تعليمات المشرف أخرى اذكرها

11- تستوعب التعليمات الصادرة عن المشرف ؟ نعم لا

12- جماعة عملك متفاهمة ومتعاون فيما بينها ؟ نعم لا

13- تفضل البقاء في هذه المجموعة ؟ نعم لا

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

15- كيف ترى رئيسك في العمل ؟ صارم ومتسلط متسامح ومتعاون مهمل وفوضوي

16- يسمح لك المشرف بالحرية في انجاز العمل ؟ نعم لا

17- يتعاون معك المشرف في انجاز عملك ؟ نعم لا

18- يستشيرك المشرف قبل أن يصدر أي قرار يتعلق بالعمل ؟ نعم لا

19- ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟ نعم لا

20- إذا أصدرت الإدارة تعليمات جديدة حول العمل فهل يشرحها لك المشرف ؟ نعم لا

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

يعاقبه يساعده في انجاز عمله لا يهتم

ثانيا/بيانات عن الجماعات في محيط العمل

22- جماعة عملك متفاهمة نعم لا

الاستمارة

- 23- تفضل البقاء في هذه المجموعة نعم لا
- 22- تهتم الإدارة بشكاوي العمال؟ نعم لا
- 23- تعتبران الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد؟ نعم لا
- 24- الأجر الذي تتقاضاه يعادل المجهود الذي تبذله؟ نعم لا
- 25- ترى أن المنصب الذي تشغله موافق لخبراتك ومهاراتك؟ نعم لا
- 26- تتغيب عن العمل؟ أحيانا دائما لا تتغيب
- 27- ما هي في رأيك أسباب تغيب العمال عن العمل؟
- مشاكل شخصية واجتماعية ممارسة أعمال إضافية عدم رضا العامل عن عمله قلة الأجور
والمكافآت قلة فرص الترقية عدم رضا العامل عن علاقاته مع زملائه
- 28- سبق لك وان انتقلت من مصلحة أو قسم إلى آخر؟ نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم فلماذا؟
- لأنك على خلاف دائم مع المشرف لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك
لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك
- لأن المصلحة التي انتقلت إليها فيها فرص للترقية
- 29- في رأيك بماذا تهتم الإدارة بالدرجة الأولى؟
- بتحسين ظروف العمل بتحقيق الفعالية في الأداء بزيادة الأجور بالعمال
- 30- إذا وجدت منصب عمل في مؤسسة أخرى وكانت ظروف العمل فيها والأجر هي نفسها في المؤسسة التي تعمل بها تنتقل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بلا فما هي الأسباب؟
- لأنك مرتبط بعملك للأقدمية في العمل
لأنك لا تستطيع الاستغناء عن زملائك لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها
- 31- يشجع المسؤول كل من يقوم بعمله على أحسن وجه؟ نعم لا

الاستمارة

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

إذا كان الجواب نعم فما نوع العقوبة ؟

الإيقاف عن العمل الخصم من الأجر الإنذار والتوبيخ

أخرى اذكرها:

33- سبق وان حصل بمؤسستكم إضراب عمالي ؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم فما هي الأسباب ؟

انخفاض الأجور ص الخدمات الاجتماعية سوء علاقات العمل

قلة المكافآت تدني العلاقات الإنسانية

أخرى أذكرها.....

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

35-

36- كيف تجد ظروف العمل الفيزيكية ؟ (الإضاءة الحرارة إلخ) ملائمة غير ملائمة

-إذا كان الجواب غير ملائمة فهل تحاول الإدارة تحسينها ؟ نعم لا

37- في نظرك هل انضمام العامل إلى جماعات في العمل يزيد من فعاليته في الأداء؟.....

ملخص الدراسة

يعد العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي. وبشكل عام فقد حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي: ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامنغست؟.

حيث انطلقت الدراسة من الفرضية (تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي تامنغست في رفع وتحسين أداء العاملين به). وفي سبيل التأكد من صحة هذه الفرضية أو نفيها فقد استخدمنا المنهج الوصفي محاولين من خلاله الوصول إلى تقديم وصف للظاهرة موضوع الدراسة وصفا دقيقا، كما هي مجسدة في الواقع من أجل إبراز مشكل الدراسة وإعطاء تحليلات للمعطيات، حيث اعتمدنا على عدة أدوات بحثية كالملاحظة والمقابلة والاستمارة. وخلصت الدراسة إلى استخلاص عدة نتائج كان من أهمها:

- ❖ اتفاق اغلب الأفراد المبحوثين على الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في محيط العمل حيث أنها توفر المناخ الجيد ما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أحسن.
- ❖ اتفاق الأفراد المبحوثين على الدور الفعال للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في تحسين الأداء من خلال شعور العامل بالرضا عن عمله لوجود مجموعة عمل متجانسة
- ❖ تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم العوامل التي تؤدي بالعمال إلى الولاء التنظيمي وبالتالي إلى تقديم أداء فعال وذلك لإحساسهم بقيمتهم لدى الإدارة العليا
- ❖ وبناء على هذه الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة عدة توصيات من بينها:
- ❖ ضرورة اعتماد مدخل العلاقات الإنسانية من قبل الإدارات والمشرفين كمحدد لتحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ الاهتمام بالجماعات الغير الرسمية الناشئة في محيط العمل ومحاولة توجيهها لخدمة أغراض المنظمة.

الباحثة

Résumé

L'employé est considéré comme la base et principe de chaque organisation (institution) grâce aux efforts fournis par lui dans son milieu. Son travail et ses compétences dont c'est lui et lui seul l'élément qui dirige les autres ressources dans cette organisation, pour cela il joue un rôle très important qui doit être préservé afin de poursuivre l'évolution des relations humaines qui de son tour garantissent le soulèvement des esprits de travail chez tous les employés.

Et généralement, cette étude propose le questionnaire suivant : quel est le rôle joué par les relations humaines ? et quels sont leurs effets sur l'environnement de travail et les performances fonctionnaires dans le centre universitaire de TAMANRASSET. ?

En général Ce thèse ,propose le méthode descriptif , afin d'affirmer ou dégager(exiler) cette idée a travers la description dans le cadre réel et quotidien , ce qui apparait les obstacles de recherche et l'essai de les analyser d'un façon profond en utilisant les pressées et les techniques scientifiques qui convient comme :l'observation ,l'adaptation ,l'équivalence et l'opposition . L'étude a finalisé par quelques résultats, ainsi :

- ❖ La majorité des membres touchés par cette recherche (les employés) ont été certain sur le fait que les relations humaines ont un rôle très important sur l'espace de travail car elles fournissent les climats sincères qui poussent l'envie de travail chez l'employé.
- ❖ Aussi, ces relations améliorent leur performance à travers ce sentiment de satisfaction sur leurs progrès et efforts grâce à l'existence d'une cellule homogène.
- ❖ La participation dans la création des décisions porte une valeur très intéressante chez les employés car elle les rendre sensés, existés donc vivants.

A partir de ces observations, l'étude –entre nos mains- propose les recommandations suivantes :

- ❖ L'importance d'adapter l'approche des relations humaines parmi les directions et les superviseurs comme déterminant principal pour l'amélioration des performances fonctionnaires.
- ❖ Les cellules (groupes) non officiels activées dans l'environnement de travail ne doit pas être négligées et éloignées du corps, les responsables doivent les aider et diriger en utilisant toutes les ressources valables pour le bien de cette organisation.

Chercheuse