

# وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

## العلاقات الإنسانية و علاقاتها بالأداء الوظيفي

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

ت - ة و تسيير الموارد البش - ة

دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالمدينة

إشراف

الأستاذ الدكتور / بشاينة سعد

إعداد

الطالب / بوقلمون داود

أعضاء اللجنة /

- الأستاذ الدكتور خروف حمي رئيسا

- الدكتور زردومي أحمد عضوا

- لدكتورة غضابنة ياسمين عضوا

السنة الدراسية : 2007م - 2008م

# وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الدغرافيا

## العلاقات الإنسانية و علاقاتها بالأداء الوظيفي

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

تنمية و تسيير الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية

إشراف

الأستاذ الدكتور / بشاينة سعد

إعداد

الطالب / بوقلمون داود

أعضاء اللجنة /

- الأستاذ الدكتور خروف حمي رئيسا

- الدكتور زردومي أحمد عضوا

- الدكتورة غصانة ياسمين عضوا

السنة الدراسية : 2007م - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصفحة	الموضوع
	الإهداء الشكر والتقدير قائمة الجداول قائمة الأشكال المقدمة.....
أ - ب - ج	<b>الفصل الأول: مخطط العمل والإجراءات المنهجية</b>
	<b>المبحث الأول : مخطط العمل</b>
5 - 3	1- الإشكالية.....
6	2-أهداف الدراسة.....
7 - 6	3-أهمية الدراسة.....
7	4-تحديد المفاهيم.....
12 - 7	5- الدراسات السابقة.....
34 -12	6-أسئلة الدراسة.....
35 – 34	7-الفروض والمؤشرات.....
	<b>المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية</b>
37	1-المنهج.....
38	2-مجتمع الدراسة.....
39- 38	3-العينة.....
41- 39	4-وسائط جمع البيانات.....
40- 39	أ/المقابلة.....
41- 40	ب/الإستمارة.....
	<b>الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية</b>
43	1-تمهيد.....
58- 44	2-تعريف العلاقات الإنسانية.....
58-55	3-أهمية دراسة السلوك الإنساني في مجال الإدارة

95-59

4-نشأة العلاقات الإنسانية وأهم نظرياتها.....

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

100- 97

2-مفهوم الأداء الوظيفي .....

111- 100

3-تخطيط الأداء الوظيفي.....

115- 111

4-تشخيص الأداء الوظيفي .....

119-116

5-تقييم الأداء الوظيفي.....

123-119

6-مجالات تحسين وتطوير الأداء .....

## الفصل الرابع: الصراع ونشأة التنظيمات غير الرسمية

127-125

1-تمهيد.....

132-128

2-مفهوم الصراعات الشخصية.....

134-132

3-مراحل الصراعات الشخصية.....

135-134

4-أنواع الصراعات الشخصية.....

136

5- الصراع بين الجماعات .....

147-136

6- أسباب الصراعات الشخصية .....

160-148

7- الصراع و علاقته بنشأة التنظيم غير الرسمي .....

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

166-162

1-التعريف بمجتمع الدراسة.....

228-167

2-طرق وتحليل البيانات .....

233-229

3-النتائج العامة .....

235-233

4-التوصيات .....

243-236

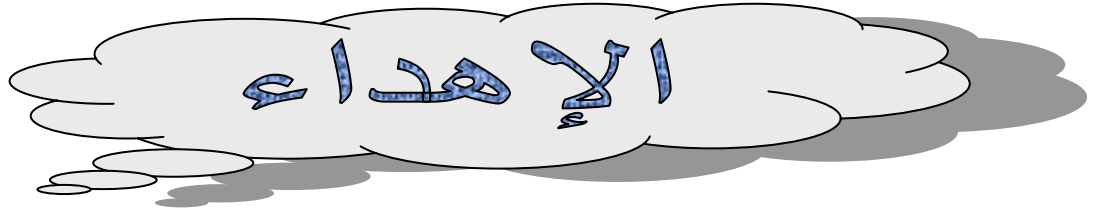
5-المراجع.....

6-الملاحق/

أ/الإستمارة

ب/مخطط المصالح الإدارية لمؤسسة الخزف

الصحي بالميلية



إلى والديا أطال الله عمرهما

إلى زوجتي التي وقفت إلى جانبي طوال فترة إنجازي لهذه

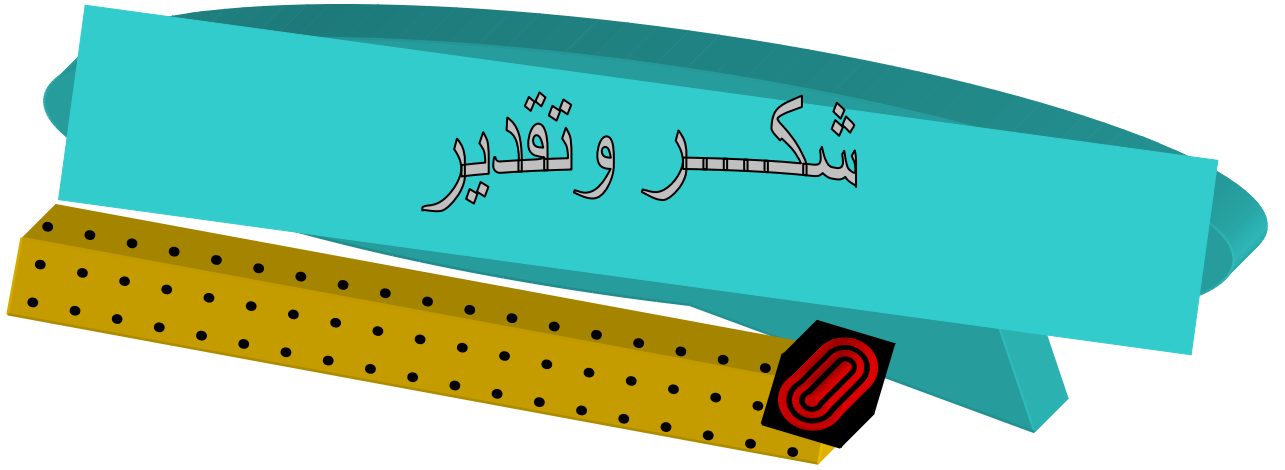
المذكرة

إلى أبنائي وبناتي هود، هيثم، هبة، وعبد الوكود

إلى إخواني وأخواتي

إلى كل من يحمل لقبه بوقلمون

أهدي ثمرة جهدي هذه



أشكر الله عز وجل كل الشكر وأثني عليه بما هو أهل له، وأحمده سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذا الإنجاز الذي أسأل الله العلي القدير أن ينفع به إنه هو سميع مجيب.

كما أتوجه بتشكراتي الخالصة وإمتناني الكبير:

1- الأستاذ الدكتور بشاينية سعد الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائح ملاحظاته التي أفادتني كثيرا في وضع تصور سليم لمذكرتي هذه.

2- إدارة وعمال مصنع الخزف الصحي بالمليّة، وفي مقدمتهم السيد المدير العام و الدين جعلوني أشعر طوال فترة الدراسة الميدانية وكأني جزءا من مؤسستهم

3- كما لايفوتني أن أعرب عن امتناني وتقدير ي لكل أعضاء هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة منتوري-قسنطينة.

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يبين جنس العينة	167
02	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة	169-168
03	يبين عدد أفراد عائلة أفراد العينة	170-169
04	يبين سن أفراد العينة	171-170
05	يبين نوع عمل أفراد العينة	172-171
06	يبين أقدمية أفراد العينة	173-172
07	يبين مستوى التعليم لأفراد العينة	174-173
08	يبين كيفية إلتحاق أفراد العينة بالمؤسسة	175-174
09	يبين كيفية حصول أفراد العينة على مناصب العمل	176-175
10	يبين العلاقة بين أفراد العينة في مكان العمل	177-176
11	يبين رضا أفراد العينة عن العمل الذي يقومون به	178-177
12	يبين إمكانية حصول أفراد العينة على حوافز هذه السنة	179-178
13	يبين إن كانت هناك جزاءات اتخذت ضد أفراد العينة	180-179
14	يبين إن كانت هناك مشاكل واجهت أفراد العينة في عملهم	181-180
15	يبين إن كانت الإدارة تساعد العمال في حل مشاكلهم	182-181
16	يبين إمكانية استفادات أفراد العينة من الخدمات الاجتماعية	183-182
17	يبين العلاقة بين الحصول على الخدمات الاجتماعية وزيادة الإنتاج	184-183
18	يبين إن كانت هناك لجنة نقابية داخل المصنع	185-184
19	يبين عن كان نشاط اللجنة النقابية الاجتماعي كاف	186-185
20	يبين إن كان هناك صندوق زمالة داخل المصنع	187-186
21	يبين علاقة العمال مع بعضهم البعض	188-187
22	يبين إن كان أفراد العينة يشعرون أن المؤسسة التي يعملون بها مثل أسرته	189-188
23	يبين إن كانت العلاقات الحسنة مع الإدارة تؤثر على الأداء	190-189
24	يبين إمكانية وجود عمال يتهاونون في عملهم	191-190
25	يبين إن كان العمال يواجهون صعوبات في إنجاز عملهم	192-191
26	يبين مدى حرص العمال على تحسين عملهم	193-192



194-193	يبين مدى حرص العمال على الإلتزام والانضباط في عملهم	27
196-195	يبين إمكانية انتقاد الأداء الضعيف والتشجيع على تحسينه	28
197-196	يبين إمكانية مراعاة أفراد العينة الوقت المطلوب لأداء واجباتهم ومهامهم	29
198-197	يبين حت العامل لزملائه على بدل أقصى طاقتهم في العمل	30
199-198	يبين مدى إلتزام أفراد العينة بالواجبات والتعليمات المنظمة للعمل	31
200-199	يبين إمكانية وجود الدعم الكافي للعمال لتحسين مستوى الأداء	32
201-200	يبين إمكانية معالجة الأداء المنخفض بإجراءات سلبية	33
202-201	يبين مدى موضوعية معايير تقييم الأداء	34
204-203	يبين حرص الإدارة على تحسين العلاقات مع العمال	35
205-204	يبين مدى تأثر أداء العمال سلبا من خلال علاقته القوية بالرئيس	36
206-205	يبين إن كانت العلاقات الإنسانية يمكن أن تحقق فائدة للمؤسسة	37
208-207	يبين إن كانت العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال	38
209-208	يبين رأي العمال في قيام علاقات غير رسمية بينهم وبين المسؤولين	39
210	يبين إمكانية وجود أخصائي إجتماعي داخل المصنع	40
212-211	يبين إمكانية تحقيق العلاقات الإنسانية فائدة للعمال	41
213-212	يبين إن كان للعمال وقت لتطبيق العلاقات الإنسانية	42
215-213	يبين موقف العمال من تشجيع العلاقات الإنسانية في العمل	43
216-215	يبين إمكانية مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية مع زملائه	44
218-216	يبين رأي العمال في تدريس مادة العلاقات الإنسانية	45
219-218	يبين المحافظة على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء	46
221-220	يبين إمكانية وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء	47
223-222	يبين موقف أفراد العينة من مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء	48
225-223	يبين موقف أفراد العينة من بناء ثقة متبادلة بين العمال و الإداريين	49
226-225	يبين رأي أفراد العينة في الحرص على التدريب وتطوير الأداء وحسن التعامل مع الآخرين	50
228-227	يبين رأي أفراد العينة في إمكانية إتاحة الفرصة للإطلاع على تقارير تقييم الأداء	51

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	العوامل المؤثرة في سلوك وأداء العنصر البشري	01
65	عملية الحفز عند الأفراد	02
67	سلم الحاجات لماسلو	03
74	نموذج التوقع لفكتورفروم	04
79	نموذج بورتر ولولر حول الرضا	05
113	طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد	06

## المقدمة :

تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في المؤسسات الصناعية و الإدارية ، ولقد أخذت هذه العلاقات شكلا متغيرا على مر الأجيال ، و لم يكن هذا التغيير ناجما عن تطور الأساليب الفنية التكنولوجية المستخدمة في الصناعة فحسب ، بل أيضا نشأ نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية و تطور العاقات الإنسانية و بعد أن نمت الصناعة و ازدهرت و تقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم و أساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات و المصانع و لقد كان الباعث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال في الوقت الحاضر بأن يملي عليهم أداء نوع معين من العمل دون أن تتاح لهم الفرصة حتى يستغلوا معارفهم و خبراتهم و مواهبهم بالطريقة التي تمكنهم من تنمية و عي كامل و معرفة ، و فهم للأعمال التي يؤدونها .

تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري و الاعتبار الإنسانية . و هتم بالتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بإنتاجية و بتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية .

و تعني مراعاة الاعتبار الإنسانية في العمل و أن تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في الحياة .

كما تشير العلاقات الإنسانية إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف و يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع ، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية ، زيادة في الفعالية ، و أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم ، و لم تظهر أهمية العنصر البشري بشكل واضح في الإدارة إلا في القرن العشرين بسبب التطور في بنى الإقتصاد و الإدارة نتيجة الثورة الصناعية و ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، بعد أن نظرت مدرسة الإدارة

العملية إلى العامل في المنظمة على أنه أحد عناصر الإنتاج ، و أنه يعمل كآلة ، و بالتالي يعطي الوقود اللازم " أجور و حوافز .

؛ لذا فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأفكار التي نادى بها مدرسة الإدارة

العلمية ، كما جاءت نتيجة لتجارب علمية على ؛ ض موظفي شركة ( وسترن إلكترونيك

WESTERNE ELECTRIC ، و يمكن تلخيص الأفكار الرئيسية لدراسة العلاقات

الإنسانية فيما يلي :

- تؤثر جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية .
- تؤثر كل من العوامل المادية و المعنوية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية
- توجد أنماط متباينة في الإشراف و القيادة ، وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية و الإدارية .
- تلعب العلاقات الإجتماعية التي نشأت في العمل بين العاملين دورا مهما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة .

و بذلك نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص و تحليل عوامل و متغيرات جديدة مؤثرة على

سلوك الفرد في المنظمة ، و لقد أثبتت الدراسات الميدانية و العملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة

السلوك الإنساني و العمارة الإدارية . إن إقامة علاقة جيدة بين العاملين و رؤسائهم ، بحيث تقوم هذه

العلاقة على أساس المودة ، المهارة و الثقة ، و من ثم يكون التعاون و التكاتف و المشاركة في اتخاذ

القرارات و الإلتزام بتحقيق الأهداف ، و الإعتقاد في قوة الجماعة و الشعور بالمسؤولية و لرقابة

الذاتية ، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء لهو جوهر العلاقة الإنسانية .

و هكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الإهتمام بالفرد و الجماعة ، أي الإهتمام بالعنصر البشري و

توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري ، بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية ، و تتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود و الكشف عن أفضل الطاقات .  
و تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض و شعورهم نحو رؤسائهم و نحو العمل نفسه ، حيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها .

و يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة ، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة .

و قد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقا لتخصص و مجال كل منهم ، فقد عرف " فريديريك تايلور " في كتابه مبادئ الإدارة العلمية " ماهية الأداء بأنها ( تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة ) .

# الفصل الأول

مخطط العمل و الإجراءات المنهجية

## المبحث الأول : مخطط العمل

- 1 - الإشكالية .
- 2 - أهداف الدراسة
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - تحديد المفاهيم
- 5 - الدراسات السابقة
- 6 - أسئلة الدراسة
- 7 - الفروض والمؤشرات

- الإشكال :

إنه من الخطأ أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية و المعاني السامية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن 18 م ، فنحن لا نبالغ إذا قلنا أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى في العلاقات ، و قد وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه و سلم في سورة آل عمران بقوله " فيما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك " الآية 159 .

و جاء في صحيح البخاري قول الرسول عليه الصلاة و السلام ' ليس الشديد بالصرعة ، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب " .

إن هذه المبادئ التي دعى إليها الرسول عليه الصلاة و السلام إنما هي ركائز انبثقت منها العلاقات الإنسانية في الإسلام .

و لعننا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية و التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد و الجماعة و بالتالي تسعى من خلال ذلك إلى اشباع تلك الحاجات الفردية ي ضوء الأهداف العامة ، فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية ، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج و التنظيم في جو يسوده التفاهم و الثقة المتبادلة ، فريضاء الأفراد و ارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة الشور بالتقدير و الشعور بالإنتماء و المشاركة .

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس علاقة ود و احترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل و نلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما تقوم المعلمات بزيادة العطاء و المشاركة في الأنشطة كنتيجة لحسن تعامل المدير و المدير معهن ، نفس الشيء بالنسبة للعامل داخل المؤسسة الصناعية .

إن العلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي يتميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، و هي بذلك تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية : كالإحترام ، التواضع ، التسامح ، الرفق ، أم سلبية : كالتكبر ، الظلم ، الجور و القسوة .



و العلاقات الإنسانية هي المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية و القيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية ، و هي سلوك مثالي من المشرف أو القائد مع من تحت إشرافه من حيث الاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة و الأفراد العاملين .

إن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في ما يلي :

1 تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الإقتصادية أو الميكانيكية .

2 البيئة التي يكون فيها الأفراد بيئة منظمة يوجد بينهم اتصال اجتماعي .

3 نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية للناس ، فالإنسان هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال

الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستثمر .

4 أن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة و الشخص يسيران بأقل جهد و أكثر إنتاجية .

و يمكن تعميق مبدأ العلاقات الإنسانية بحسن النية و البشاشة و حسن السلوك و الأدب و تقدير الفرد و

حسن تعامله و مودته و الشعور بقيمة العمل و الإنجاز و عظم المسؤولية .

لقد سعت العديد من الدراسات و البحوث للتعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع الروح

المعنوية للأفراد و تحفيزهم و إشباع إحتياجاتهم و توفير ظروف العمل المناسبة لهم ، و تنمية الشعور

بالانتماء للمنظمة ، و زيادة درجة الرضا عن عملهم و عن منظماتهم و عن حل المشكلات الإنسانية التي

تواجه هؤلاء الأفراد داخل المنظمة و خارجها .

و من هذا المنطلق فإن العلاقات الإنسانية تعد من أهم العوامل الالهة للإدارة ، فالقدرة على العمل مع

الآخرين ، و التفاهم معهم بأسلوب هادئ و طريقة سليمة هي من السمات المميزة للشخصية الإدارية و

القيادة الناجحة .

و بما أن العلاقات الإنسانية هي أسلوب التعامل الفاضل و القائم على أسس علمية بين الفرد و الجماعة

في أية منظمة بريقة واعية من الفهم و التعاون المتبادل ، مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية

و الإجماعية لتحقيق الأهداف المنشودة التي يسعون لتحقيق مع توفير البيئة المريحة في العما و

مراعاة القوانين و المعايير الإجماعية

و العرف و لعادات و التقاليد السليمة : ( اقيم الإنسانية المستمدة من مبادئ الدين لإسلامي الحنيف .

و إذا كانت العلاقات الإنسانية على النحو الذي سبق تعني مراعاة ظروف العاملين ، و تعمل على حل

مشاكلهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية و زيادة قدرتهم و تحسين أدائهم في جو من التفاهم و التعاون و

التعاطف و الثقة و المودة و الألفة ، فإن الأمر قد يتطور إلى ما هو أفضل و أحسن بكثير داخل

المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها ( إنتاجية ، خدماتية ) .

- إن الأداء الجيد للعمال يؤدي إلى إزدهار المؤسسة، ويعطي نتائج إقتصادية جيدة، وبقينا أن هذا ينعكس

إيجابا على النواحي الإجماعية لعموم المستخدمين بالمؤسسات و الإزدهار الإقتصادي يوجب الإزدهار

الإجماعي، بمعنى أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق نتائج إقتصادية جيدة عليها أن تستثمر في جانب

العلاقات الإنسانية، ومن هنا يأتي الرابط بين العلاقات الإنسانية والأداء وقد يسأل السائل أيهما من العلاقات

الإنسانية والأداء السابق والمسبوق؟ لاشك أن الأداء يتقدم عن بناء مناخ إجماعي سلمي وعلاقات طيبة

بين الرؤساء والمرؤوسين والإحترام والتقدير والأمن .. وما إلى ذلك .

و من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على طبيعة و أهمية العلاقات الإنسانية و

عاقبتها بأداء العاملين داخل المنظمات التي تمثل عينة الدراسة .

و ترتيبا على ما سبق يمكن صيانة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

" ما طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لعمال منشأة من المنشآت الصناعية "

## ٢ - أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية و أهميتها داخل المنشأة الصناعية .
- التعرف على الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة .
- التعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين العمال المهنيين .
- تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة .
- الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة .
- الوقوف على الإختلافات بين وجهات نظر العمال المهنيين نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية .

## ١ - أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ، و هو العلاقات الإنسانية و علاقاتها بالأداء الوظيفي في قطاع متميز من القطاعات الإقتصادية و يمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من الزاوية العملية و العلمية .

## - الأهمية العملية :

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة ما تتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية العلاقات الإنسانية في المنشآت الإقتصادية باعتبارها قطاعا هاما يمكن أن تؤثر سلبا على اقتصاد البلاد إذا ما ساءت العلاقات الإنسانية بها ، خاصة من حيث المساهمة في تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة .

## ٢ - الأهمية العلمية :

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز و التطبيق على العمال المهنيين بالمنشأة ( عينة الدراسة ) ، و من ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على العمال المهنيين لهذا القطاع ، و ما يترتب على ذلك من التوصل للأسلوب الذي يحقق العلاقات الإنسانية و يرفع من الأداء الوظيفي و يعمل على تحقيق الأهداف .

### ١ - : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

أ / الحدود الموضوعية : يتمثل في إقتصار الدراسة على العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الاقتصادية ( عينة مجتمع الدراسة ) ، دون التطرق إلى أي موضوعات أخرى كالعلاقات العامة مثلا .

ب الحدود البشرية : يتمثل في إقتصار الدراسة على فئة العمال المهنيين داخل المنشأة مجتمع الدراسة دون غيرهم من الفئات الأخرى ( المشرفون ، الإداريون ، ... إلخ ) ، و ذلك للدور الذي يمكن أن يلعبه هؤلاء في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المنشأة إذا ما كانت العلاقات الإنسانية في مستوى تطلعاتهم .

ج : الحدود الجغرافية : يتمثل في إقتصار الدراسة على العمال المهنيين الوجوديين داخل هذه المنشأة مجتمع الدراسة دون غيرهم من العمال المهنيين الآخرين بمنشآت أخرى .

### أ - : تحديد المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أكثر الخطوات حساسية وأهمية في البحث وذلك كما يمكن أن تساعدنا في تبسيط موضوعنا أكثر وجعله أكثر فهما وتحديد إن عملية تحديد المفاهيم تساعدنا في ضبط إشكالياتنا وتدقيقها، وهو ما سنحاول الأخذ به في دراستنا هذا .

## العلاقات :

من صفات الكائن البشري وجود علاقات بينه و بين الآخرين و من الأفضل تسميتها بالعلاقات البشرية بغض النظر عن كونها علاقات ايجابية أو سلبية ، و هي بالتالي تذف عن مفهوم العلاقات الإنسانية و التي أصبح متعارف عليها بالعلاقات الإيجابية .

إن وجود الجماعة البشرية يعني بالضرورة وجود تفاعل اجتماعي سواء كان في المدرسة أو العمل أو في المجتمع المحلي بغض النظر إذا كانت هذه الجماعة صغيرة العدد أو كبيرة ، و من البديهي أن كون بعض أفراد هذه المجموعات في بؤرة العمل الجماعي أي دورهم أساسي في التفاعل الإجتماعي و بعضهم يرضى لنفسه أن يكون هامشيا مع كونه ضمن الجماعة ، " لذا تجد أن بعض أفراد الجماعة يشعر بالراحة و الإطمئنان و يتمتع بالصحة النفسية و تحقيق الذات لوجوده داخل الجماعة و البعض الآخر يشعر بالضيق و الاضطراب و القلق و الإحباط من تعامله مع أفراد الجماعة " )

و بالرغم مما سبق فلا بد للفرد أن يعيش ضمن الجماعة و يسعى باستمرار إلى التكيف و يتنازل عن بعض خصائصه الفردية دون أن يؤثر ذلك سلبا على مفهوم الذات لديه و ذلك لضرورة وجوده داخل الأسرة أو المدرسة أو الجماعة أو المعمل أو المؤسسة التي يعمل بها .

---

- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1992 م ص 437 .

## - الإنسانية :

يعود تيار الإنسانية إلى عصور النهضة الأوروبية ، و قد هيمن هذا اليار على الأدب و الفنون و القيم  
لإجتماعية و الفردية لذلك العصر " لقد أطلق اسم الإنسانويين بداية على الشريحة المثقفة في عصر

النهضة لأنها كانت مولعة و لها شديدا بالثقافة القديمة اليونانية و الرومانية " <sup>1)</sup>

و لو حاولنا أن نختصر الإنسانية في كلمة واحدة لكات هذه الكلمة الفردية .

لقد عرف شيلر ، و هو إنسانوي من القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين في كتابه ( الإنسانية

1893 م ) بقوله : ' أن هذا المذهب الفكري ( المذهب الإنسانوي ) هو التعبير الحديث عن مقولة

براتاغوروس القديمة في أن ( الإنسان مقياس كل شيء ) ( 2 )

إنها دعوة لتحرير الإنسان من كل سلطة خارج حدود الإنسان ذاته ، و تحريره من فكرة الإله ، و  
تحريره من الكنيسة ، و تحريره من سلطة العادات .

إن المذهب الإنساني يرى أن على الإنسان الفرد أن يصنع معايير الخاصة للخطأ و الصواب و الخير و  
الشر و الجميل و الفحش ، و الإنسان بعد ذلك هو سيد نفسه ، و هو سيد الطبيعة ، و لا مكان لأي سيد  
آخر في هذا الكون سوى الإنسان .

أما الإنسانية من منظور اسلامي هي ' كل ما هو مناسب لفكرة الإنسان ، و فطرة الإنسان كما هو كماله  
و غاية وجوده لا يتحقق إلا بالعبودية لله عزوجل ( i )

و لذك فإن إنسانية الإنسان لا تتحقق في أي سياق يخرج عن عبوديته لله كحقيقة مرتبطة بوجوده ، و  
إن الدين الذي هو مجموع العقائد و الشرائع و القيم و الأخلاقيات التي أشتعرها الله لعباده هي ما يناسب  
فطرة الإنسان و هي ما يحقق إنسانيته .

---

- محمد عادل شريح ، العلاقات إنسانية من المنظور الإسلامي،الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع  
والإعلان،بنغازي،2002 ،ص114

· نفس المرجع ص121

· نفس المرجع ص123

## - العلاقات الإنسانية :

هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم و تنمية علاقات التفاهم و الثقة و الإحترام المتبادل بين العاملين و الإارة بما يمكن من خلق روح إنسانية و معنوية تدفع إلى الإلتناء لأهداف العمل و أدائه على مستوى الكفاءة و الفعالية ، و تحقق لهم في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا و الإلتناء و الألفة بين الأفراد ، كما تعتبر كذلك أنها أحد العوامل المهمة للإدارة الناجحة ، فهي تمل على رفع الروح المعنوية للأفراد ، كما تعمل على إشباع حاجاتهم و تحسين أدائهم و تنمية الشعور بالإلتناء للمنظمة .

\* أما التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة ، فهو أسلوب التعامل القائم بين العمال المهنيين داخل المنشأة الصناعية ، و التي من خلال ا يتم التنسيق و التفاعل و التفاهم بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوي للعمال المهنيين و تنمية شعورهم بالإلتناء و إشباع حاجاتهم ، و توفير ظروف عمل مناسبة لهم ، مما يساعد على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية ، و من ثم تتحقق أهداف المنشأة الإقتصادية بكفاءة و فعالية .

## - الأداء :

الأداء في اللغة : الإيصال و القضاء و الإتيان

و في الإصطلاح : إيقاع الفعل في وقته المحدد له شرعا أولا و قد عبر الكثير في تعريف الأداء بأنه : " ما فعل في وقته المحدد له شرعا ، فيكون التعريف بالإيقاع ناظرا إلى نفس الفعل بينما يكون التبير بالفعل ناظرا إلى ما يفعل و هو المؤدى " <sup>(1)</sup>

كما يعرف الأداء بأنه : " ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد ، و ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح و الدقة " <sup>(2)</sup>

1 - العلق بشير عباس ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف ، الدار

الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان ، بنغازي ، 2004 م ص 175 .

2 - نفس المرجع ص 187 .

و الأداء بطريقة المعادلة = القدرة الدافعية ، أي قدرات الفرد - قدرات عقلية ووجدانية و جسدية ×  
الدافعية ( الدافع المادي و المعنوي ) حتى يتكن هذا الكائن ( الفرد ) من أداء الواجبات التي وكلت إليه  
بطريقة مرضية ، و يتحمل نتائج أدائه ، و هذا الذي يقصده الإداريون بتقويم الأداء : عملية مراجعة أداء  
العاملين و سير تقدمهم في وظائفهم و تقييم القدرات الكامنة لديهم و التي تؤهلهم للترقية مستقبلا .  
و هناك نوعان من الأداء : الأداء الفعلي و المخطط للفرد و للمنظمة الفعلي هو الذي يتحقق ، و المخطط  
الذي رسم في بداية الخطة .

#### - مفهوم الوظيفي :

المدلول البسيط المتبادر إلى الذهن لكلمة وظيفة هو ما يقوم به الإنسان من عمل و ما يحترفه من مهنة ،  
و لقد تحور هذا المدلول بقل الإستخدام " فعندما يرد مرتبطا بالكتابة في مصطلح الكتابة الوظيفية فإنه  
يعني إعداد التلخيص و التقرير و الرسالة الإدارية و الخطية و المحاضرة العامة و الندوة و التعليق " (1)  
و عندما يرد مرتبطا بالنحو في مصطلح النحو الوظيفي فإنه ( يعني دراسة القواعد التي تعين الإنسان  
على سلامة التركيب و صحة الإعراب بعيدا عن التفاصيل و التعليقات و التأويلات و غيرها من الأمور  
التي تخرج النحو من دائرة الدراسات التطبيقية إلى دائرة علوم الفلسفة ) (2) .  
و يعين البحث الوظيفي : ' الدراسة التي يبنى عليها عمل و تنهض بها صورة مادية محسنة أو معنوية  
نفسية و ذهنية غير محسنة " (3)

و قد تكون الدراسة بهذا المفهوم تطبيقية أو نظرية طالما أنها أدت وظيفتها في تعميق فكر أو ترقية  
أخلاق أو تعديل سلوك أو نفع للناس في دينهم أو دنياهم بصورة عامة .

---

- المرجع السابق ذكره ص 210 .

- نفس المرجع ص 212 .

- نفس المرجع ص 215 .



## - الأداء الوظيفي :

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، و تتضمن جودة الأداء ، و حسن التنفيذ ، و الخبرة الفنية في الوظيفة ، فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمل و السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص . كما أنه يعني تنفيذ المهام و المسؤوليات التي تكلفه بها الجهة التي يرتبط معها بوظيفة .

\* أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة : يعني قيام العمال المهنيين بتنفيذ المهام و الواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاء في دليل الواجبات و المسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة و فعالية .

\* أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي .

## أ - الدراسات السابقة .

تدور الدراسات السابقة حول ما تناوله الأدب الإداري في موضوع العلاقات الإنسانية و الأداء

الوظيفي، و لما كان الباحث يستقصي طبيعة العلاقة بين هذين المجالين لدى العمال في مؤسسة

الخزف الصحي بالميلية فقد أصبح من الضروري عرض الدراسات المتصلة بالبحث الحالي في ثلاث

محاور و هم :

1 . الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية .

2 . الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي .

3 . الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي .

4 . التعقيب على الدراسات .

حيث يلاحظ أن موضوع العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي حظي في السنوات الأخيرة بمزيد من

إهتمام الباحثين و الدارسين، و خاصة في المجال الإداري .

و حتى يكون عملنا منهجيا، فضلنا عرض في بداية الأمر الدراسات السابقة التي أنجزت بدول أجنبية ، كون هذه الدول كانت سباقة إلى هذا النوع من الدراسات ، ثم حاولنا نقل بعض التجارب من وطننا العربي بمشرقه و مغربه ، أما عن وطننا الجزائر فقد لاحظنا خلو رفوف المكاتب من هذه الدراسات اللهم إلا البعض القليل منه .

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية :

### ( I ) الدراسات العربية :

اهتم الكثير من الباحثين الإجت اعيين و الإداريين العرب في السنوات الأخيرة بموضوع العلاقات الإنسانية و أولوه أهمية كبيرة، خاصة في بلاد المشرق العربي، لكن هذا لا يمنع من أنه لا توجد دراسات بالمغرب العربي، و الجزائر على الخصوص، لذلك سنحاول التعرض في دراستنا هذه لبعض الأبحاث المتخصصة في هذا الميدان .

### ( I ) الدراسات الجزائرية :

عنوان الدراسة : ' العمل الصناعي ضد الإنسان ' <sup>10</sup> ، دراسة مقارنة بين معملين للجنة

البيير ( أحدهما في الجزائر العاصمة و الثاني في مونريال ( عاصمة كند ) .

صاحب الإنجاز سنة الإجاز : . عمر أكتوف ، 986 م ، دراسة منشورة .

كانت المشكلة بالنسبة للباحث تتعلق بعلاقة الإنسان بالتسيير العقلاني و من تم علاقته بالمؤسسة الإقتصادية ، حيث أن العامل هو عنصر الإنتاج الذي لم يفتأ يمثله ، مهما كان نمط التنظيم السياسي و الإقتصادي الطبق .

المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج المقارن، كما

أنه اعتمد على ما يدعى بالملاحظة بالمشاركة ، حيث كان للباحث في هذا الصدد إقامتان

للملاحظة بالمشارك ... إحداهما بمصنع مونريال ( كند ) من 3 / 17 / 1981 م ، لمدة 15 يوما

---

1/Omar aktouf , le travail industriel contre l'homme, enàl .o.p.u , Alger , 1986 ,p 198 .

و الأخرى في مصنع بالجزائر العاصمة من 0/0/1981 إلى غاية 7/12/1982 م .  
تتمثل الملاحظة بالمشاركة في الإستعانة بدفتر سجل يومي لكل ما يمثل الموقف الملاحظ ، و  
علاقات الإنسان بالعمل ( النظام التقني، العلاقات، المحاورات، العمل....) أما المشاركة  
فتتمثل في تقاسم حياة العمل ، بتبني نشاطات العمال و كل ما يشكل حياتهم الإجتماعية في  
المؤسسة و جبات الأكل ، النشاطات الملحقة ، الإجتماعات....) بالإضافة إلى اعتماد طريقة  
الملاحظة بالمشاركة فقد كان جمع المعلومات يتم كذلك بواسطة المقابلة، الوصف، و الملاحظ .  
أما عينة البحث فقد اشتملت على 500 عامل من العمال العاملين بمصنع الجعة بمونتر ( كند )  
أو الجزائر العاصمة .

- فرضيات الدراسة : فقد كانت

- الفرضية الأساسية : الإنسان مهياً بطريقة ناجحة للعمل في البيئة الصناعية، فالعمل

صناعي ( تنظيميا و علائقيا ) لا يعمل إلا على تحطيم إنسانيته ، و استلاب ( فهذا النشاط  
اليومي الهائل مرهنا جدا ولا إنساني .

ب - الفرضيتان الفرعيتان :

▪ العامل هو موضوع سيرورة إختلال في الشخصية ، شديدة الوطأة عليه ، و أنه يكون  
لنفسه نظام تماثلات ( epère tentations ) من الواقع الذي يعيشه أكثر فطنة و أكثر  
تمردا على نمط التسيير العقلاني المطبق عليه .

▪ إن عوالم المعتقدات و القيم العميقة لمختلف أطراف العيـن : المسيرون، المشرفون، و  
العمال، مختلفة بشدة و متعارضة و متعلقة بعضها على بعض .

- نتائج الدراسة : توجت هذه الدراسة بالنتائج التالية :

١. إن الإدارة غير معروفة لدى العمال، بعيدة لا تهتم بالعامل إلا بعض الأعضاء من المحظوظين غير الشرعيين ، الذين لا يرون إلا عند حدوث القلاقل ، فلا يوجد أي شكل من أشكال الإتصال ، إن الحصول على شرف استقبال لعمال من طرف الإدارة يعتبر من قبيل المخاطرة .  
٢. يمثل الموظفون الإداريون و النقابة ، بالنسبة للعمال جزءا من الإدارة العليا و الإشراف : إنها العصابة نفسها متماسكة و متكبرة .

إن أعضاء الإدارة لا ينشطون إلا لهدف واحد : المزيد من استنزاف العامل بكل الوسائل، الكذب بصورة بشعة و التسلط و الديماغوجية .

٣. لاحظ الباحث أن التباعد و التمايز كبير، إذ يهيمن التعالي و حتى الكراهية، فالمؤسسة و تنظيمها لا يمثلان إلا آلة استغلال العامل، إذ أنها تشتترط دوما ولا تعطي شيئا إلا بعد صراع مرير .

لذلك فهناك شعور متقاسم با' حباط ، مهيمن في المصغين ، ويرتبط حميميا بالعمل الممارس ، إنه المسار الذي يؤدي إلى فقدان الشعور بالكيان الإنساني و الهوية .

٤. إن الانطباع العاطفي العام المشترك تهيمن عليه الكآبة و الإء . المعنويين ، فلا وجود للابتهاج في العمل ، و بصورة أكبر في الجزائر ، حيث لا ترى إلا الوجوه العابسة ، و السكوت الذي يخيم مجيئا و ذهابا .

باختصار : كشفت الدراسة أن نمط التسيير و التنظيم العقلاني الصناعي لا يتلاءم في خصائصه و تقسيمه مع العامل المنفذ كإنسان له قيمة و كرامة . ذلك أنه مرهق و ممل ، و يفقد العمل معنى الترقية الإيماعية و العلاقات الإنسانية .

## ( II ) الدراسات العربية الأخرى

### الدراسة الأولى :

- العنوان : دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية \_ الرياض \_

- صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : المؤسس محمد عبد الله 988 م<sup>10</sup> .

- موضوع الدراسة : الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية إضافة إلى تأثير

القيادة في الأجهزة الأمنية في العلاقات الإنسانية، و الوقوف على مدى إيجابية العلاقة بين

رجال الأمن و الجمهور .

- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة : لقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، أما

الأدوات المستخدمة فقد كانت أسلوب المسح بالعينة، وقد اعتمدت على جمع البيانات باستخدام

استبنايز :

- الأول : استهدف التعرف على العلاقات بين رجال الأمن و الأجهزة الأمنية من ناحية

و الجمهور من ناحية أخرى .

ب - الثاني : موجه للمواطنين لمعرفة علاقتهم برجال الأمن في تلك الأجهزة الأمنية .

إضافة إلى استخدام الباحث لأداة المقابلة في تطبيق الاستبيان على الجمهور و جهاز الأمن في جوازات

الرياض و شرطة مرور الرياض لكونها أكثر الأجهزة احتكاكا بالجمهور لما تقدمه ن خدمات عديدة و

بصفة مستمرة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

. تتبع بعض إدارات الأجهزة التي جرى تطبيق أدوات البحث عليها أسلوب حفز العاملين على

مضاعفة جهودهم، إلا أن هذا النظام لا يشمل جميع العاملين .

. إن العلاقات القائمة بين العاملين في لك الأجهزة هي مجرد علاقات عمل ، أي علاقة زمالة

أكثر من كونها علاقة إجتماعية .

. يتباين القادة من حيث اهتمامات م بشكوى العاملين لديهم و السعي إلى إجابته .

<sup>10</sup> المؤسس محمد عبد الله، دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غير

منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية، 988 . ، ص 112 / 114

١ . كما أكدت الدراسة من حيث النتائج على أهمية التركيز على الوعي بأنشطة العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية .

٢ . هذا الوعي مازال فاترا، الأمر الذي قد يسفر على تدني درجة الشعور بالرضا عند العمل، و من تم تدني مستوى الكفاءة في أداءه و إنجاز .

### الدراسة الثانية

- عنوان الدراسة : " العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية لقوات الأمن الخاصة " (١٠) .

- صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : بدر القحطاني . محمد ٢٠٠١م موضوع الدراسة : يدور موضوع الدراسة حول معرفة أثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي ، أي ما هو الأثر الذي يمكن أن تخلفه العلاقات الإنسانية الحسنة أو السيئة في تقبل العامل بالوظيفة التي يقوم بها داخل هذه المنظمة و الولاء الوظيفي ، إضافة إلى الوقوف على انعكاس أثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي على العاملين بالقوات الخاصة .

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المسح الإجتماعي أما الأدوات المستخدمة فكانت خاصة الإستبيان كأداة للدراسة ، حيث تم إعداد استبيان وزع بطريقة عشوائية بسيطة على عينة مقدارها 356 مفردة من ضباط قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى و الغربية .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

١ . تؤثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين بقوات الأمن الخاصة ، مما يزيد من بقائهم في منظماتهم و يقلل من معدل تسربهم .

(١٠) بدر القحطاني . محمد ، العلاقات بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2001م . ص 171 / 173

! . إن مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطي و

الغربية عال بصفة عامة و يرتفع مستواها بشكل واضح في العلاقات بين الزملاء ، و

ينخفض مستواها في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين .

ا . تؤثر العلاقات التالية سلبا على مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة

بما يلي :

أ . إنعدام الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و العاملين و زملائهم

ب . عدم تدث المرؤوس ن بحرية مع رؤسائهم .

ـ . عدم تلبية الرؤساء لاحتياجات المرؤوسين .

ـ . عدم اهتمام الرؤساء بتقديم الحوافز لتشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف .

د . رغبة الرؤساء في تنفيذ التعليمات دون نقاش مع المرؤوس ن .

و - استخدام الرؤساء السلطة المطلقة مع المرؤوسين لتنفيذ العمل .

ز - صعوبة بناء علاقات جيدة مع الزملاء و انتهاء العلاقة بين الزملاء بانتهاء الدوام الرسمي .

### الدراسة الثالث :

عنوان الدراسة : " برامج العلاقات الإنسانية و أثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية " <sup>(1)</sup> .

دراسة ميدانية على فنادق القاهرة الكبرى

- صاحب الدراسة : محمود عبد الهادي السيد .

- سنة الإجاز : 2005 م ، دراسة منشورة .

- أهداف الدراسة كانت كما يلي :

ـ . التعريف بأهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية .

! . تسليط الضوء على بعض جوانب أنشطة العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية .

<sup>(1)</sup> محمود عبد الهادي السيد ، برنامج العلاقات الإنسانية و أثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية ، جامعة عين

ا الكشف عن آثار العلاقات الإنسانية على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية .

ا عرض بعض الإقتراحات التي تسهم في ترشيد مهارات العلاقات الإنسانية مما يزيد من المردود

الذي يمكن أن تحققه المنظمات الخدمية .

- استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي . أما وسائل جمع البيانات فقد كانت :

• الأولى : المقابلة ، وخاصة المقابلة المفتوحة مع بعض المسؤولين بقطاع الفنادق .

• الثانية : الإستبيان :

نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي :

أ . تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية للجمهور الداخلي ( 60 % ) و لجمهور الخارج ( 70 % )

لقطاع الفنادق محل الدراسة .

ب تنوع أنشطة العلاقات الإنسانية بين المبرمجة وغير المبرمجة الشخصية و الجماعية ، ونحقق

مردود إيجابيا على العديد من قطاعات العملاء و المنظمات الخدمية .

ج - تمثل العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية ، وخاصة قطاع الفنادق أهمية كبيرة لاعتمادها

على العنصر البشري في نجاح هذه المنظمات .

د - الحاجة لتطبيق العلاقات الإنسانية في المنظمات محل الدراسة ، و من تم اقترحت الدراسة

تخصيص برامج تدريبية مستمرة، لتطوير و تحسين العلاقات الإنسانية، أهم :

• تطبيق نظام الفرق \_ الإدارة الجماعية \_ و مشاركة العاملين في المناسبات الإجتماعية .



## الدراسات الأجنبية :

### (1) الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة : تجارب هاوثورن .

- صاحب الدراسة : حركة العلاقات الإنسانية 1935 م ، دراسة منشورة

- تتكلم هذه الدراسة حول الإجاز الذي حققته هذه المدرسة في مجال الإهتمام بالعنصر

الإنساني .

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية :

أ - ظهور تشريعات تنظم المساومة الجامعية بين النقابات و الإدارة في الولايات المتحدة

الأمريكية سنة 1935 م، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفرأ .

ب - طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاثا في مجال العمل الإهتمام بالعامل الإنساني أو

الجانب الإنساني . فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات التدخل في شؤون مصانعهم، و سعوا إلى

تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا .

إن هذه الدراسات تعد بمثابة الشرارة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية .

نتائج الدراسة : لقد توصلت هذه الأبحاث إلى عدة نتائج تشير إلى أهمية الإشراف التدعيمي و تأثيره

لإيجابي على أداء ومعنوية الأفراد ، و بالرغم من أن بعض الباحثين شككوا صحة هذه النتائج ،

حيث أرجعوا الأداء المرتفع إلى بعض الظروف التي سادت في وقت إجراء الأبحاث، ومنها جودة

المواد المستخدمة في الإنتاج، المكافآت المادية، و الخوف من أن تستغني المنظمة عن العاه ين

نظرا لظروف الكساد في ذلك الوقت ، لكن و بالرغم من هذا دافع كثيرا من الأكاديمين و المديرين

عن التأثير الإيجابي لكل من حاجات الأفراد ، الإشراف التدعيمي ، وديناميكية الجماعة على الأداء

في العمل .

(1) د . راية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ص 113/ 115

مدى الاستفادة من الدراسة في إنجاز البحث : تعد الدراسة التي امت بها مدرسة العلاقات الإنسانية مهمة بالنسبة للبحث المنجز ، لأنها تؤكد مدى أهمية العلاقات الإنسانية الحسنة على الأء الوظيفي لذلك يمكن الإستعانة بها من أجل تأكيد العلاقة الترابطية بين المتغيرين إنه بالرغم من أوجه القصور التي شابته العلاقات الإنسانية ، إلا أنها فتحت الباب لأفكار أكثر تقدما و تطورا للطبيعة الإنسانية ، فبدلا من النظر إلى الفرد باعتباره مخلوقا اقتصاديا سلبيا ، بدأ المديرون ينظرون إلى الفرد على أنه مخلوق إجتماعي نشط و فعال ، بل إنهم اتخذوا خطوات نحو خلق بيئة إنسانية للعمل .

(١٠)  
الدراسة الثانية :

- عنوان الدراسة : " كفاءة تدريس المقررات التربوية بجامعة أهيو "

- صاحب الدراسة و سنتها : أوراتا ( Orata ) ، سنة 2000 م .

- و كانت أهداف الدراسة كما يلي :

استطلاع آراء هيئة التدريس في سؤال مفتوح موجه حول أثر العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس الم ررات التربوية في كفاءة عملية تلك المقررات .

- أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة ، فقد كان المنهج الوصفي التحليلي أما فيما يخص الأدوات

المستخدمة ، فهي أسلوب المقابلات المبرمجة التي تعتمد على الإجابات الجماعية لأعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية أما بالنسبة للفرضية المقترحة ، فهي :

" أثر العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية في كفاءة عملية تلك المقررات . "

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، فهي كما يلي :

- أن أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية هي ميل ا ض أعضاء

هيئة التدريس للعمل بشكل فردي إلى حد ما ، مما يرهق عضو هيئة التدريس و يقلل من فرص

التدريس الفعال المقرر .

(١٠) ناصر بن محمد بن عقيل ، العلاقات الإنسانية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 م . ص 91/94

ب - يواجه أعضاء هيئة التدريس صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية لغياب التنسيق بين فريق الأعضاء الذين يدره ون المجموعة الواحدة .

ج - يرى أعضاء هيئة التدريس أن المجموعة التي تدرس بعض المقررات الدراسية و تسود بينهم

علاقات إنسانية إيجابية يحققون نتائج أفضل من تلك التي لا تتمتع بعلاقات إنسانية إيجابية .

د - أن وجود علاقات إنسانية إيجابية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التدريس على

تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس

ذلك على مستوى أدائهم كمعلمين ناجحين بعد التخرج .

### الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي :

#### I ( الدراسات العربية :

لقد بدل الباحثون العرب جهودا جبارة من أجل دراسة الأداء الوظيفي و كيفية تحسينه،

وقد كانت لجهودهم هذه نتائج جد إيجابية يمكن الاستفادة منها ، ومن هذه الدراسات .

#### الدراسة الأولى :<sup>1(</sup>

- عنوان الدراسة : ' طرق و أساليب تنمية ' أداء التدريبي للأستاذ الجامعي "

- صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : القرني علي، 2004 م، دراسة منشور .

- يريد صاحب الدراسة من خلال بحثه هذا ، الوقوف على سلبيات الطرق التقليدية في تقديم

الأستاذ الجامعي، إضافة إلى عرض بعض الطرق و الأساليب لتنمية الأداء التدريبي لأستاذ

الجامعي ، و إبراز ما يصاحبها من سلوكيات عملية قد يؤدي في حال استخدامها بكفاءة و فعالية

إلى نجاح الأستاذ في تأدية رسالته التدريسية العظيمة بطريقة مشوقة يحبها الطلاب .

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت على عينة عشوائية قوامها 225 مفردة

من طلاب جامعة سعود بالرياض .

<sup>1(</sup> القرني علي ، طرق و أساليب تنمية الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود ،

- نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

أ . عرض سليات الطرق التقليدية في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ي تعتمد على المعايير الرقابية التحكيمية .

ب . توصلت الدراسة إلى أن عددا من الطرق و الأساليب التدريبية الفاعلة و الضرورية لتنمية

أداء الأستاذ الجامعي تتمثل في اثنتين و ثلاثين طريقة ، منها تحديد أهداف كل مقرر

دراسي ، التحضير الجيد للمحاضرة ، و الحضور إلى مكان المحاضرة ، في الوقت المحدد

تماما ، وكتابة أهداف كل محاضرة في بدايتها .

ج . كما اشتملت هذه الطرق الحديثة على تنوع طرق و أساليب التدريس في المحاضرة و عدم إلقاء

المحاضرة من المقرر الدراسي بطريقة مباشرة ، و تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في حجرة

الدراسة ، و تحضير أسلوب التعليم التعاوني ، و استضافة مختص أو أكثر للحديث أمام الطلبة ، و

استخدام أمثلة و ا عيا .

(1) الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة : ' المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "

صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : السكران ناصر بن محمد، 2004؛ ، دراسة منشور .

كانت أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي :

أ - التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد آنذاك .

ب التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من جهة نظر ضباط قطاع الأمن الخاصة .

- التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي و

مستوى أدائهم الوظيفي .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

(1) السكران بن محمد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الإتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي .

2. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو نظم و إجراءات العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي .

3. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي للمنظمة كأحد محاور المناخ التنظيمي .

4. وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاث ( الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، وتنمية الموارد البشرية ) للمناخ التنظيمي .

5. كما أوضحت الدراسة وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو درجة كلية للمناخ التنظيمي و توجهات إيجابية مرافقة لدى أفراد العينة نحو محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور الأداء الوظيفي ، و إيجابية و إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور القدرات و الخصائص الفردية للموظف كأحد محاور الأداء الوظيفي .

6. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور ( أداء واجبات الوظيفة ) كأحد محاور الأداء الوظيفي، توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكافية لمستوى أدائهم الوظيفي الدراسي، و أخيرا تقرير الإنجازات وخدمة الجامعة و المجتمع .

## II ( الدراسات غير العربية لأجنبية :

كانت كثيرة و متنوعة، حاولت اختيار بعضها منها ما يلي :

أ . الدراسة الأولى : (1)

- عنوان الدراسة : ' آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي "

(1) د. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 م ص178

- صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : إليزابيت ألامر ، 2000 م ، دراسة منشورة .

- تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على آثار متغيرات ظروف العمل المرنة على الأداء

الوظيفي ، مثل ( صراع الأدوار ، غموض الدور ، وزيادة حمل الدور ) و مظاهر الإحترق مثل

الإجهاد العاطفي ، انخفاض الإنجاز الشخصي ، و الإحباط الشخصي ) ونتائج السلوك العاطفي

مثل ( الرضا الوظيفي ، و العائد المستهدف للشركة ) .

- استخدمت الدراسة أسلوب المسح الإجماعي ، باستخدام عينة عشوائية من المحاسبين

عددها 153 فردا ، في شركات المحاسبة العامة ، أما أدوات جمع البيانات فكانت خاصة

المقابلة و الإستبيان .

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

1. أن ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و العائد

المستهدف .

2. كما تؤدي إلى انخفاض في مظاهر و أسباب الإحترق الوظيفي مما ينعكس إيجابيا على الأداء

الوظيفي .

3. تؤثر الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل صراع الأدوار ، غموض الدور ، وزيادة حمل الدور على

الأداء الوظيفي ، و من تم النتائج النهائية للمنظمة .

الدراسة الثانية :

- عنوان الدراسة : أثر القيادة التنظيمية على المعلمين<sup>(2)</sup> .

- صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : أورست ( Orest ) ، 2002 م ، دراسة منشورة .

- يريد الباحث من خلال دراسته هذه الوقوف على العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي في المدارس

الابتدائية و الجانب الإبداعي عند الأساتذة ، مركزة على متغيرات : الرئيس ، خصائص الموظفين

(1) ناصر بن محمد بن تقييل ، مرجع سبق ذكره ص 237

، حجم المدرسة ، و النظام الموجود بها ، إضافة إلى اختيار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين و الإبداع المدرسي لهم .

استخدمت لدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الإعتماد المقابلات الشخصية المعمقة على عينة قوامها 116 معلما .  
لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. يتوقف مستوى الإبداع المدرسي على مستوى الأداء الوظيفي من خلال الخصائص الشخصية

لمدري و معلمي المدارس الابتدائية في مدينة مورا ( Moro ) .

2. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي أكثر فعالية من المقررات الدراسية في تبنى الإبداع التربوي .

3. أشارت النتائج إلى وجود تأثير متوسط للمحتوى المقررات على درجة الإبداع و التغيير .

4. و أخيرا أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى أداء المعلمين ومستوى إبداعهم في العمل، فكلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي كلما زاد الإبداع المدرسي .

#### الدراسة الثالث :

عنوان الدراسة : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في منظمات عسكرية متعددة

(<sup>1</sup>)  
الثقافات .

صاحب دراسة و سنة الإنجاز : إنجيفيرا و زملائه ، 2003م، دراسة منشورة

تهدف الدراسة لفحص تأثيرات المناخ التنظيمي على أداء المنظمات العسكرية متعددة الثقافات

في أمريكا، الهند، و الكونغو، من خلال سياق ثقافي مشترك .

المنهج المستخدم في الدراسة كان المنهج الوصفي التحليلي . أما عينة الدراسة فقد كانت

عشوائية بلغ عددها 318 مفردة موزعة على ثلاث دول .

---

<sup>1</sup>( المرجع السابق ذكر ص 242

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها :

١ . إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة جدا التي تفحص تأثيرات المناخ الوظيفي على

أداء المنظمات العسكرية من خلال بحث ثقافي مشترك . وما يميز هذه الدراسة أنها قد

اتخذت بعدا دوليا بعقد مقارنة بين أثر المناخ الوظيفي في المنظمات في الولايات المتحدة

الأمريكية و الهند و الكونغر .

٢ . توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في الأداء الوظيفي عند الشركات المدروسة في

البدان الثلاث و يعزى ذلك إلى اختلاف المناخ التنظيمي، كما أن للاختلاف في البعد الثقافي

بين هذه البلدان أثر في اختلاف عناصر المناخ التنظيمي .

٣ . تعد المنظمات العسكرية أكثر تأثير بالمناخ التنظيمي الذي يشمل : نمط القيادة ، نمط

الإتصالات ، العلاقات الإنسانية ، و الانضباط التنظيمي .

ثالثا : الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية و تأثيرها على الأداء الوظيفي :

أ . الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة : ' أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء ' <sup>١٠</sup> دراسة تطبيقية

على قسم الشرطة بمدينة الرياض .

صاحب الدراسة وسنة الانجاز : آل سعود بن محمد ، 992 م دراسة غير منشورة

أهداف الدراسة كانت كما يلي :

١ . تحديد أساليب العلاقات الإنسانية الأكثر إيجابية بتحقيق مهام و واجبات رجال الشرط .

٢ . رفع كفاءة أدائهم و معرفة الصعوبات التي يواجهها رجال الشرطة في تعاملهم مع أفراد

<sup>١٠</sup> آل سعود ، سعود بن محمد ، أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء ، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، 992 . ص 127



## المجتمع .

ا . معرفة الوسائل المناسبة للتغلب عليها ومعرفة أفراد المجتمع فيما يخص الوسائل و الطرق التي

يستخدمها رجال الشرطة في التعامل مع الجمهور .

المنهج المستخدم ووسائل جمع البيانات لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام أسلوب المسح الشامل مع

المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية .

نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج من أهم :

- توظيف رجال الشرطة أساليب متعددة من أساليب العلاقات الإنسانية في اتصالهم بالجمهور .

د - ضعف التدريب وقلة دوراته ب نسبة لرجال الشرطة من أهم أسباب فعالية أنشطة العلاقات

الإنسانية ، فضلا عن كثرة مسؤولياتهم و مناوراتهم .

- قصور البرامج التعليمية في الشرطة .

- عدم توفر الوعي الكافي لديهم بدور العلاقات الإنسانية في ميدان عملهم .

## الدراسة الثانية :

- عنوان لدراسة : " العلاقات الإنسانية و تأثيرها على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية " <sup>1(</sup>

- صاحب الدراسة وسنة الإنجاز : القناص إبراهيم محمد ، 996 م ، دراسة غير منشورة .

- أهداف الدراسة : كانت كما يلي :

1 . التعرف على مدى تنفيذ برامج و أنشطة العلاقات الإنسانية بإمارة الرياض .

2 . مدى انسجام أهداف الإمارة مع دوافع و حاجات العاملين بها .

- المنهج المستخدم ووسائل جمع البيانات : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد

على المسح الشامل في الدراسة .

---

<sup>1(</sup> القناص إبراهيم محمد ، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، 1996 ص 171

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها :

أ - أن هناك علاقة بين مدى معايشة أنشطة العلاقات الإنسانية و بين الأداء .

ب كلما طالت مدة المعاينة كلما ارتفع مستوى أداء الفرد .

- هناك علاقة بين معايشة أنشطة العلاقات كبيئة العمل والرضا عن العمل و ظروفه و أوضاع .

- إن الدعم المعنوي في أنشطة العلاقات الإنسانية تشكل قيمة مهمة في لرضا عن العمل .

- أن أنشطة العلاقات وفاعليتها في تحقيق العاملين لأهدافهم في الأداء يسهم في التأكد على

استمرار تلك الأنشطة بالمعاملات نفسها .

(1) الدراسة الثالث :

عنوان الدراسة : " العلاقة بين العلاقات الإنسانية و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي ا عاملين

بالبنوك الحكومية الأردنية " دراسة ميداني .

صاحب الدراسة و سنة الإنجاز : عبد الهادي أحمد السيد، 2002 م، دراسة منشور .

أهداف الدراسة كانت كما يلي :

1 توصيف و تحليل و مقارنة مستويات العلاقات الإنسانية للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية .

2 تقرير طبية العلاقة بين العلاقات الإنسانية و ثلاث صفات شخصية، هم : العمر، مدة الخدمة

في البنك الحالي، و المستوى التعليمي .

3 تقرير طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية

الأردنية .

المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات : تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، أما أدوات جمع

البيانات فقد كانت خاصة الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب المسح الإجتماعي .

أما العينة فقد شملت 270 موظفا، باستخدام العينة العشوائية .

(1) عبد الهادي أحمد السيد، العلاقة بين العلاقات الإنسانية و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية

الأردنية، دراسة ميدانية، عمان، 2002 ص 17

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها :

- توجد عدة مستويات من العلاقات الإنسانية بين العاملين بالبنوك الحكومية الأردنية تختلف

باختلاف طبيعة الوظيفة، وطبيعة العلاقة الوظيفية بين الأفراد بالبنك، وعلاقة كل وظيفة

بالوظائف الأخرى .

ب توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين علاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لأفراد

المجموعة أساس الصفات الشخصية، وهي : العمر، مدة الخدمة في البنك الحالي ، والمستوى

التعليم .

(10  
الدراسة الرابع :

عنوان الدراسة : أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية

على العاملين بإدارة جوازات ، منطقة الرياض والمنطقة الشرقية .

- صاحب الدراسة وسنة الإنجاز : الحربي خالد حميدي ، 2003م ، دراسة غير منشورة .

- كانت أهداف الدراسة ما يلي :

1 . التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي .

2 . التعرف على المتغيرات الأخرى : كالدافعية ، و معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين

العاملين في التنظيم الرسمي و غير الرسمي في الأجهزة الأمنية .

3 . معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين و العسكريين من ناحية، و داخل كل فئة من

ناحية أخرى، ومعرفة مستوى ذلك العلاقة .

4 . تحديد السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية،

ومن ثم معرفة تأثيرها على الأفراد .

- المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام

(10 الحربي خالد حميدي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

الرياض، 2003م، ص151

العينة العشوائية ، حيث تم جمع البيانات الميدانية من مقررات العينة باستخدام أداة الإستبانة .

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى نتائج ، من أهمها :

1 . وجود علاقة بين زملاء العمل تؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل .

2 . يميل العاملون إحترام وتقدير بعضهم بعض .

3 . كما أظهرت الدراسة إختلاف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لغير

العاملين في عدد من الجهات الأمنية ، وبنيت إختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين و

العسكريين لدى العاملين في الجهات الأمني .

4 . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من

محور مستوى العلاقات الإنسانية ومحور تأثير العلاقات الإنسانية ومحور الاختلاف بين التنظيم

الرسمي وغير الرسمي .

5 . أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتربية في المحور الرسمي وغير

الرسمي لصالح العسكريين .

6 . وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين

لصالح من عمرهم 45 سنة فأكثر

7 . وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي

وغير الرسمي لصالح من خبرتهم (05 إلى أقل من 0 سنوات مقابل من (0 إلى أقل من 15 سن )

ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 05 سنوات مقابل من

خبرتهم 15 سنة فأكثر .

## II الدراسات الغربية :

- عنوان الدراسات تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة

## التدريس جامعة جنوب كاليفورنيا<sup>11</sup>

- صاحب الدراسة وسنة الإنجاز: " مالكوم باترس ن " 000 ، دراسة منشور .
- كانت أهداف الدراسة تتمثل في الوقوف على تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كاليفورنيا .
- وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية :
  - الأول : يتعلق بمحتوى العمل .
  - ا - الثاني : يتعلق بالأداء .
- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات : لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات الإستبانة التي اشتملت على أربعة محاور :
  - نوعية الإداجية و الأداء، العلاقات الإنسانية، مستويات الجهد، و العمل .
  - و قد طبقت الدراسة المنهج التحليلي ، باستخدام عينة قوامها 42 عضوا من هيئة التدريس .
- نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :
  - ا . هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية دني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة .
  - ب . كما أشارت النتائج إلى أن هناك إثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية و ارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس .
  - ج . أشارت البيانات إلى أن هناك أنواع مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواحدة ، تؤثر على أداء المدرسين و تؤثر على علاقات الأداء .
  - د . من خلال مراجعة العلاقة بين ممارسات أعضاء هيئة التدريس و معدل الأداء المستقبلي، تبين أنها تأثرت مستويات النمو في العلاقات الإنسانية في وجود مناخ إيجابي في محتوى العمل .

<sup>11</sup> ناصر بن محمد بن عقيل ، مرجع سبق ذكره ص 85

٥ . أن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تم دمج

محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين بالمنظم .

### التعقيب على الدراسات السابقة :

تدور غالبية الدراسات السابقة حول موضوع العلاقات الإنسانية و علاقاتها بالأداء الوظيفي " مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مجالات و بيئات مختلفة و قد تناولت الدراسات السابقة في مجملها ثلاثة موضوعات هي :

أ . العلاقات الإنسانية .

ب . الأداء الوظيفي .

- العلاقات الإنسانية و دورها في الأداء الوظيفي .

و يمكن أن نستخلص من الدراسات ما يلي :

أولاً : أوجه الاستفادة :

لقد استفاد الباحث من الدراسات في المجالات السابقة :

١ . إعداد الإطار النظري للدراسة و بناء أداة الدراسة .

٢ . الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات ، وأساليب التحليل التي بها .

٣ . صياغة فروض الدراسة التي يهدف الباحث إلى التأكد منها في دراسته .

ثانياً : أوجه الاتفاق مع الدراسات المراد القيام بها .

يتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة فيما يلي :

١ . إن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و هو المنهج الذي

سيستخدم من الباحث في دراسته .

١. استخدمت جميع الدراسات السابقة الإنسانية كأداة لجمع البيانات ، كما استخدمت إحداها المقابلة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات الميدانية ، كما أن الباحث يؤكد على أنه سيعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلة .

٢. بعض مجالات التطبيق في الدراسة السابقة تم على مجتمع ضباط وزارة الداخلية و إحداها على ضباط قوات الأمن الخاصة لكن الباحث ولأسباب خاصة فضل أن يطبق دراسته على المجتمع المدني .

٣. استخدمت غالبية الدراسات السابقة أسلوب المسح باستخدام العيّن ، و هو الأسلوب الذي سيستخدم من طرف الباحث .

### ثالثاً أوجه الاختلاف مع الدراسات الحالية

١. بيئة تطبيق الدراسة لقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات أجنبية مختلفة و أخرى في بيئات عربية ، و دراسة لباحث تختلف عن هذه الدراسات ، لأنها ستطبق في بيئة عربية بالجزائر .

٢. مجال تطبيق الدراسة العديد من الدراسات السابقة تمت على عينة من الضباط و قوات الأمن و المعلمين ، و أعضاء هيئة التدريس ، بينما دراسة الباحث ستطبق مع عينة من العمال المهنيين .

٣. من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، و طبيعة النتائج، و حجم عينة الدراسة .

### - : الفروض و المؤشرات

يتفرع عن التساؤل الرئيسي الذي طرح فيما سبق " تحديد المشكلة " التساؤلات الفرعية التالية :

- ما واقع العلاقات الإنسانية في المنشأة الصناعية ؟ من وجهة نظر العمال المهنيين .

- ١. واقع الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة ؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقات الإنسانية للعمال المهنيين داخل هذه المنشأة ؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين العمال المهنيين .
- ما هي مقترحات تحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي للعمال المهنيين .
- هل توجد فروق بين وجهات نظر العمال المهنيين نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء بإختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية .



## المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية

- 1 - المنهج
- 2 - مجتمع الدراسة
- 3 - العينة
- 4 - وسائل جمع البيانات
  - أ - المقابلة
  - ب - الإستمارة

## أول منهج الدراسة :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق هدف الوقوف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقاته بمستوى الأداء الوظيفي، فضلا عن كونه من أفضل المناهج المستخدمة في مجال العلوم الإجتماعية و' نسانيد وقد عرف القحطاني وآخرون ( المنهج الوصفي بأنها المنهج الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية<sup>1)</sup>

كما أنه لمنهج الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً، ولا يقتصر على ذلك بل يتعداه إلى التفسير والتحليل والوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة أو الأوضاع السائدة في المجتمع، ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها " (١)

كما يعرفه عبيدات وآخرون ( بأنه المنهج الذي يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو واقع ما بهدف التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة صلاحية هذا الوضع و مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه " ( )

---

- القحطاني وآخرون، منهج في العلوم السلوكية، الرياض، بدون ناشر، 000 م  
- العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض مكتبة العبيكان، 995 م، ص189  
- عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، ط1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع والإعلان، 992 م، ص124

## ثاني مجتمع الدراسة :

في كثير من الأحيان يصعب القيام بدراسة شاملة لجميع عناصر أو مفردات المجتمع الأصلي، وحتى إن أجريت فهي ليست بالأمر الهين لأنها تحتاج إلى بذل جهد كبير، ومال كثير، ووقت طويلاً .

ولذلك يلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة .

ويعني مجتمع الدراسة جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء أكانت أفراداً، أم مباني

ومنشآت أم غيرها طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث .

ومجتمع الدراسة إما أن يكون مجتمعاً متاحاً والذي يعني ذلك المجتمع الذي تختار منه عينة البحث

وتعم عليه نتائجها، أو مجتمع مستهدفاً الذي قد يكون لعناصره نفس خصائصه المجتمع المتاح ولكن لا

تصدق نتائج التعميم عليه .

ومجتمع الدراسة في بحثنا هذا نعني به جميع عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية عمال مهنيون

، رؤساء ورشات عمال إداريين بسطاء وإطارات . لقد حاولنا في دراستنا هذه أن نسنئ فئة حتى

تكون نتائج دراستنا عام .

## ثالثاً / عينة الدراسة :

إنه من الضروري تحديد عينة الدراسة حيث في هذا الشأن يعبر الإحصائيون عن هذه القناعة بقولهم

يجب تعيين وحدة الشيء المعداد أو المطلوب جمع بيانات بصدده وتحديد معنى وحدة عينة يتوقف

على تحديد الصفات الأساسية التي يجب أن تتحقق في كل وحدة من وحداته، فإذا لم تتحقق كلها في

وحدة، خرجت هذه الوحدة عن الإحصاء ( )

---

- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الإجماعي، ط1 المكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 975، ص445

تتكون عينة الدراسة من 6 من جتمع الدراسة، والذين يبلغ عددهم 30. عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

ثم قام الباحث بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 عاملا، وقد تم الإتصال بجميع العمال وطلب منهم الإجابة على الإستبانة وتم استعادة 114 إستبانة ، وبفحصهم ومراجعتهم تم استبعاد 6 إستبانات غير صالحة ، وخضعت 108 إستبانة للتحليل .

#### رابع وسائل جمع البيانات :

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تختلف وتتعدد فيما بينها ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة فبعض أدوات البحث قد تصلح في بعض المواقف أو الأبحاث عنها في غيرها، فمثلا يفضل استخدام المقابلة عندما يكون المبحوث أميا أو شبه أمي، أما إذا كان المبحوث متعلما فيمكن تفضيل الإستبيان أداة أساسية لجمع المعلومات الدراسية في حين تفضل وسيلة الملاحظة عند جمع معلومات تتصل بالسلوك الفعلي للأفراد في بعض المواقف الواقعية .

ويمكن الإشارة هنا بأن الباحث حاول الإعتماد على وسيلتين في جمع جمعه لبيانات موضوع دراسته، هم :

#### - المقابلة :

أداة من أدوات البحث تستخدم في جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختبار فروضه . و تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجه لوجه في الغالب ، حين يطرح الباحث عددا من الأسئلة على المبحوث للإجابة عنها .

ومن خلال التعريفات المتعددة للمقابلة ، يمكن تحديد الخصائص الأساسية التالية له : وهي :

1 التفاعل الاجتماعي بين أطراف المقابلة

2 أن المحادثة اللفظية هي وسيلة التفاعل الاجتماعي

3 أن الهدف من هذا التفاعل هو توفير معلومات و بيانات بقصد البحث العلمي و ليس

الإشباع الذاتي .

4 أنها تتضمن موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث .

أما دور المقابلة في الدراسة التي إعتدها الباحث، فقد إقتصر على اللقاءات التي تمت مع أفراد إدارة

المصنع قصد معرفة رأيهم في العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهنا لا بد أن نشير أننا

وجدنا تمايزا في الإجابات، حيث أن إطارات المؤسسة ينظرون إلى أهمية العلاقات الإنسانية في الأداء

الوظيفي بنوع من التحفظ، ما الإداريين البسطاء والعمال فهم يثمنون ذلك ويؤكدون على ضرورة

تجسيده في واقعهم .

ب - الإستبيان :

يعتبر الإستبيان أحد الأدوات الملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين تستهدف

دراسته، ويعرف العساف " الإستبيان " بأنه تلك الإستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات

المكتوبة مزودة بإجاباتها والآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها مثلا، الإشارة

إلى ما يراه مهما، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيح " (١)

وينبغي أن يلتزم الباحث ببعض الشروط والمواصفات عند بناء وتطوير استبيان لتساعد الباحث على

النجاح في جمع المعلومات والحقائق الميدانية وهي على النحو التالي :

- أن تكون الأسئلة متعلقة بموضوع البحث ولا تخرج عن إطاره .

- أن يكون عدد أسئلة الإستبيان في حدود المعقولة ومشجعة للمبحوث على التعاون .

---

· التير، مصطفى عمر، مقدمة في لمبادئ وأسس البحث الاجتماعي، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلان

، طرابلس، 1973، ص 37 .

- أن تكون العبارة واضحة وذات لغة سهل .

- أن تكون أسئلة الإستبيان قصيرة ومركزة وواضح .

- تجنب كتابة العبارات أو الأسئلة المزدوج .

وقد حاول الباحث أن يركز كثيرا في دراسته التي أنجزها على هذه الوسيلة من خلال صياغة 51 سؤالا،

بعضها إجابته كانت بنعم أو لا وهي المسماة بالأسئلة المغلقة أو أن يجيب بـ (أوافق، لا أوافق ، محايد )

،وبعضها حاول الباحث من خلالها أن يمنح المجال للمبحوث في أن يعبر كما يشاء وهذا النوع من

الأسئلة يسمى الأسئلة المتعلقة بالحقائق أو الآراء .

إن المؤشرات التي صاغها الباحث و التي يحتويها الإستبيان هي عبارة عن تخمينات وضعت من أجل

التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التي وضعه .

# الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية

1 - تمهيد

2 - تعريف العلاقات الإنسانية

3 - أهمية دراسة السلوك الإنساني

في مجال الإدارة

4 - نشأة العلاقات الإنسانية وأهم

نظرياتها

## العلاقات الإنسانية و ممولاتھ :

### تمھيد :

ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية بصفة عامة على جميع التفاعلات بين الأفراد في جميع المجالات ( المجال الصناعي ، التجاري ، التعليمي ، الإجتماعي ) فيرتبط الأفراد بنظام معين لتحقيق هدف محدد ، و بذلك يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية هي تنمية جهود المنتجة المشبعة للجماعة .

و للعلاقات الإنسانية مفهوم واضح ، ناقشه الكثير من التربويين فمنهم من عرفها على أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة ، أي توفير الفرص في الجماعة لإشباع الحاجات المختلفة و التي منها الحاجة إلى الأمن و الإستقرار و دجته إلى العمل و الإنتاج و النجاح و التقدير و الحرية و النمو و الإطلاع ، و تأكيد أهمية و تقبل الآخرين له و معاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته .

و سنحاول في دراستنا هذه الإلمام بجميع عناصر هذا الموضوع حتى نقف على كل ما هو مهم في هذه الدراسة .



## - العقوة :

تعني العلاقة ربط شيء بشيء آخر ( كسبب ، أثر ، سوابق ، تابع ) ، و هذا الربط يكون بين عنصرين أو جانبين ، يعني بوجود نوع من التأثير المتبادل بين هذين الشيئين ، و هذا يؤدي بنا إلى مفهوم التفاعل .

في الحقيقة لا يمكن تصور وجود تفاعل بين طرفين اجتماعيين دون أن نقول بوجود علاقة ؛ و العكس صحيح .

لكن كلمة ( INTRACTION ) تتضمن دوما فعلا ( ACTION ) يحدث بين ( NTER ) متغيرين أو عاملين فأكثر ، غير أن مفهوم أو مدلول العلاقة أوسع من ذلك بكثير ، و عليه فالمتفاعل هو شكل من أشكال العلاقات (١) .

## ١ - العلاقات الإنسانية :

إن مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، يختلط مع مفهوم العلاقات العامة ( RELATIONS PUBLIQUES ) ، كما أنه يختلط أصلا مع مفهوم العلاقات الإجتماعية بالنسبة للعلاقات العامة ، غالبا ما تكون علاقات المؤسسة مع الجمهور ، و لذلك فهي تضمن الإعلام ، الإتصالات ، تبادل المعلومات ، و الأخبار ... الخ .  
أما العلاقات الإجتماعية ، فهي التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد و الجماعات و هي تتمثل لدى ( دوركايم ) في الضمير الجمعي .

---

- بوخريسة بوبكر ، إقتراح نموذج نظيمي مفتوح ، جامعة باجي مختار ، عنابة بدون سنة نشر ، ص 91 .

عموما ينسب لمدرسة العلاقات الإنسانية و تجارب ( W.ELECTRIC ) خصوصا الإهتمامات الأولى المتعلقة بالإنسان في العمل باعتباره يحس بالتقدير و الإهتمام الذي يعطى له ، و يمكن اعتبار هذا بمثابة بداية انطلاق توظيف هذا النوع من التقنيات و المعارف (١) . لقد تطورت تقنيات العلاقات الإنسانية بالتدرج في الولايات المتحدة الأمريكية ، خلال فترة ما بين الحربين العالميتين ، و خصوصا بتشجيع من كل من ( مايو ، دي مورنيو ، و ك لوين ) .

و تقوم العلاقات الإنسانية في جوهرها على أساس التقنيات المختلفة لمكاتب معلومات الموظفين ، و صحيفة المؤسسة و صندوق الأفكار أو استنادا إلى تقارير الإجتماعات ، و تقرر هذه الأخيرة بالطبع من قبل إدارة المؤسسة بحسب الظروف و المناخ الإجتماعي و تركيبة الموظفين .

إن الهدف الكامن للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة هو التشجيع أو العمل على إدماج الموظفين بالمؤسسة ، و تفضيل هذه العلاقات على غيرها من العلاقات الإجتماعية الأخرى ، كالتنظيم و الهيئات التمثيلية و إحلال نوع من العلاقة بين الأجراء و رئيس القسم ، بدل العلاقة بين العمال و رب العمل أو الإدارة تكون العلاقة الإنسانية من مجموعة من العناصر : هي :

---

1/ OMAR AKTOUF , LES SCIENCES DE LA GESTION , OP.CIT , P:95 .

## - المحافظة على كرامة الآخر :

وذلك بتمكين الفرد العامل من إرضاء وإشباع حاجته إلى الإعتبار ، التقدير و السلطة )  
حيث أن العامل الذي لا يحظى بالإحترام و الكرامة في أي مؤسسة ، و الذي يوجه إلى  
نشاط روتيني - غير ذي أهمية - يشعر بالغرابة و الإحتقار لشخصه و نشاطه و مكانته  
الإجتماعي - المهنية في بيئة العمل ، و من ذلك إن إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة  
إنتاجية كما و نوعا يكون ضعيفا  
و يجب تعويض هذا النقص في الإحترام و الكرامة ، الذي قد يعجز التنظيم الرسمي عن  
تحقيقه بإدماج الفرد ضمن الجماعة التي يعمل بها ، ذلك أن العلاقات بين أفراد الجماعة  
المهنية تكون أكثر حدة و أكثر داما .  
و لهذا فهي تشكل الحيز الإجتماعي الذي يسمح فيه للفرد بإعطاء قيمة لنفسه و لعمله ، و  
كثيرا ما يلاحظ تمتع الأفراد بدرجات اعتبار و إحترام كبيرين من قبل رفقاتهم ، في حين أنه  
لا يمكن توقع ذلك من الناحية الرسمية أو التنظيمية .  
و يساعد هذا كله على معرفة المرز الإجتماعي الذي يحتله العامل ضمن نسيج العلاقات  
التنظيمية ، أي في النظام الإجتماعي للعمل في المؤسسة ، ووفقا لبعض المميزات ، فإن  
ذلك هو بمثابة القيمة الرمزية التي يتمتع بها الفرد بين أفراد الجماعة .

---

1/jean -louis bergeron et all , les aspects humains de l'organisation , ed GAETON , CANADA  
,1982 , P159 .

" إن تقييم قواعد هذا التقدير يرتكز على : الأقدمية ، العمر ، الأجر ، التكوين ، التربية ... الخ ، و لذلك تبرز عدة فروق بين الأفراد العاملين في المجال نفسه و الذين يصبح بعضهم أكثر احتراما من الآخرين ، و بعضهم يصبح أكثر معزة و محبة " (١) .

هكذا يمكن للتنظيم أن يكون أساسا لاحترام العامل في المؤسسة ، و كذلك بالنسبة لحياته المهنية ، ذلك أنه يهدف إلى تسيير و تنظيم المؤسسة ، أي أنه للحصول على عمل الأفراد فعالية يجب إذن فهم هؤلاء الأفراد ، و هذا ما يفترض معرفة آلياتهم النفسية .

إن العمل أصبح هكذا لا شخصيا ، فبينما العامل الذي يكذب و يسعى إلى إشباع حاجاته السيد - اجتماعية يستهدف كذلك إعطاء شخصيته لعمله هذا و يحس العامل بالكرامة و الإحترام أو بعدم الإحترام ؛ و هو ما قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على عمله .

" فالعامل الذي يوجد في أسفل السلم الهرمي و الذي يمارس مهمة تعتبر أقل قيمة يتموقع في الهيكل الإجتماعي و الثقافي للمجتمع : إنه الأخير ... و أن التعويض المالي وحده لا يكفي و غير مجد لجعل العامل يقبل أن يكون محتقرا و غير محترم وفي خدمة المؤسسة (٢)

#### - الشفافية في المعلومات :

" إن الإعلام في المؤسسة هو تجميع ، و تهيئة و توزيع للمعلومات التقنية ، الإقتصادية و الإجتماعية الضرورية التي يتطلب إيصالها إلى كل الأفراد ، حتى يتسنى لكل واحد من

---

- ١ بوخريسة بويك ، مرجع سابق ص 97 .

- نفس المرجع ، ص 98

الفاعلين - مهما كانت مكانته ، دورا - معرفة المؤسسة ، و الإطلاع على موقفه ضمنها و تحسين نشاطه ، و تمكينه من تكهن المستقبل " ( ) .

و يتطلب هذا الأمر تنظيما خاصا ؛ و ذلك قد جعل المعلومات شفافة ، و منع احتكارها من قبل فئة اجتماعية مهنية دون أخرى ، لأن ذلك سيكون مجالا لإثارة الإشاعة ، و الأخبار المغرضة عن طريق قنوات التنظيم اللارسمية ، هذا يؤدي لا محالة إلى تفويض مجهودات الإدارة لعقلنة تنظيم العمل و أنسنة العلاقات على مستوى لمؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الإقتصادية و الإجتماعية ، فالقائد أو المدير يجب أن يعلم تابعيه بالأهداف المزمع بلوغها ( الإعلام الهابط ) ، وبالمقابل فإنه يحصل على الأخبار التي تخص الأعمال المنجزة ، و نفسية الفريق الذي يرأسه ( الإعلام الصاعد ) ، و إضافة إلى ذلك يجب أن يحصل بسرعة و دون تشويش من مرؤوسيه على المعلومات التي تجمعها المصالح المختلفة .

من العوائق التي تحول دون ديناميكية العمل و الإنتاج أن تكون الأخبار أو المعلومات ناقصة ، أو مقدمة بصورة سيئة ، و يخشى صعوبة التحكم في تبادل الإتصالات بين العمال المتجارين أو أن تكون هذه الأخيرة مضللة .

#### - أهمية العنصر الإنساني في المنظمة :

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، و هو الأساس في رفع كفاءة المنظمة و تحقيق أهدافها ، و لذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن

الإنسان هو المورد الحقيقي و الهام في المنظمة ، حيث أن الموارد الأخرى من أموال و معدات و آلات ما هي إلا عوامل مساعدة ، الإنسان هو يخطط و ينظم و يستخدم هذه الموارد .

و من هنا كان الته أول الأساسي للمسؤولين في كافة المنظمات هو : كيف تستطيع إدارة المنظمة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ' .

إن الإجابة عن هذا التساؤل تتطلب التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء للعاملين ، و من أهم هذه العوامل هي :

#### - رغبة العاملين في العمل :

و تشمل هذه كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد ، و أسلوب تفكيره و دوافعه و حاجاته و درجة تعلمه و ثقافته ، بالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل ، و كذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الإجتماعي و الحضاري للإنسان .

#### ، - قدرة العاملين على العمل :

و تشمل هذه العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك المستوى التعليمي ، التدريب ، و المهارات الشخصية للعاملين .

و عادة ما تصاغ هذه العلاقة بين عنصري الرغبة و القدرة في شكل معادلة كالاتي :

الكفاءة أو الأداء في العمل : الرغبة في العمل × القدرة في العمل .

---

- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 م ص 16 .

## I - المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري :

تواجه الإدارة في كة المنظمات و خاصة المنظمات الحكومية مشكلات أساسية في

التعامل مع القوى العاملة ، و من أمثلة هذه المشكلات : )

- عدم المواظبة على مواعيد العمل ، و من مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الإنقطاع عن العمل بدون سابق إنذار ، أو الغياب المتكرر .

د - انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل و خاصة سياسات المتببات و الأجور و الحوافز .

- عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين فرق العمل .

- التكاثر و تقييد الإنتاج و عدم انجاز العمل بالقدر المناسب ، بالرغم من توافر القدرة على العمل .

هـ - النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين و بعضهم البعض ، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء و المرؤوسين أو بين المرؤوسين و بعضهم البعض .

- الميل إلى المعارضة و المخالفة لتعليمات الإدارة ، و بصفة خاصة عدم الإستجابة للتغيير و التجديد في العمل .

و كنتيجة لحدوث هذه لمشكلات ، يمكن تصنيف سلوك العاملين في أحد الإحتمالات الثلاثة التالية :

- السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة ، و هو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة ، و لذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه و تحفيزه على الاستمرار .

---

- المرجع السابق ذكر ص 17 .

- السلوك المعارض للإدارة ، و هو الأسلوب الذي تحاربه الإدارة : حيث يتصف أصحاب السلوك بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الإدارة ، و غالبا ما تظهر هذه المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير علنية ، حيث يتصرفون ضد الإدارة و لا تدري لإدارة بهذه المعارضة ، و يجب على الإدارة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة ، و العمل على تحويل هذا السلوك إلى سلوك معاون أو محايد

- السلوك المحايد ، و هو الأسلوب الذي لا يبدي معارضة حقيقية و في نفس الوقت لا يبذل جهدا كبيرا ، و يعمل على أداء العمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته ، و لا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة .

و يرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة ، و ترغب في أن يسير عليه العاملون ، و من أمثلة جوانب هذا السلوك : أن العاملين يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، في حين أن الإدارة ترغب أن يركز العاملون على تحقيق أهداف المنظمة .

و كذلك يميل سلوك العاملين إلى التغيير و التجدد المستمر ، في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة ، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات و الأوامر التي تفرضها ، في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته و تأكيد وجهة نظره و التي قد تخالف تعليمات الإدارة .

و يزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة و السلوك الفعلي للعاملين : و جب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا .



## II - السلوك الإنساني و الإنتاجية في المنظمات :

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، و لا يمكن أن يتحقق ذلك الأمن خلال الإستخدام الفعال للموارد الإنتاجية التي تتوافر لدى المنظمة ، و تندسم هذه الموارد إلى مجموعتين :<sup>(1)</sup>

### - مجموعة العوامل المادية و الفنية : و من أمثلتها

- الآلات و المعدات .

1 - المواد الخام

- التكنولوجيا ( أساليب الإنتاج )

- رأس المال

- المباني و الأثاث .

### - مجموعة العوامل الإنسانية :

و هي تمثل الموارد البشرية اله وافرة لدى المنشأة سواء كانت الإدارة ، أو طبقة العاملين الفنيين ( التنفيذيين و يتحقق المستوى العالي من الكفاءة الإنتاجية بالتفاعل بين المجموعتين من العوامل ، و ما يهنا هنا هو التأكيد على أن العنصر البشري في المنظمة و العمل على استخدامه بفعالية ، و قد كان ذلك الإهتمام القصوى للعنصر البشري ، ثم تلي ذلك ظهور المدرسة (1930 ، 1950 ) و التي أثارت الأهمية القصوى للعنصر البشري ، ثم تلي ذلك ظهور المدرسة السلوكية و التي ظهرت منذ أوائل الستينات من القرن الماضي و التي أكدت مرة أخرى على أهمية العنصر البشري باعتباره العامل الأساسي المحدد لكفاءة إنتاجية المنظمة .

---

- 1 صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ص 26 .

## ٧ - العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية :

تنقسم العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية في المنظمات لمختلفة إلى مجموعتين :

- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير القدرة على العمل ، حيث أن الفرد في القيام بعمله

يتأثر بمجموعة من العناصر ، و من أهمها :

- عنصر التعليم أو التأهيل العلمي .

١ - عنصر الممارسة الفعلية للعمل أو الخبرة العملية .

- عنصر التدريب و تنمية خلال الحياة الوظيفية للفرد

- عنصر القدرات الخاصة سواء أكانت جسمانية أو نفسية .

- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير الرغبة أو الدافع للعمل ، و تتأثر رغبة الفرد في

العمل بالمنظمات بمجموعة من العناصر ، من أهمها :

- الدوافع الشخصية للأفراد و حاجاتهم .

١ - العلاقات بين الأفراد في المنظمة .

- طبيعة الوظيفة أو العمل الذي يشغله في المنظمة

و يتأثر سلوك الفرد و أداءه في العمل بعنصري القدرة على العمل و الرغبة في العمل معا ،

و لذلك فإن السلوك = الرغبة × القدرة

و يضيف البعض الآخر عنصر الموقف الذي يعيشه الفرد في المنظمة ، و بذلك يكون سلوك

الفرد في المنظمة = ( الرغبة × القدرة × الموقف )

و يلاحظ من المعادلة ضرورة توافر هذه العناصر معا في نفس الوقت ، فالسلوك الإنساني

---

المرجع السابق ذكر ص 27 .

لن يكون فعالا في حالة عدم توافر عناصر القدرة على العمل حتى لو توافر عنصر الرغبة أو الظروف المناسبة ، مثال ذلك إذا توافر عنصر الرغبة لدى الطالب للمذاكرة و النجاح ، و لكن لا تتوافر لديه القدرة على المذاكرة ، مثال ذلك حالته الصحية و النفسية السيئة أو لم تتوافر المناسبة للمذاكرة ، مثل عدم توافر السكن المناسب أو الكتب أو الأدوات المدرسية . بجانب العوامل السابقة و التي تمثل العوامل الداخلية في المنظمة سواء أكانت متعلقة بالفرد أو المنظمة ، فهناك مجموعة من العوامل الخارجية المؤثرة في الإنتاجية و هي تشمل كافة الظروف البيئية في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، و من أمثلة هذه العوامل :

- العوامل الإقتصادية المحلية العالمية .

1 - العوامل السياسية .

- العوامل الإجتماعية و الثقافية لمستوى التعليم و الثقافة و عادات و اتجاهات الأفراد .

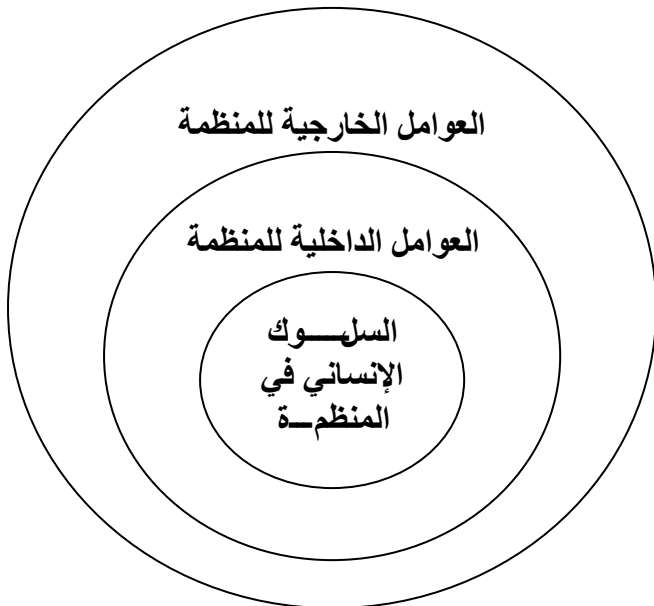
- العوامل الطبيعية .

- العوامل القانونية و التشريعية .

و لذلك فإنه يمكن القول أن سلوك و أداء العنصر الاشري يتأثر بالعوامل الخارجية و

الداخلية للمنظمة معا ، و لا يمكن تجاهل العوامل الخارجية باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح

يتأثر بكامل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .



( الشكل رقم 01 )

و إذا أرادت المنظمة أن تزيد من إنتاجيتها فإن هناك عدة مداخل ليتحقق ذلك ، و لكن أهمها تحسين إنتاجية القوى البشرية في المنظمة و ترشيد استخدامها .

لذلك رأينا أن نوضح على سبيل المثال لا الحصر بعض العوامل المسببة لانخفاض الإنتاجية و التي ترجع إلى القوى البشرية في المنظمة :

- عدم استخدام تحفيزات مناسبة .
- قيام العامل بأداء أعمال لا تتعلق بوظيفته
- عدم توافر مقاييس موضوعية لتقدير كفاءة الفرد .
- عدم الإستماع إلى مقترحات و آراء الأفراد .
- عدم القدرة على العمل كفريق متكامل .
- عدم إشراك العاملين في القرارات .
- وجود حالات من التكاسل و تحديد الإنتاج من جانب العاملين .
- عدم الإنتظام في العمل .
- عدم الرضا عما يقدم من مكافآت و حوافز و مرتبات .
- 0 - وجود صراع و نزاع بين العاملين .

#### أهمية دراسة السلوك الإنساني في مجال الإدارة :

يعتبر العنصر الإنساني المحدد الرئيسي للعمل الإداري حيث يتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة و التي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهودات الأفراد و الأعضاء في منظمة معينة ، و تستخدم الموارد المادية اللازمة للوصول إلى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة و فعالية (1)

فالعامل الإداري يمارسه العنصر البشري و موجه إلى العنصر البشري أيضا ، أي أن المدير يعمل على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الآخرين من الأفراد ، ن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في أي منظمة ، و ربما إذا حاولنا الإجابة على بعض الأسئلة البسيطة يمكن

لنا أن نستنتج أهمية العنصر البشري في الإدارة )

- من الذي يفكر و يقرر فيما يتعلق بإنشاء المنظمة ؟
  - من الذي يخطط و ينظم و يوجه و يراقب ؟
  - من الذي يتخذ القرارات ؟
  - من الذي يقوم بالإنتاج و يحقق الإنتاجية ؟
  - من الذي يروج و يسوق منتجات المنظمة ؟
  - من الذي يشتري أو يستهلك منتجات المنظمة ؟
  - من الذي يبتكر و يطور السياسات و النظم و الوسائل المستخدمة في المنظمة ؟
- و إذا كان هناك اتفاقا عاما حول أهمية العنصر البشري في الإدارة فإن هذا يبرر ضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ،
- إن دراسة السلوك الإنساني و تفهمه و تفسيره يساعد الإدارة على :
- الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد و الأعضاء في المنظمة .
  - معرفة الدوافع العقلية و العاطفية التي تدفع العاملين لأنواع السلوك المختلفة
  - معرفة السلوك الشاذ و أسبابه .
  - الإلمام باتجاهات و اعتقادات الأفراد العاملين بالمنظمة .

---

- جمال الدين محمد المرسي ، د ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 003- 2004 ص 0- 41 .

- تحديد سمات الشخصية للعاملين بالمنظمة .
- تفهم الجماعات و السلوك الصادر منها و تكوينها و تطويرها
- إن كل هذه الجوانب و غيرها التي تساهم العلوم السلوكية في تفسيرها تساعد الإدارة على التأثير في السلوك الفردي و الجماعي و توجيهه الوجهة السليمة و اللازمة لتحقيق الكفاءة و الفاعلية في المنظمة ، و على سبيل المثال لا الحصر فإن دراسة المفاهيم و المحددات السلوكية قد مكنت الإدارة من ما يلي :

- توفير أماكن و ظروف العمل المناسبة للعاملين .
- توفير قنوات ووسائل الإتصال الفعال .
- رسم سياسات التحفيز المناسبة للعاملين
- خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية .
- القيادة الفعالة و فن التأثير في الآخرين .
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات .
- تشجيع الإبتكار و الإبداع .
- رسم سياسات التدريب الفعالة .
- معالجة الصراعات و نزاعات التنظيمية بين الأفراد و الجماعات .
- إعادة تصميم الوظيفة بما يقلل من آثار الضغوط على العاملين .
- إقامة العلاقات التبادلية بين جماعات العمل .
- تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخرين .
- مساعدة العاملين على فهم أنفسهم .

- التطوير التنظيمي .
- تنمية الولاء للمنظمة لدى العاملين .
- تخطيط و إدارة التفاوض .
- تفهم و تفسير سلوك المستهلكين في السوق .
- تصميم الرسائل الإعلانية الفعالة .

## نشأة العلاقات الإنسانية و أهم نظرياتها :

لا شك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف و تحكمهم قواعد و قوانين ، و هم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القواعد و القوانين السائدة بينهم ، و يرتبطون ببعضهم بمشاعر تتبدل حسب الظروف و الأحوال التي تمر بهم ، و هم بذلك يكونون جماعة متماسكة و متحاببة لا تفصل بينهم حواجز إدارية أو مادية ، و هذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقه .

و سوف نحاول تناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدة نقاط ضمن هذا الإطار حتى نلم بجميع الجوانب المهمة له .

### أولاً : تطور مفهوم العلاقات الإنسانية :

لقد مرت العلاقات الإنسانية في الإدارة بتغيرات هامة ، حيث كان ينظر إلى المنظمة قديماً على أنها آلة كبيرة ، تحشد فيها الموارد المختلفة بما في ذلك الإنسان ، أي أن هذا الأخير جزء يتم تركيبه مع الأجزاء الأخرى للآلة و لذلك فإن الأجهزة و المؤسسات كانت توصف بأنها أنظمة تقوم على علاقات مرسومة و محددة بخطوات العمل ، و لا تأثير لجانب الشخصي فيها ، و هو رأي مدرسة الإدارة العلمية لتايلور " و حتى النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر " ( )

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية ، و خرجت من تجاربها العديدة بنتائج هامة ، فتطور مفهوم العلاقات ، و لم يعد قاصراً على العمل فقط ، بل امتد ليشمل لجانب الشخصي و النفسي و الإجتماعي أي حاجات الموظفين و العمال و دوافعهم ، و اتجاهاتهم و ميولهم ، و أفكارهم و طموحهم و الأنماط السلوكية التي يتبعونها في تعاملهم مع الآخرين .

---

- الدكتور سعيد يس عامر و الدكتور علي محمد عبد الوهاب الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، القاهرة : مصر ، 1999 م ص 278 .



## - حركة الإدارة العلمية :

يجزم الجميع أنها أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسي ، لأنها قامت على أساس علمي تجريبي ، حيث أنها تقوم : لى الملاحظة و تسجيل الوقائع ثم التجربة و تحليل النتائج ، و من أبرز روادها فريديريك تايلور ."

إن الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها هذه المدرسة ، هي أن الإنتاجية يمكن أن ترتفع عن طريق اعتماد أسلوب علمي عناصره هي :

· التخصص و تقسيم العمل ، حيث يعهد لكل عامل عمل محدد و يتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه

I - مبدأ التعاون ( رفض الصراخ ) و الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل و أسباب

التعارض بين العمال و الإدارة ، و من ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها المصنع ( )

و يضيف الدكتور صالح بن نوار في كتابه فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ( إلى العنصرين السابقين :

II - تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حدى حتى تتحدد حركاتها الأساسية و الزمن الذي يستغرقه أداؤها .

٢ - تقييم المصنع بالشكل الذي يضمن أسباب الخامات و تحرك العامل لأداء أعماله .

V - تقرير الأجر الأساسية و الإضافية بناء على نوع العمل المطلوب و مستويات أدائه و

الزيادة التي يمكن أن لا يحققها العامل فيه (١) و قد استنتج تايلور هذه الطريقة لما لاحظ أن

العمال أثناء تأدية مهامهم يتبعون طرقا بدائية في أغلب الأحيان و غير مجدية .

---

- ا علي غربي ، ا بلقاسم سلاطينية ، ا اسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2002 م ص 35 .

- د صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث و الترجمة سنطينة ، 2006 م ص 125 ، 126 .

حتى أنها تؤثر سلبا على زيادة الإنتاج ، و هو ما يترتب عليها خسارة و تبديرا في الجهد و الأموال .

إن الملاحظة و التجربة التي تقوم عليها جميع مراحل العملية الإنتاجية يمكن أن تساعد على التخلص من الحركات الزائدة التي قد تؤثر سلبا على العملية الإنتاجية و الإبقاء فقط على الحركات التي هي ضرورية للأداء داخل المؤسسة الإنتاجية ، و من خلال هذا الإجراء يمكن تقدير الوقت اللازم الذي تستغرقه كل حركة ضرورية .

إن الجمع بين كل الحركات الضرورية التي تتطلبها العمليات الإنتاجية في مجموعات بحيث تكون أنسب طريقة و أسرعها لأداء العمل ، و هي الطريقة المثلى و الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل أثناء أدائه لعمله ، فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة و العاملين جني فوائدها ، فتحصل الأول على المزيد من الأرباح ، و يحصل العمال على المزيد من الأجور و الـ وافز ( ) .

لقد بنا تايلور نظريته لدوافع المنظمة و العاملين على أساس مادي بحت ، حيث كلا منهما يطمع في الحصول على فائدة أكبر ، و هو ما يؤدي إلى تواجد مصلحة مشتركة بينهما .  
إن مدرسة الإدارة العلمية تتسم بما يلي :

· تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالإستلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية .

· أن يكون العامل مطيعا و دون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية .

· إعتقاد الإدارة التنظيمية أن الحوافز و المكاسب المادية التي يجنبها العامل هي في مقدمة اهتماماته و دوافعه للعمل .

ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم ، و الإستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات .

اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا ( الإتصال الهابط )<sup>(١)</sup> إن أكثر الإنتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية هو إغفالها للجوانب الإنسانية لك مل ، و اعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية ، حتى أن الكثير من المديرين في بداية القرن العشرين أصبحوا يطلقون على العامل " الرجل الإقتصادي " ، و ذلك لأنه يحفز فقط بالمكاسب الإقتصادية ، و إغفال البعد الإنساني .

### ١ - حركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت حركة العاقات الإنسانية عام 1930 م كإعكاس لطريق تايلور ، و قد كانت ردة فعل أخلاقية لعدد من المفاسد و الإساءات المقترفة أثناء العمل ، و قد حصلت أيضا كردة فعل عقلانية عندما تم إدخال الإحصاءات الإنتاجية ، و قد سلطت هذه الأخيرة الأضواء على الموضوع أكثر مما كان يستطيع ن يفعله المبدأ الأصلي السائد .

و نقطة الإنطلاق لهذه الحركة هي البحث عن الأسباب التي تضمن الإنتاجية بدون وجود آثار سلبية ، و قد بدأ " إلتون مايو " نصيرها و ممثلها الرئيسي تجاربه ضمن شركة المجموعة الكهربائية الغربية " western electric group " و قد أشارت استنتاجاته بأن المؤسسات ليست فقط وحدات فنية ، و لكنها أيضا وحدات إنسانية مبتلاة بالعلاقات الفردية العاطفية .

لكن قبل الدراسة التي قام بها " إلتون مايو " ، و التي كانت عبارة عن ثورة علمية ضد

---

1 . (١) علي غربي ، (١) بلقاسم سلاطونية ، (١) اسماعيل فيرة ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 37 ، 38 .

أتباع حركة الإدارة العلمية ، كانت هناك إجهادات أخرى لبعض من الباحثين الذين أكدوا على الجانب الإنساني في علاقات العمل ، و منهم :

\* أوليفر شليدون OLIVER CHILDON :

رائد إنجليزي لهذه المدرسة ، حيث قال في كتابه " فلسفة الإدارة عام 1923 " إن " إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين الخرجات المادية الإنتاجية و إنسانية الإنتاج " )

نفهم من هذا القول أنه رد صريح على أصحاب الإدارة العلمية ، حيث اعتبر هذا الرائد أن المنظمة الصناعية هي ليست مجموعة من الماكينات و ' عمال التقنية كما يؤكد تايلور ، إنما هي عبارة عن مجموعة من الرجال بأحاسيسهم و مشاعرهم و عواطفهم و ميولاتهم . و قد أيدت هذا الإتجاه الأمريكية " ماري باركر فوليت MARY PARKER FOLLET التي قالت : " إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الإحتياجات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى " (١) .

\* نظرية الحاجات لماسلو :

يعتمد الحفز الإنساني على وجود حاجات ، فالأفراد لهم حاجات مختلفة في جميع الأوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية ، و هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ، و من وقت إلى آخر للفرد الواحد ، و يمكن تصنيف لحاجات إلى مجموعتين ، هما : (١)

أولاً : حاجات أساسية primary needs

---

1 - صالح بن نوار ، مرجع سابق ص 149 .

2 المرجع السابق ذكره ص 150 .

3/ R.O AGARWAL.ORGANISATION AND MANAGEMENT ,NEW DELHI , MEGRAW HILL , 1982 ,P.P 192-200.

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الأمن و الحماية ، الجنس .. إلخ ، و هذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة من الهواء و الطعام .. إلخ .

### ثانياً : حاجات ثانوية :

و هي حاجات اجتماعية و نفسية بطبيعتها ، و تشمل حاجات الإلتواء و الانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير و الإحترام ، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، الإنجاز .. إلخ ، و هذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها ، بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة و الإنجاز و التقدير .. إلخ .

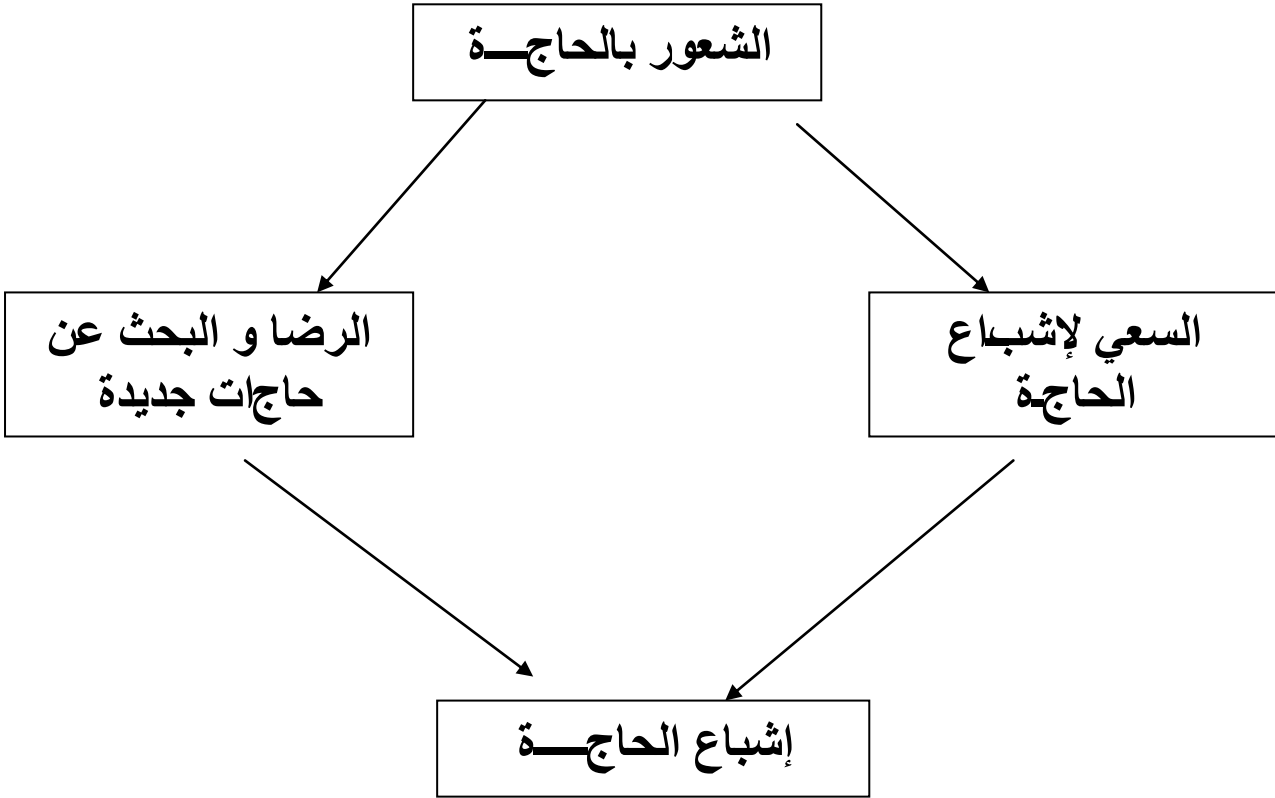
يختلف الأفراد في الحاجات الثانوية أكثر من إختلافهم في الحاجات الأساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء و الماء أكثر أو أقل ، في كل الأوقات ، و هذا لا ينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسة إلى القوة بينما فرد آخر تطغى عليه حاجة الإلتواء .

أما الحفز فهو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة ، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها ، فالحاجات سبب التوثر و الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد ، و هذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع و من ثم تحقيق الرضى و البحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل التالي (1)

---

1 - - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2004 ، ص 230 - 231 .

عملية الحفز عند الأفراد  
( الشكل رقم ١ )



## \* نظرية الحفز : THEORIES OF MOTIVATION

أولاً : نظرية سلم الحاجات لـماسلو :

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو ( A B R A H A M MASLOW ) ، و تعتبر من أشهر نظريات الحفز و تشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي )

### - حاجات فسيولوجية :

و هذه حاجات أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس .

### - حاجات الأمن و الحماية :

حاجات الأمن المادية و الأمن النفساني ، و تشمل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته ، و في المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة ، مثل : الأمن الوظيفي ، الترقية ، العدالة و المساواة في المعاملة ... إلخ .

### - حاجات اجتماعية :

الحاجة إلى الإنتماء و الصداقة و الحب و العاطفة و الشعور و الوجدان و القبول الاجتماعي من قبل الآخرين .

### - حاجات التقدير و الاحترام :

حاجة تقدير ذات ، إحترام و تقدير الآخرين ، اليقة بالنفس ، المعرفة ، الإستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة و المركز الاجتماعي ... إلخ .

---

- - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2004 ، ص 230 - 231 .

## - حاجات تقدير الذات :

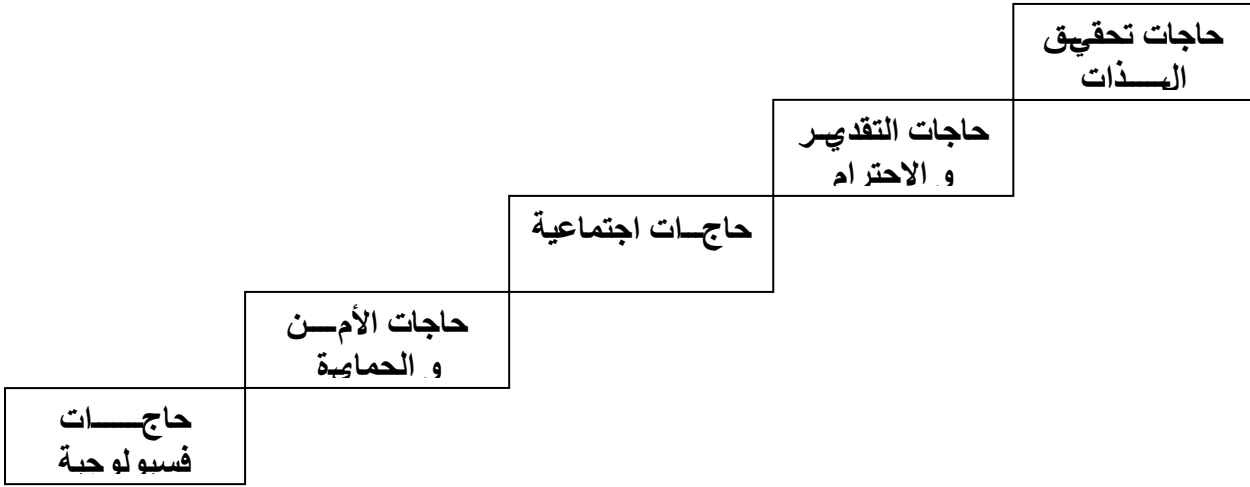
و تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون ، و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ،

المعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق و الابتكار ، و تحقيق أقصى الطموح .

و بناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، و مرتبة تصاعديا حسب

الأهمية كما يظهر في الشكل التالي :

سلم الحاجات لماسلو ( الشكل رقم 3 )



يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، و

عندما يتم إشباعها ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية ، و هي الأمان و الحماية ،

إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمان و الحماية تبدأ بحفز السلوك .

تظهر الحاجات الإجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه ، و قد أشارت الدراسات

إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل ،



و يعزى ذلك إلى العزلة و الوحدةانية<sup>(١)</sup> ، كما أن الأقسام و الوحدات الادارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الإجتماعي و الإتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل إن إشباع الحاجات الإجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء و في الظروف المادية لتصميم العمل .

تمنح حاجات التقدير و الإيترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، و يعتمد إشباعها على السياسات الإدارية و السلوك القيادي بشكل أساسي ، و هذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى أهمية في مجال حفز الإداريين .

و أخيرا حاجات تحقيق الذات و هي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور و تقدم الفرد إلى أقصى درجة ، و هي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ' ماسلو ' بدرجة مقبولة .

### **ثانيا : نظرية ذات العاملين ' TWO-FACTOR THEORY '**

قام بتطوير هذه النظرية ' فردريك هرزبرغ ' FREDRICK HERZBERG " و جماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين و محاسبين ، و بموجب هذه النظرية توجد مجموعتان من العوامل : داخلية و خارجية<sup>(١)</sup> .

- **عوامل داخلية** : تتعلق بالعمل مباشرة ، و أطلق عليها عوامل دافعية ، أو حافزة

انسجاما مع هرم ' ماس و " للحاجات الاجتماعية و الإحترام و التقدير و تحقيق الذات ، و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي :

---

1/C.R WALKER AND R.H.GUEST THE MAN ON THE ASSEMBLY LINE .CAMBRIDGE : HARVARD UNIVER SITY PRESS , 1952 , P60 .

2 - ا محمود سليمان العميز ، مرجع سابق ص 286 - 287 .

- الإنجاز في العمل .
  - التقدير و الإحترام نتيجة الإنجاز .
  - المسؤولية لإنجاز العمل .
  - الترقية .
  - احتمالية التطور و التقدم .
  - طبيعة العمل و محتواه .
- يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم إلى الشعور بالرضى و القناعة لدى العاملين ، و لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضى .

#### - عوامل خارجية :

- تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، و أطلق عليها عوامل الصحة انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ' ماسلو ' ، و تشمل هذه العوامل ، ايلي :
- سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها .
  - أسلوب الإشراف .
  - العلاقات بين قمة الهرم الإداري .
  - العلاقات بين المرؤوسين .
  - العلاقات بين زملاء في العمل .
  - الأجور و الرواتب .
  - الأمن الوظيفي .
  - المركز الوظيفي .
  - ظروف العمل المادية من إضاءة و تهوية و حرارة .. الخ .

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، أما وجودها فإنه لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضى و إنما يمنع حالات عدم الرضى .

إن عملية الرضى و الإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية ، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم .

يلاحظ من خلال هذه النظرية أن ' هرزبرغ ' اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضى أو عدم الرضى : حيث وجه هرزبرغ : " أسئلة إليهم بتذكر الوقت ندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الإستياء في عملهم ، و منطق النقد هنا نقول بأن الناس يميلون إلى إبقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة ، كالإدارة و المشرفين مثلا كسبب لفشلهم ، بينما يعززون النجاح في العمل و الرضى إلى إنجازهم الشخصي و ما حققوه من أداء .

كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية و درجة الرضى ، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد ، و لكن في حقيقة الأمر أنه ليس بالضرورة دائما أن رضى الأفراد يكون مقرونا بالإنتاجية المرتفعة ، يوجد الكثير من الأفراد لديهم رضى وظيفي مرتفع و لكن إنتاجيتهم منخفضة ، و العكس صحيح .

لكن هناك بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية ' هرزبرغ ' في التطبيق العملي ، مثال ذلك شركة **IMPERIAL CHEMICAL INDUSTRIES** التي حققت وفرا مقداره عشرون ألف دولار أمريكي سنويا من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل و هو البرنامج الذي تبنته هذه النظرية (١) ، و كذلك شركة

---

1/w.paul et al « JOB enrichment pays off » har vard businessreview , vol 47 , 1969, pp 61.79

## AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPHE و التي تبنت

برنامج إثراء العمل و حققت نجاحا في تخفيض نسبة دوران العمل و زيادة كمية الإنتاج و تحسين جودته ، و كذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء (١) .

### ثالثا : نظرية مكلياند في الحاجات

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند ( David Macceleland ) و يعود أساسها إلى علم النفس السديري و إلى نظرية الشخصية ، و قد جرى تطبيقا في مجال الإدارة و التنمية الإقتصادية .

أجرى ماكلياند و جماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، إيطاليا ، بولونيا ،

و الهند ، و قد تدعم استخدام أساليب تنبؤا لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الإنجاز ، القوة و الإته ء (١) .

### - الحاجة إلى الإنجاز :

ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح ، و ذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح .

هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل و تطوير العمل و الرغبة في التحدي و القيام بمهام صعبة و تحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق

---

1/Roberth ford . motivation through work it self . New york: American management association ,1969 .

- محمود سليمان العمياز . مرجع « بق ذكر ص 289 ، 91! .

الأهداف المطلوبة ، و الرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال ، كذلك يضيعون أهدافا يغلب عليها الصعوبة و يعملون بجد و إجتهدا عندما يكون احتمال النجاح وسط الطريق .

هذه الفئة من الأفراد يرون في الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي و التفوق و يميلون إلى العمل الذي يشعرون بأنه فيه تحديا لمهاراتهم و قدراتهم .  
و قد وجد " مكلياند " أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول لداشاكل و الرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات .

لقد وجد كذلك أن رجال الأعمال يملكون خاصة الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جدا ، و بالمقابل وجد أن منسوب الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة إلى القوة عند المديرين أدنى من منسوبهما عند رجال الأعمال ،  
بينما الحاجة لى الإلتناء ليست منخفضة عند المديرين كانخفاضها عند رجال الأعمال .  
إن الحافز إلى الإنجاز يمثل عنصرا مهما في نجاح التنمية الإقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الأفراد .

### - الحاجة إلى القوة :

القوة و السيطرة و الإشراف على الآخريين حاجة إجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الآخريين ، و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و التأثير على الآخريين ، و يعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة و حاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخريين .

و يشير " FRENCH AND RAVEN " إلى وجود خمس مصادر إلى القوة (١) :

- قوة منح المكافأة : و هي القدرة على مكافأة الآخرين .

١ - القوة العتدية : و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو  
الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم .

٢ - القوة الشريعة : و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل  
الآخرين .

- قوة الإعجاب : هذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة

هـ - قوة الخبرة الفنية : و هذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع  
معين .

#### - الحاجة إلى الإلتناء :

و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين ، يشبع الأفراد هذه  
الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع  
الآخرين ، و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، و البحث عن  
الدعم النفسي ، و يجدون الإشباع من خلال تنمية و تعميق التفاهم المشترك و إقامة  
أواصر الصداقة مع الآخرين .

و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، و البحث عن الدعم  
النفسي و يجدون الإشباع من خلال تنمية و تعميق التفاهم المشترك و إقامة أواصر  
الصداقة مع الآخرين .

---

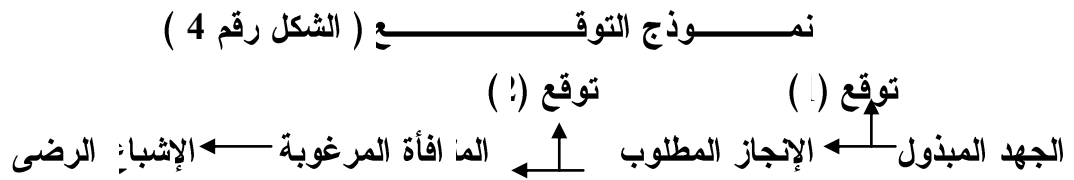
1/J.French and Braven . « the bases of social power » , in cartwright and A.Zauder .group  
dynamic theory research .NEWYORK HARPER AND ROW , 1968,P63 .

و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديد كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل

#### رابعاً نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor vroom) عام 1964 ، و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، و ترى أن دافعية الفرد لقيام بسلوك معين تتحدد بإعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، و إن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، و أن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد و هذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

- التوقع الأول : إن الجهد المبذول سؤدي إلى الإنجاز المطلوب .
- التوقع الثاني : إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجته و بالتالي تحقق الرضى له كما يظهر في الشكل التالي :



هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ، و كذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته .

لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

الدافعية قوة رغبة الفرد × التوقع .

بناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلاها تتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة . حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج و بين احتمال تحقيقها ، و في مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة و العائد ، فعندما يستحق العائد المتو ع التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه .

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية ، حيث نجد أحيانا أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته و إنما تكون وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس هدف الترقية ، و إنما بسبب إدراكه و اعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير و الاحترام و التميز و الحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ... الخ .

#### خامسا : نظرية x و y لـ ' دوغلاس ماك جريجور ' :

يركز ' ماك جريجور ' في إسهامه هذا على مجموعة من القضايا أهمها شروط القيادة الفعالة المحددة في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين ، و القيادة غير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم .

لقد انطلق الباحث من فكرة أن العلاقة بين القائد و الامل هي علاقة تكامل ، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته للإستمرار في العمل أو الحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم و غيرها (١) .

---

1 نفس المرجع السابق ص 175 .



يعتبر ' ماك جريجور " أن الاعتماد و التكامل لا يتحدد فقط بين المسؤول الإداري و العامل ، بل بين مختلف المستويات التنظيمية كالاعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام و المدير المساعد أو المساعد و رئيس فرقة عمل .

إن هذه الأفكار هي التي ساعدت ' ماك جريجور على صياغة نظريته و التي رمز لها بحرف x لشق و شق آخر رمز له بحرف z .

أما نظرية x فقد قدم فيها مجموعة من الافتراضات السلبية حول الإنسان العامل من أهمها<sup>1)</sup> التأكد على استراتيجيات الضبط التنظيمي ، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق ، و تهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل ؛ لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل و للحوافز المادية .

أما نظرية y فقد استندت إلى افتراضات ، غاية تمامًا للافتراضات الأولى ، لأنها جاءت على شكل افتراضات إيجابية ، أهمها :

- يحب العاملون العمل و يعتبرونه طبيعيًا و ضروريًا .
  - يفضل العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف .
  - تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية و الرغبة في تحه ها .
  - يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ، و لا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين .
- و بناء على هذه الافتراضات ، رأى ' ماك جريجور " أنه من الأفضل للمديرين أن يستند

---

1 نفس المرجع السابق ص 175 .

سلوكهم و نمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان ، و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي .

سادسا : نظرية كريس أرجريس C. ARGERIS و تأثير التنظيمات غير الرسمي :

أوضح ' كريس أرجريس ' أن السلوك الإنساني عبارة عن محصلة تفاعل عوامل فردية متصلة بالث خصية الإنسانية مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية لقد لاحظ ' أرجريس " أن وجود التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من الإتهيار نتيجة الضغط المسلط عليه من قبل التنظيم الرسمي ، و لذلك فالتنظيم غير الرسمي يعد ضروريا لأنه ساعد على خلق توازن بين العامل و إدارة التنظيم .

كما أكد ' أرجريس " أن التمسك بالفكر التنظيمي التقليدي يؤدي إلى حالة من الجمود في حركة التنظيمات ، مما ينتج عنه تناقض مع متطلبات الإنسان العادي الذي يبحث في التنظيم الذي ينتمي إليه عن فرص لتأكيد ذاته و تحقيق أهدافه في التقدم و الإزدهار ، لذلك فمن الضروري تعديل الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي حتى نخفف من آثاره السيئة على الفرد و هذا من شأنه إتاحة الفرصة للتقارب و التفاعل بين الطرفين أي بين الفرد و الإدارة<sup>(1)</sup>

من خلال هذه الأفكار التي جاء بها كريس أرجريس لاحظ أنها تدعوا إلى إدخال مبادئ علم النفس و علم الاجتماع و العلوم السياسية داخل الإطارات التنظيمية لتحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي و العلوم الاجتماعية و الإنسانية الأخرى .

إن إدخال هذه المبادئ ، الغرض منه هو توضيح السبل و الوسائل التي يمكن استغلالها

---

· محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،

لتحريك أهداف الجماعة و معرفة العوامل الدينامية التي تجعلها تنشط و تتفاعل .  
إن هذه الأفكار تعتبر محاولة جادة لتخفيف جمود و مبادئ التنظيم الرسمي ، لقد حاول  
' أرجريس ' من جهة أخرى ، و من خلال مؤلفه اندماج الفرد في التنظيم حل التناقض بين  
الفرد و التنظيم ، فاقترح تشكيل إدارة بالمشاركة و توسيع مجال عمل الفرد كوسيلتين  
للخروج من هذا الطريق المسدود . لأن و حسب هذا الإقتراح ، فإن الفرد هو سبب كل  
فشل يتعرض له التنظيم الذي لا يولي الإهتمام اللازم لفعالية الدور الذي يحتله العامل داخل  
أي تنظيم .

لذلك أعتبر أن التغلب على هذا الإشكال يكمن فقط في إشراك العمال في أي توجه ترغب  
الإدارة السير فيه ، و ذلك عن طريق توسع دائرة الإتصال و المشاورة من أجل زيادة  
درجة التفاعل الإيجابي بين الطرفين (١) .

من جهة أخرى فقد حدد ' أرجريس ' خمس متغيرات لتنظيم مرغوب فيه ، و هي (٢) :

- إن الكيان الكلي يرجع إلى تساند الأجزاء و قدرتها على مراقبته و بمعنى أن كل جزء  
في التنظيم يتمتع بدرجة معينة من التأثير في غيره ، و هو ما يؤدي إلى المحافظة على  
كيان التنظيم و أداء وظائفه ككل .

- إدراك الكيان الكلي بوجود الأجزاء يعتبر مهما في حد ذاته لأنه يؤدي إلى الاعتراف به  
و من ثم الإهتمام به ككيان واقعي .

---

1 - د صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره ص 176 ، 178

2 - نفس المرجع ص 179 .

- لا يمكن أن يكون التنظيم مبنيا على أساس السلطة الرأسية الآلية التي تؤدي إلى

التسلط و إنما لا بد من إفساح المجال أمام الآخرين لإبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ

القرارات .

- تزداد الفعالية التنظيمية كلما اعترف التنظيم بمشكلاته و حدد البدائل المناسبة ثم إختار

الأفضل من بين هذه البدائل .

- العلاقة بين التنظيم و البيئة و ضرورة الاهتمام بالاعتبارات الماضية و كذا المستقبلية

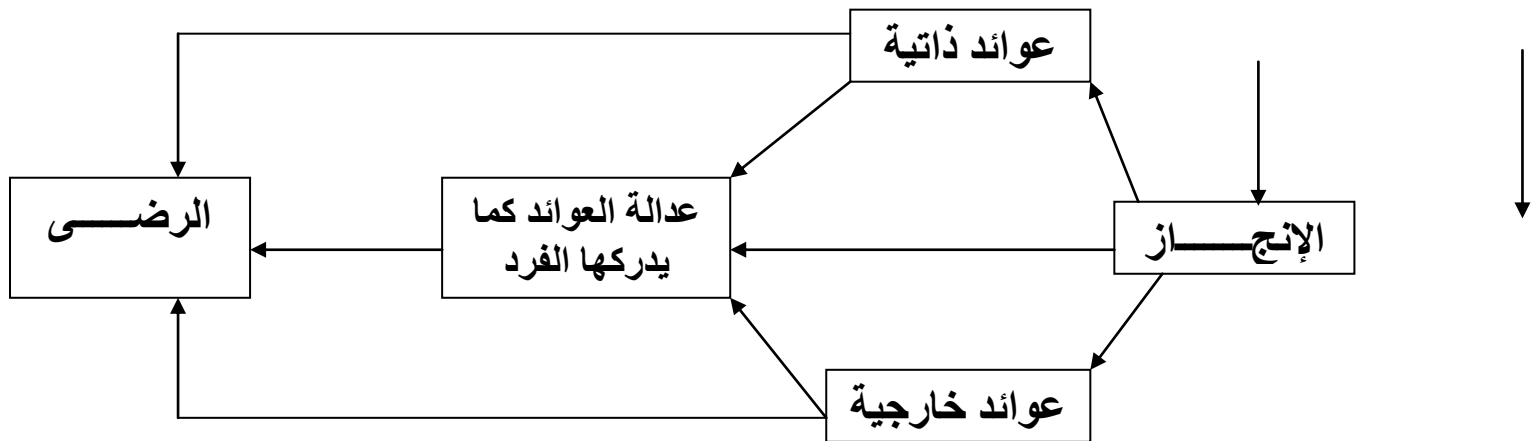
و ليس بالظروف الحاضرة فقط .

**سايبرا : نموذج بورتر و لولر ( porter and lowler Model of motivation )**

طور بورتر و لولر عام 1968 نموذج فروم ، و قد ربط الرضا بكل من الإنجاز و العائد ،

فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز و الرضى و هي العوائد كما يظهر في الشكل التالي :

نموذج بورتر و لولر ( الشكل رقم ٤ )



و بموجب هذا النموذج يتحدد رضى الفرد بمدى تفرغ العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضى المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه ، فستحدث حالة عدم الرضى ، و يوقف الدافعية للإستمرار في الجهد .

إن أبرز ما أضافه نموذج بورتر و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجيهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه ، و أن القناعة و رضى تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها و ما يعتقد الفرد .

و قد بين بورتر و لولر أن هناك نوعين من العوائد :

- عوائد ذاتية : و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد .

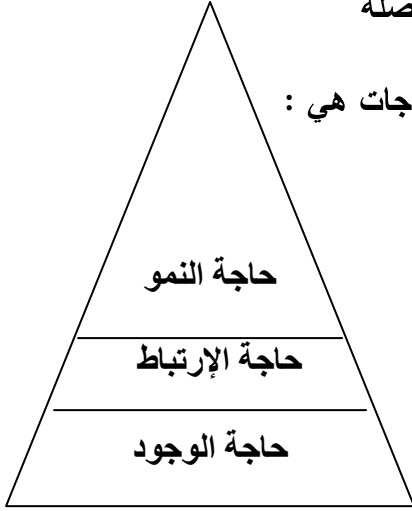
1 - عوائد خارجية : و هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي .

إن نموذج بورتر و لولر يوضح التداخل بين عملية الحفز و الإنجاز و الإشباع الرضا و هذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة و منخفضة مع قدراتهم و مهاراتهم ، و ربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها

## سابعا : نظرية الدرفر ALDERFER THEORY

قام الدرفر ( Alderfer ) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة

النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل التالي و هذه الحاجات هي :



سلم الحاجات لماسلو

- حاجة الوجود :

هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء ، الغذاء ،

الأجور ، ظروف العمل ، و تماثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو

- حاجة الارتباط :

و تم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية التبادلية مع الآخرين و تشبه

الحاجات الإجتماعية عند ماسلو .

- حاجة النمو :

تتراز على تطوير قدرات و إمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي ، و يتم إشباعها

من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو ابداعي ، و هذه تماثل حاجات التقدير و الإحترام و

تحقيق الذات عند ماسلو .

يلاحظ من خلال المقارنة بين الدرفر و ماسلو على وجود سلم للحاجات ، و أن الفرد يتحرك

على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى ، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي

تحفز الفرد ، و أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية (١) .

لكن الإختلاف بين نظرية الدرفر و نظرية ماسلو هو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة إلى

---

- محسن مخامرة و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة السادسة عمان ، مركز الكتب الأردني

، 2000 ص 218 .

أخرى ، إذ يرى الدرر أن الفرد يتحرك من أعلى إلى أسفل على سلم الحاجات ، أي أنه في حالة إخفاق الفرد ي محاولته لإشباع حاجات النمو تبرر حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا .

و قد نوه الدرر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات و أولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى ، مثال ذلك : الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين ، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة و أنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو و التطور ، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود و الارتباط )

### ثامنا : نظرية التعزيز

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر ( SKINNER ) ، و محور هذه النظرية العلاقة بين المثير و الإستجابة ، و ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو إستجابة لمثير خارجي ، و الفرد يستجيب للعوائد و السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز يستوقف و لا يتكرر ، و إذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة و إيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا و العكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة و سلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك و يتجنبه الفرد مستقبلا .

و تتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات

---

- حسين مريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، 1997 ص 31 - 132 .

التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك ، و على قوة التأثير الذي يتركه و على اقتران التعزيز بالإستجابة<sup>(١)</sup> .

و من جهة نظر ' سندر ' فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد ، و لكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون في ذلك عند فرد آخر .  
اعتمد ' سندر ' على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز و الذي يرتكز على المبادئ التالية<sup>(٢)</sup> :

- 1 أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية
- 2 أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد و من أهم الإبتادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية و تجاهل دور الحاجات الداخلية و قيم الفرد و اتجاهه في عملية الحفز .

تاسعا : نظرية هيس و دريك :

يرى كل من هيس و دريك ( hess & drick ) أن وجهة النظر الجديدة للعنصر

البشري تبنى على المفاهيم التالية<sup>(٣)</sup> :

- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك إحساسا و شعورا و رغبة و خوفا ، و يرغبون في العمل لإشباع الحاجات الذاتية ، و حاجات الأمن و الرغبة في أن يكونوا مبدعين و تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الإقتصادية .

---

1 - حسين حريم ، مرجع سابق ص 143 .

2 - محسن مخامرة ، مرجع سابق ص 222 .

· أحمد ، أحمد ابراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا

الطباعة و النشر ، 1999 ص 83 ، 84 .



- أن الأفراد يحصلون على الإشباع و الرضا من مشاركتهم للجماعة من خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد ، يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .

- أن الأفراد في المنظمة يتبعون معايير معينة ، و ليس من الضروري أن تكون لك المعايير كما يصنفها أفراد المنظمة ، فقد تكون معايير الرفقاء و الأصدقاء لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية .

- أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم " مجموعات الوظائف المتماسكة و المتداخلة " و يجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها لإنجاز العمل و عملية الإتصال هذه يجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة .

- تزيد " مجموعات الوظائف المتماسكة و المتداخلة " الدافعية لدى الأفراد ، لأن الفرد يمتلك الشعور بأنه عضو في المنظمة ، و يعتبر الفرد من مداخلات النظام و ليس مجرد متلق للمعلومات و لتعليمات ، كما يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم و الإدارة .

و بناء على ما سبق يمكن بلورة مفهوم العلاقات الإنسانية في الإهتمام بالفرد و الجماعة ، أي الإهتمام بالعنصر البشري ، و توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية ، و تتحقق فاعلية الأداء في ظل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود و استخراج أفضل الطاقات ، و كل ما تقدم يحدد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة و علاقتها بأداء العاملين ، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق رفع عنويات هؤلاء العاملين و تنمية قدراتهم و تحسين أدائها .

## نظرية العلاقات الإنسانية :

على الرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية ، إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعد حديث العهد ، و لم يستخدم اصطلاح العلاقات الإنسانية في الأعمال إلا قبل عام 1940 م بقليل ، حيث كان الأفراد في الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة ، مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة ، و يمكن التعرف عليها بسهولة .

و يتحدد المفهوم الإصطلاحي للعلاقات الإنسانية ببعض من المدلولات الإدارية و الأخلاقية التي يمكن من خلالها تحقيق التنسيق و التفاعل ، و إيجاد درجة من التفاهم و التعاون و الود بين العاملين داخل المنظمة ، باستخدام مجموعة من الوسائل و السياسات التي تركز على الإهتمام بالعامل الإنساني في التنظيم

مثل : رفع الروح المعنوية للأفراد و تدعيمهم و توفير ظروف العمل المناسبة و تنمية الشعور بالإنتماء إلى المنظمة ، و زيادة درجة رضا العاملين عن عملهم و عن منظماتهم و معالجة المشكلات الإنسانية التي تواجه الفرد داخل و خارج المنظمة ، و تعرف أيضا بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية و تعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية ،

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له (1) عقل

---

- الطويرقى نوال سعد ، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية ، جدة ، دار الأندلس الخضراء ، 2002 م ، ص 46 .

ووجدان ، و له متطلبات متعددة تتدرج في حاجات أساسية و أخرى للأمان و ثالثة حاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها : ذا لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن أفضل إنتاجية ، كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد و الجماعة و أهداف الإنتاج ) و يدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج و لا نبالغ إذا قلنا أنه العنصر الحاسم في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها . و قد عرفت العلاقات الإنسانية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة ، و يركز بعض هذه التعاريف على أسس العلاقات الإنسانية في حين يركز البعض الآخر على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنظمات .

كما ترف العلاقات الإنسانية بأنها عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمات عن طريق تجميع الجهود و المواهب البشرية ، و محاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني و المنتج و تشعر فيه الجماعة العاملة بالراحة و الرضا اقتصاديا و نفسيا و اجتماعيا (١) . كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره له من رعاية و اهتمام و ظروف عمل مناسبة ، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف : بد ث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة (١) .

---

- درويش عبد الكريم و تكلليلي ، أسس العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة ، القاهرة ، وزارة الداخلية ، 2003 م ص 63 .  
- المدهش فهد بن راشد ، علاقات الإنسانية في الإشراف و أثرها على أداء الموظف الجمركي ، دبلوم التخصص في الإدارة المركزية ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1998 . ص 09 .  
- الطخيس إبراهيم عبد الرحمان و الجريثلي عماد ، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية ، الرياض ، مطابع الشرق الأوسط ، 1984 م ص 17 .

و تعرف العلاقات الإنسانية أيضا بأنها عبارة عن عمليات الحفز للأفراد عند موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من تحقيق التوازن في الأهداف بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة الرضا بين العاملين ، فضلا عن أنه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، مما يؤدي إلى زيادة الإيجابية و الفاعلية التنظيمية و يحقق درجة من الشعور بالرضا لدى الأفراد (١) .

و يعرفها اسماعيل بقوله إن العلاقات الإنسانية في مجال العمل الأمني هي وظيفة من وظائف الإدارة التي تعني بتحسين علاقات الأفراد في بيئة العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم لإشباع حاجاتهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها (٢) .

كما تعرف بأنها تلك الجهود المبذولة لتدعيم و تنمية علاقات التفاهم و الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين و الإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية و معنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل و أدائه على مستوى الكفاءة و الفعالية و يحقق لهم في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا و الانتماء و الألفة بين الأفراد ، و تعرف أيضا بأنها أحد العوامل المهمة للإدارة الناجحة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد ، كما تعمل على إشباع حاجاتهم و تحسين أدائهم و تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة (٣)

و مما سبق يتضح أن العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل و القائم على أسس علمية بين الفرد و الجماعة في أية منظمة بطريقة واعية من الفهم و التعاون المتبادل مع إشباع

- 
- نور عبد المنعم ، العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، دار المعرفة ، 2003 م ص 31 .
  - اسماعيل مجدي محمد ، العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة ، القاهرة ، وزارة الداخلية ، 2005 ، ص 44 .
  - حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، بيروت ، الدار الجامعية ، بدون سنة نشر .

حاجات العاملين الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة ، مع توفير البيئة المريحة في العمل ، و مراعاة القوانين و المعايير الاجتماعية و التقاليد السليمة و القيم الإنسانية .

و هكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الإهتمام بالفرد و الجماعة ، إلى الإهتمام بالعنصر البشري ، و توفر أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري ، بحيث تتوافر الروح المعنوية العالية ، و تتحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود و استخراج أفضل الطاقات ، و كل ما تقدم يحدد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة ، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة .

و من التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- أنها تركز على الأفراد ، و على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية

- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية .

- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الإنتاج في جو يسوده التفاهم .

- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال المودة ، الثقة ، التعاون ، و التفاهم إلى إشباع

الحاجات و تحقيق الأهداف التنظيمية .

- تتوافق أهداف العاملين المنظمة من خلال العلاقات الإنسانية ، و هكذا فإن العلاقات

الإنسانية هي عبارة عن عمليات حفز الأفراد في موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من

تحقيق التوازن في الأهداف ، بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة الرضا بين العاملين

فضلا عن أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و زيادة

الفاعلية التنظيمية و تحقيق درجة من الشعور بالرضا لدى الأفراد .

و من خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن للباحث أن يعرفها بأنها أسلوب التعامل القائم بين القادة و العاملين ، و الذي يتم من خلاله لتنسيق و التفاعل و التفاهم و التعاون ، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال المهنيين و تنمية شعورهم بالانتماء و إشباع حاجاتهم و توفير ظروف عمل مناسبة مما يساعد على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية ، و من ثم تتحقق أهداف القطاع الصناعي بكفاءة و فعالية .

### الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية :

لقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس يتم على أسس توضح للمرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييدا صادقا في عمله ، كما يجب عليه أن يكون على علم بما يتوقع منه ، و يتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المنظمة ، و بواجباته و حقوقه كمرؤوس .

و يرى البعض أن أسس العلاقات الإنسانية هي : (

- الإيمان بقيمة الفرد .
- المشاركة و التعاون .
- العدل في المعاملة .
- التحديث و التطور .

بينما يرى ' شهبوب ' أن أسس العلاقات الإنسانية هي :

- العلاقة الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته و تقديره الصحيح للأمور ، و

---

- أحمد أحمد ابراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 1999 ص 66 .

تطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس و علم الاجتماع و غيرها من هذه العلوم السلوكية .

- المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية الإنتاجية و الإشباع الإنساني ، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرضية للاشتراك بأدائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجلهم أكثر سعادة ، كما تجعد م أكثر حماسا و تفانيا في العمل
- الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة و السعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال و تبادل البيانات داخل المنظمة و تعرقل تحقيق أهدافه .
- التعاون وروح الفريق عنصرا أساس و يتحققان معا ، و كل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة .

- تتعدد دوافع العاملين و تتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup> .

كما يرى حسين عوض أن العلاقات الإنسانية تقوم على عدة أسس و مبادئ أهمها :  
إمكانية تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالتليم و التدريب ، و أنها من المهارات المكتسبة التي تنمو و تتطور مع النمو الوظيفي للموظف<sup>(2)</sup> .  
كما أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه ، مما يتطلب من أن يكون قدوة حسنة و صالحة لهم ، و ما يظهره من حرصه لإشباع

---

- شهاب محمد علي ، العلاقات الإنسانية و عولمة السلوك ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2004 م ، ص 68 .

- حسين عوض ، العلاقات الإنسانية و الأداء ، عمان ، المشاعل للنشر و التوزيع ، 2004 ص 68 .

حاجاتهم نفسية و الإجتماعية و أسلوبه في توجيههم و تصويب أخطائهم : و حسن التعامل معهم (١) .

### الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل ، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصرا أساسيا و أهم من عناصر الإنتاج المادية .

فالإنسان كائن حي له مشاعره ، أحاسيسه و احتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها . و من ثم يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في أي منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف ، هي<sup>(١)</sup>

- تحقيق درجة عالية من التفاهم و الوضوح بين الإدارة و العاملين ، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف و أساليب العمل .

- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة و العاملين لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشأ بينهما .

- الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد .

- التنبؤ بالحاجات الخاصة بالعاملين و السعي لتلبيتها من خلال المنظمة و الوقوف على المشكلات الخاصة بهم و العمل على حلها ، و استخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على اكتشاف هذه المشكلات .

---

- الدوسري محمد بن عايدة العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي المعاصر ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، مركز البحوث ، الرياض ، 2005 ، ص 09 .  
- شهيب محمد - ي مرجع سبق ذكره ص 79 .



و يرى " العربي " أن إدارة العلاقات الإنسانية تسعى لتحقيق الأهداف التالية : (1)

- العمل على حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء .

- حث الأفراد على التعاون المثمر و البناء لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم و بين المنظمة التي يعملون فيها .

- العمل على مساعدة الأفراد لإشباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية و الاجتماعية .

و قد أكدت الإتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية الفعالة أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من خلال زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، و من ثم تحقيق مستويات أداء عالية .  
و عليه فإن أهداف العلاقات الإنسانية تتبلور في :

- تبصير العاملين بحقوقهم وواجباتهم داخل المنظمة .

- السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات و الجماعات العاملة داخل المنظمة .

- تحقيق أهداف جميع الفئات و الجماعات العاملة بالمنظمة من خلال الجهد الجماعي

المثمر و المخطط .

و يستخلص الباحث من الآراء السابقة اتفاقها على ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية : و هي :

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و الجماعات في المنظمة .

- تحفيز الأفراد و الجماعات على تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي .

- تمكين الأفراد من شباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية و الإجتماعية .

---

- العربي كامل محمد ، العلاقات الإنسانية في المنظمات الحكومية ، الدار المروانية للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2000 م ص 81

فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية ، فإن النتيجة تكون نجاح الجهود الجماعية للأفراد في محيط العمل ، فالعلاقات الإنسانية إذن هي ذلك الفرع من المعرفة الذي يستخدم الدراسات السلوكية والاجتماعية و الإنسانية في مجال العمل الصناعي و التجاري و الزراعي و الخدماتي و الأمني لتفهم سلوكيات العمال و العاملين في المنظمات و المؤسسات المختلفة ، و في ظروف معينة ، و الوصول إلى أنسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات ، و تكيف العامل مع عمله ، و مع زملائه و رؤسائه ، و تحقيق الرضا الوظيفي و الإنتاجية المطلوبة ، و بعبارة أخرى فإن العلاقات الإنسانية هي ذلك العلم و الفن الذي يهدف إلى :<sup>(1)</sup>

- إقامة علاقات منسجمة بين العاملين بعضهم البعض و بينهم و بين الإدارة .
- تحقيق مصالح العمل يدفع الأفراد على تحقيق الإنتاجية المطلوبة حسب المستويات المررة ، و تطويرها و تحسينها باستمرار .

### مهارات العلاقات الإنسانية :

لكي ينجح القائد في ممارسة العلاقات الإنسانية هناك مهارات للقيادة يحددها علماء العلاقات الإنسانية ، و فيما يلي بعض المهارات الهامة التي يجب تعلمها و ممارستها لتحقيق النجاح في المواقف القيادية<sup>(1)</sup> .

- مهارات السلوك الشخصي للقائد ، و تشمل :
- 1 - أن يظهر إحساسه تجاه مشاعر المجموعة .

---

- الحربي خالد حميدي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير مهشورة ، الرياض ، 2004م .  
! نفس المرجع ص 37 ، 38 .

2 - مطابقة احتياجاته مع احتياجات الجماعة .

- أن يتعلم كيف يسمع بانتباه .

- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء .

- أن يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته و الاحتياج إليه .

- يجب أن لا يد دل الآخرين ( مهارات ) .

1 - مهارات الاتصال :

- أن يتأكد أن كل فرد يفهم ليس فقط ما يحتاجه ، و لكن أيضا لماذا يحتاجه .

- أن يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته .

- مهارات المساوات ( القائد الفعال يجب أن يعرف ) :

- أن كل فرد من لجماعة يحتاج إدراكه للتعريف به .

2 - أن القيادة مشاركة و ليس احتكارا .

- أن القائد ينمو عندما تتحقق الوظائف القيادية .

- مهارات التنظيم ( القائد الفعال يساعد المجموعة على ) :

- تنمية أهداف بعيدة و قصيرة المدى .

- تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر .

- المشاركة في إتاحة الفرص و ممارسة المسؤوليات .

- أن تخطط ، تعمل ، تتابع ، و تقيم ، بالإضافة إلى ذلك مهارات حل المشكلات و اتخاذ

القرار : ووضع الأهداف ، و إدارة البرامج ، و إدارة مهارات الأفراد ، و التي تتضمن

الاتصالات الشخصية ، و إدارة الصراع ، و الدافعة ، و النصح و الإرشاد .

كما يمكن تقسيم المهارات اللازمة للمدي لثلاث مجموعات : هي :

- المهارات الذاتية : وتشمل السمات الجسمانية ، القدرات العقلية ، و الإبتكار و ضبط النفس .

، - المهارات الفنية : و تشمل المعرفة المتخصصة في نوع من فروع العلم و الكفاءة في اسخدام هذه المعرفة ، و القدرة على تحمل المسؤولية و الفهم العميق و الشامل للأمور ، و الحزم ، و الإيمان بالهدف .

- المهارات الإنسانية ، و تشمل الإستقلال و تكامل الشخصية و الأمانة و الإخلاص ، و الخلق الطيب ، و القدرة على التعامل مع الأفراد .

- المهارات الذهنية : و تشمل المهارات الإدارية ، التخطيط ، الإتصال و التعليم .

كما أن نجاح سياسة العلاقات الإنسانية في أية منظمة يتوقف على مدى توافر العديد من العناصر ، أهمها :

- 1 الإختيار المناسب للعاملين .
- 2 توفير ظروف العمل المناسبة .
- 3 الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية .

## الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- 2- مفهوم الأداء الوظيفي
- 3- تخطيط الأداء الوظيفي
- 4- تشخيص الأداء الوظيفي
- 5- تقييم الأداء الوظيفي
- 6- مجالات تحسين وتطوير الأداء

## أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانه خاصة داخل أية منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدور .

وقد تعددت تعريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم .

فقد عرف " فريد يريك تايلور " في كتابه المشهور " مبادئ الإدارة العلمية "

ماهية الأداء بأنها : تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة ، كما يرى البابطين بأن الأداء " ماهو إلا مسؤوليات و واجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام به، فهو في حقيقة الأمر سلوك بأوسع معانيه " <sup>1)</sup>

أما الأداء الإداري فهو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشتركاً <sup>2)</sup> .

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد <sup>3)</sup> .

كما أن الأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية .

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد <sup>4)</sup>

---

1- البابطين سلطان بن محمد، تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1996، ص.219

2- مجبر مهدي، الأمانة في الأداء، مكتبة الخدمات الحديثة للطباعة والنشر، جدة، 1994م، ص49

3- د. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002م، ص219م.

4- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 209.

كما يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام لموظف بعملية، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، و الإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص<sup>(1)</sup>

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، يتوقف ذلك على القيود العادية لإستخدام المعتدل للموارد المتاحة<sup>(2)</sup> )

كما عرفه أندرو " ( ANDREW ) بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرات " <sup>(3)</sup>

كما يعرفه هلال بأنها " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " <sup>(4)</sup>

ويرى توماس جيلبرت " ( THOMAS GILBERT ) أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين

السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو مايقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل ها، أما الإنجاز فهو ما بقي أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه نتاج، أما

---

- العوامل . مرجع « بق ذكره ص 66 .

- المير عبد الرحيم ، العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء لتنظيمي و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الـ35 ، العدد 2 ، الرياض ، 1995 م ص 213 .

- جابر عادل عبد الله ، الإتجاهات نحو المهنة و علاقاتها بالأداء الوظيفي لدى الإخصائيين الإجتماعيين و الإخصائيات الإجتماعيات العاملين بالمستة فيات الحكومية المركزية ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، 1996 م ص 118 .

- هلال محمد حسن ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، 1996 م ص 12 .

الأداء فهو التفاعل بين سلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع<sup>(1)</sup>

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه : القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات

وفق للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب<sup>(2)</sup>

يشير العوامل إلى الأداء الوظيفي على أنه : مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف

بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن

الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، العي نحو

الإستجابة لها بكل حرص<sup>(3)</sup>

يمكن من خلال ال عاريف السابقة للأداء إستخلاص الأداء يحتوي على عدد من العناصر، والتي منها ما

يلي المعرفة بتطلبات الوظيف : وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية، المعرفة الفنية، والخلفية العامة عن

الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيف .

- نوعية العمل : وتشمل عدة جوانب هامة مثل : الدقة، النظام، الإتفاق، البراعة، التمكن الفني من هذا

العمل، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطا .

- كمية العمل : ويقصد به حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز

- المثابرة والوثوق : ويدخل فيها التفاني الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية

إنجاز الأعمال في مواعيدها ، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه<sup>(4)</sup>

---

1 - دة عبد الباري ابراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري ، مهارات أساسية من مهارات القيادات في المؤسسة الشرطية

العربية ، معهد التدريب ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الطائف ، 1998 م ص 03 .

2 - الباطين سلطان بن محمد . مرجع « بق ذكره ص 230 .

3 - العوامل . مرجع « بق ذكره ص 78 .

4 - آل الشيخ خالد عبد الرحمان ، المتغيرات الشخصية و التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة

على ضباط شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،

2001 م ص 93 .



وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي (1).

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات وإدراكات وقيم ودوافع واتجاهات .

1 - الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات ،وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تجد، وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه .

- الموقف : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلاله وضمن هذه العوالم .

ثانياً : تخطيط الأداء

- تعريف تخطيط الأداء :

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرسال البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقاً للتمهيم التقني المناسب ،وآخذاً في الاعتبار قدرات وطاقت الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها وتتضمن مهام تخطيط الأداء مايلي (2) :

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة

- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للفرد أو الأفراد سواء من جانب رئيس أو من أطراف أخرى في

المنظمة .

- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد او مجموعات عمل آخرين .

---

1 شوقي محمد شوقي ، الإدارة المعاصرة ، مدخل حديث ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2005 م ص 91 - 93 .

2 - د علي السليمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الطباعة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 م ص

- توقع المشكلات والد عوقات التي يمكن ان تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية و الفعالية عن المستويات المستهدفة .

- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحدد .

- تحديد أولويات المهام وتتابعها او تزامنها في كل عمل ، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال متكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة .

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدف .

- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب .

وبذلك يوفر تخطيط الأداء أساسا موضعيا يهيئ المنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة ' الإدارة بالأهداف

أو " الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه .

#### عملية تخطيط الأداء :

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية التالية .( )

\* الإعداد والتحضير و تهدف هذه العمليات إلى :

- حصر لمعلومات عن الموقف العام للمنظمة .

- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف

- تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والمعوقات .

- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين

- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة

- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة

---

- . ا . علي السلمي، مرجع ، بق ذكر ، ص50 .

ومن مجمل تلك المعلومات يمكن بناء التوجهات الإستراتيجية للأداء بشكل عام وتحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال رئيسية ضمن عمليات المنظمة المختلف .

### \* المناقشة والتصميم :

وغرض هذه الخطوة في عملية تخطيط الأداء مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الافضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الإتفاق بين الأداء والقائمين بالعمل او من يمثلهم كالتقابات مثلا على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيا كم تبين الإتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية :

- تقنيت الأداء ومعايير الأداء المقبول

- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها .

- المسؤوليات المحددة للقائم بالأداء .

- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل .

- النتائج المستهدفة للأداء .

- أسس تقييم وتقدير الأداء .

وتتمثل هذه الخطوة عملية تدريب وتهيئة لك ملين لكسب إقتناعهم وتأييدهم لنظام إدارة الأداء، وبيان

منافعه لهم وللمنظمة، ومن ثم تقل مقاومتهم له ويقبلون على تطبيقه مطمئنين .

### \* الصيانة والإعتماد :

وتهتم هذه الخطوة بتقنيين ما تم الإتفاق عليه وصيانة مكونات الأداء في وثيقة ' وصف العمل خطة

الأداء". كذلك تشمل هذه الخطوة مجموعة الإجراءات المهمة التالية :

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء .
- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظم .
- تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظم .

**\* نموذج لإجتماع تخطيط الأداء :**

يعتبر الإجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توصي إليه أنه موضع مسألة وان الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداء وليس تخطيط الأداء المستقبل، حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المدبرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء .

وعادة يبدأ الرئيس بتوضيح الفرض من الإجتماع ويركز على فكرة تخطيط الأداء باعتبارها مسؤولية مشتركة للطرفين، ثم يشرك المرؤوسين بسرعة في العملية بطلب رأيه، ويعتمد الرئيس النابه في هذا الإجتماع على أسلوب الحوار السريع الذي يتيح للمرؤوس فرصة

التعبير عن آرائه بيسر، ويراعي أن تكون مشاركته في الإجتماع في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل أكثر من أن يتخذ موقف لمحاضر الذي يخبره بما يجب عليه عمله، إذ من المفيد أن يقوم دور العامل أكبر في التوصل إلى تحديد لمهام وواجبات العمل .

ثم تكون الخطوة التالية هي إستعراض المعلومات المتاحة عن المنظمة وأنشطتها .

والظروف التي تعمل فيها وذلك لبناء قاعدة بين الفهم المشترك بين الطرفين ويشترك الرئيس المرؤوس في التعرف على خلاصة المعلومات التي أنتجتها مرحلة الإعداد والتحضير . وبناء على ذلك تجري محاولة تحديد مهام وواجبات العمل والأهداف المحددة التي تزيد الإدارة تحقيقها من وراءه، مع التركيز على

تحديد أهداف العمل وليس فقط الإجراءات والجوانب الآلية في الأداء على أن يتم التعبير عن هذه الأهداف في شكل نتائج ملموسة قابلة للقياس، وتحديد الوقت المتمثل لتحقيق كل هدف .

ويتبع الاتفاق على أهداف العمل توضيح وإقرار معايير قياس وتحديد مدى النجاح في الأداء من حيث

الكمية / القيمة، التقنية، التكلفة، السرعة / لوقت، والجودة ويراعي أن يتطرق الاجتماع إلى التفكير

في المعوقات والتهديدات المحتملة أو المتوقعة أو القائمة فعلا، إلى قد تحول دون تحقيق الأهداف

والإلتزام بالمعايير المتفق عليها، والبحث عن سبل التغلب عليه . وتضمن خطط الأداء مساحات

إحتياطية لمواجهة تلك المعوقات، وإقتراح الإجراءات التكميلية والموارد الإضافية التي ينبغي أن تشملها

خطط الأداء لتهيئة الظروف لتمكن العامل من الأداء حسب المخطط . ومن هذه الإضافات عملية إعادة

هندسة العمليات، عمليات إعادة تنظيم وهيكله الإدارات، تجديد الآلات وإستحداث تقنيات، وتدريب أو

إعادة هيكله القوى البشرية بالمنظمة كذلك يتطرق الاجتماع إلى مناقشة الأولويات والإتفاق على

الصلاحيات اللازمة للقائم بالعمل وذلك بالتنسيق مع الخطة العامة للمنظمة ومتطلبات العملاء، وضمان

التوافق مع مجموعات العمل الأخرى وذات العلاقة في المنظم .

وفي نهاية الاجتماع ؛ جمع حصيلة مهمة من المعلومات يصير ترجمتها إلى وثيقتي وصف العمل وخطة

الأداء كما قدمذ .

وتتبلورنتيجة تخطيط الأداء في توفر المعلومات التالية للقائم بالعمل ورؤساء :

- المسؤولية الأساسية للفرد أو الأفراد خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء؟

- معايير الحكم على اذ فاءة الفرد أو الأفراد في أداء مهام العمل؟

- المدى الزمني المتفق عليه لتنفيذ مهام العمل .

- صلاحيات الفرد أو مجموعة العمل في أداء العمل .

- المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكن الفرد أو الأفراد من أداء العمل بكفاءة؟

- المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل ؟

- لمساعدات التي يحتاجها الفرد أو مجموعة العمل لأداء العمل بكفاءة ؟

- التدريب اللازم لتمكين الفرد أو المجموعة العمل من أداء العمل بكفاءة؟

- تأثير عمل الفرد أو مجموعة العمل على باقي الأعمال في الوحدة التنظيمية المعينة بالعمل، وكذا على

مجمل أعمال المنظمة؟

- الا غيرات ذات التأثير على الأداء؟

- كيفية التصرف في ظروف الأزمة؟

- ثالثا : توجيه الأداء :

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص

المستمر للأداء والقائمين عليه و الظروف المحيطة به . وقد يصل الأداء إلى المس تويات المخططة

والمستهدفة أولا تحقيق تلك الأهداف . ولا تملك الإدارة الإنتظار لتتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهاية،

بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدفق الأداء بسهولة وسير أثناء العمل من خلال

أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في ظام إدارة الأداء هي توجيه الأداء: "

ويمثل توجيه الأداء عملية إتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة

على تنفيذ الأداء حسب الخطة ،ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء بسبب متغيرات خارجية تقع في

المناخ المحيط، مثل : التحولات السياسية و الإقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة

إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات

المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلف . وقد تحدث الإختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية إعطال أو تقادم ، وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معينة بالإطمئنان إلى إستمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمد والكشف مبكرا عن إتجاهات الخلل فيه .

\* العناصر الأساسية في توجيه الأداء<sup>1)</sup>

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية إتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء العقلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الإتجاهات الصحيحة، وتمكين .

القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والنفعية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينه .

- متابعة مستويات وظروف الأداء :

تتضمن هذه العملية المتابعة الفورية الآني ( بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمد . كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للموظف وما يطرأ عليه من تحولات ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على إجتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقان . وكما يبدو فإن هذه المتابعة والملاحظة الآنية إنما تعتمد في المقام الاول على فاعة نظم المعلومات ودقتها في رصد الأداء العقلي وإنتاج المؤشرات الدالة على إتجاهها

التطور وإستنتاج المشكلات قبل وقوعها بطريقة الإندار المبكر وهي ما يطلق عليها **The leading**

. **iudicataes**

---

- د علي السلمي، مرجع « بق ذكر ص 53 .

#### ١ - تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة :

تهتم إدارة الأداء بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب إحتياجات الأداء . وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك يفرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبهم إحتتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات الالتي تهدد جودة الأداء وتقلل فرص الوصول إلى الإنتاج المستهدف .

وتستخدم في توجيه الأداء آليات متعددة منها ما يتم بالإتصال لمباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذ ومنها ما يتم من عقد البرامج التدريبية وورش عمل لمناقشة مشكلات العمل، والإجتماعات الدورية بين العاملين ورؤسائهم في العمل لمناقشة ظروف الأداء وعصف الأفكار BRAINSDTORNING للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط الم تمتد .

#### ٢ - تمكين العاملين للأداء المتميز :

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين، والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلي . وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف .

ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ . بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء ( أي أن التمكين يقصد به توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بإيجابية وحسم المتغيرات على مسؤولية القائم بالعمل ) .

#### \* أساليب توجيه الأداء :

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع



منهم إلى وجهات نظرهم، بحيث تأتي توجهاته متناسبة مع ظروف لتنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق .

كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوب ، ولكن أفعال الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الإتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس والقائمين بالعمل، ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها ومعاينتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة .

وتزيد فعالية توجيه الأداء في توجيه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركز على الجوانب الإيجابية في الأداء، والحرص على إعلان التقدير للأداء المتميز . كذلك من قواعد توجيه الأداء الفعال ما يلي :

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين إكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها .

- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين .

- مناقشة السلبيات روح إيجابيد .

- الإستماع بحرص لأداء العاملين .

\* دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء :

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة بإستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة به . والمتفق عليه في فكر الإدارة المعاصرة أن القيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم لى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه والرياد

وليس بالفرص والضغمة . لذا يهتم القادة الإداريون بتنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشاد الأفراد نحو أفضل السبل لتحقيق الأهداف وإستثمار الفرص السانحة، كما يعملون على مساندة ودعم فرق العمل ذتية الإدارة، وتنمية قدرات الأفراد على الأداء المتميز بتمكينهم من الأداء بحري وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في حل مشكلات العمل وإثبات قدراتهم .

\* المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء :

مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جادة لصيانة فكر جديد للقيادة الإدارية يعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء ، وما يوضح حركية القيادة الإدارية و توافق مفاهيمها و أساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء و فلسفة الرئيسة القائمة على إعتبار القائمين بالأداء شركاء أساسيين يسهمون في تخطيط أداء و متابعته و تقييمه و إقتراح مداخل تحسينه وتطويره ،فضلا عن بذل من الجهد و الطاقة في تحقيق الأداء ذاته و تضم تلك الأفكار الجديدة ما يلي :

القيادة تفاعل و علاقات متبادلة بين القائد والمعاونين .

القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها و أساليبها حسب متطلبات الموقف .

يعتمد القائد على سلطة التأثير و التوجيه أكثر من إعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة

يتحرك القائد و يتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسم .

تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني .

لا يتحقق الائد تأثير مسار على جميع التابعين، ولا تقلل هذا من فعاليته .

القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج

المطلوبة منهم بكفاءة .

تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة .

تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الإهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويره .

يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التفاعل وفق لعلاقات المورد - العميل".

تلعب القيادة الإدارية دور أساسيا في تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية لتعاون بين أفرادها .

المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجازات .

- على القائد الإداري مساندة التابعين في إكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي

وإستمراره في تطوير الأداء، وذلك بإعتبار مسؤوليته الأساسية هي إدارة الأداء .

- تتركز مسؤوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها وإستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم .

- تحمل القيادات الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات و المهارات والخصائص للموارد

البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وتبدل العناية الفائقة لضمان

توفره .

- لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع الأعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين

وتنمية مجموعته من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد ، مساند، موجه، ميسر أو مدرب بدلا من

رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إداره الأداء أن يتزايد ويغالي في

الإشراف والدخول في تفاصيل العمل السائد، وإنما يركز على التوجيهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء وشرك لهم الغوص في التفاصيل .

- تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبيل التعاون والتكامل بين فرق العمل، ومن تم القيام بدور المرشد والمنسق لتلك الفرق، تمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايد .

- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم عن الإبتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم حتى أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الإتصالات ينة وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على إستمرارية وشفافية الحوار مع مساعدة وفيما بينها .

إن توجيه الأداء هو الآلية العملية لنقل أهداف وخطة الأداء حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون توجيه بين آليات تحسين الأداء بما يوفره من خبرات المشرفين .

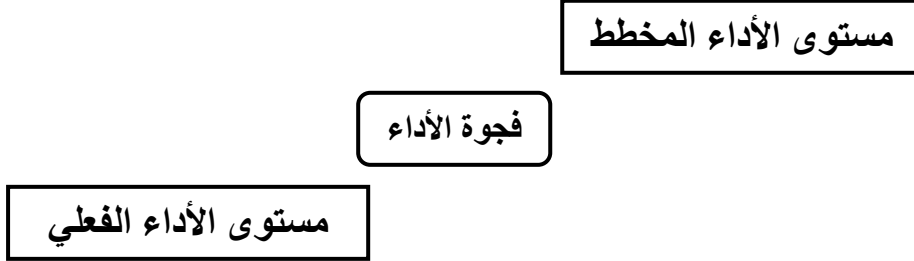
رابع : تشخيص الأداء<sup>(1)</sup>

إن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف على الخطة المحددة بسواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة . وتبدو واحد من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الإستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن تم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم بهم الطاقات الإنتاجية المعطلة ( أي المدخلات في نظام إدارة الأداء). وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمال والمشرفين عليهم،

---

- د علي السليمي، مرجع ، بق ذكر ، ص 164 .

والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه ويصور لشكل التالي



هذه الفكرة، حيث تدل فجوة الأداء ' على ذلك التباين بين المستهدف والمحقق فعلا، والتي نتجه عملية تشخيص الأداء لتقديرها والبحث في أسبابها .

\* عملية تشخيص الأداء:

إن العناية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها ومن تم توفير أسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية، وتنمية القدرات التنافسية للمنظم . وبالتالي تتضمن عملية التشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة : نها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء .

- رصد فجوة الأداء:

الفرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتعدد مصادرها وأسبابها، تمهيدا للعمل على إزالتها ويقصد رصد فجوة الأداء إكتشاف الفرق بين مسوى الأداء الفعلي ( الكمية، الحجم،

السرعة، الجودة، التكلفة ) وبين المستوى المخطط

( المستهدف ) .

والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحظة المستمرة للأداء، ومن تم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم ( أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية ، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقعها التنافسي ، و التكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط .

كذلك يكون رصد الفجوة بحسب مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو إنحصارها في مجال معين .

- تحديد مصادر فجوة الأداء :

ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء، بل أيضا تحديد مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها . ويبين الجدول التالي المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء :

المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
تصميم العمل	م غيرات السوق
قدرات العاملين	تحركات المتنافسين
دوافع العاملين	تغير طلبات وتوقعات العملاء
القيادات التقنية أو الإدارية	التطورات التقنية والعلمية
البناء التنظيمي	تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية
الإمكانات المادية أو التقنية	تطورات الأوضاع والنظم الإقتصادية المحلية والخارجية
مناخ وثقافة المنظمة	ضغوط الموردين وتأثير التحالفات والممارسات الإبتكارية

إن خلاصة تأثير تلك المصادر المختلفة أنها تحدث حالة من إختلال توازن نظام الأداء سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات . وبذلك تفتقد عناصر نظام إدارة الأداء التكامل والتناسق بينها، ومن تم تضطر فجوة الأداء .

## - تحليل فجوة الأداء :

يقصد بالتحليل أساسا البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديده . وفي

أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الأداء في إختلال أداء الموارد البشرية

( وهو السبب الأكثر إذ اشارا خاصة حين تنخفض درجة الآلية في الأداء ، الإختلال أداء الموارد المادية

من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط الأداء غير البشرية، وإختلال أداء الموارد التقنية مثل حالات

تقاوم التقنية المستخدمة، وإختلا .

الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الإتصالات وطول سلسلة إتخاذ القرارات

وتباعدها عن مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم .

وتعتمد عملية تشخيص فجوة الأداء على تحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل

فرديا بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة

تنظيمية متخصصة، ويجري التحليل الفردي وفق منطق إستفساري بسيط يطرح مجموعة متصلة من

الأسئلة تبدأ كلها بإسم الإستفهام " لماذا ، حيث يسأل القائم بالتحليل " لماذا حدثت فجوة الأداء " فإذا

جاءت الإجابة مثلا بسبب " نقص المواد الخام " فيكون السؤال لثاني " ولماذا نقصت المواد الخام ؟ ،

وقد تأتي الإجابة مثلا ' بسبب نقص الإعتمادات في الموازنة ؟ فيأتي السؤال الثالث " ولماذا كانت

الإعتمادات ناقصة في الموازنة؟ " وهكذا إلى أن يتم التواصل إلى السبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه

المشكلات الفرعية، والذي تسبب أساسا في فجوة الأداء .

أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة الأداء في إجتماع يضم مجموعة المهمتين بالمشكلة،

ويجري عرض الأسباب المحتملة للفجوة باستخدام منهجية " العصف الفكري " التي تقوم على توليد

الأفكار والبناء على الأفكار المطروحة من كل مشارك دون ، صادرة أو تقييم من المشاركين

الآخرين وذلك في دورات متتالية حتى يستفيد جميع المشاركين ما لديهم من أفكار، ثم تبدأ عملية استبعاد الأفكار

غير المقبولة بنفس الأسلوب التتابعى باستخدام معايير يتفق عليها المشاركون مسبقا حتى يتم التواصل إلى أكثر

الأسباب إحتمالا بإجتماع المشاركين .

وفي حالة استخدام القياس المرجعي يكون تشخيص فجوة الأداء بالمقارنة مع مستويات الأداء في أوقات

مختلفة أو بين إدارات مختلفة أو حتى بالقياس إلى ما تحققه منظمات أخرى، ويبين الجدول التالي أهم

الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات :

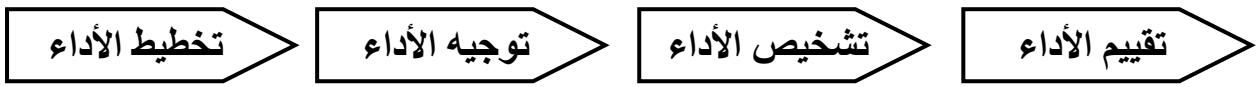
أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
نقص / عدم تناسب قدرات العاملين	عدم ملائمة التقنيات المتطلبات العمل	نقص / عدم صلاحية الخدمات	عيوب في الهياكل التنظيمية
ضعف / عدم رغبة العاملين	عدم إستيعاب العاملين لخصائص التقنيات	نقص / عدم صلاحية المعدات والآلات	قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين
تناقص خصائص الفرد مع متطلبات العمل	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل	شروع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة
ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها	ضعف نظم الصيانة الوقائية / التصحيحية	عدم تحديد المسؤول عن كل عملية
ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين	عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة	نقص الإعتمادات المالية	قصور / تقادم السياسات والنظم
ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل	عدم ناسق حزمة التقنيات المستخدمة	عدم ملائمة موقع العمل	تصادم / عدم وضوح العلاقات التنظيمية



إن الغرض من تشخيص الأداء هو البحث عن أسباب الفجوة - إن وجدت - وليس لوم وتقريع العاملين في المقام الأول. تشخيص الأداء عملية مستمرة، وليست مظاهر موسمية، ويتطلب التشخيص السليم لفجوات الأداء تعاون المختصين، وتدارس خبرات الآخرين.

#### خامساً: تقييم الأداء (1)

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة.



ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى إفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية، والتدفق، كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم أداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، وإحتمالات نجاح الفرد في أداء أعماله.

#### \* العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية، وهي: العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل.

ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو

غير مباشر، وتبدوا أهمية هذه الفكرة إذا تبيننا خطورة الخطأ الشائع في كثير

من المنظمات، إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط وإعتبار

نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الإعتبار العمل الأخرى ذات

1 - د علي السليمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

التأثير ومنها الأفراد الآخرين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإداري . سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر أداء أو كلها مجتمعة . ففي مجال تقييم أداء الموارد البشرية ينتشر الآن أسلوب التقييم 360 درجة والذي يستقي معلومات التقييم من القائم بالأداء والمحيطين به في العمل داخل وخارج المنظمة . وكذلك حين تقييم أداء عناصر الأداء الأخرى تؤخذ ملاحظات وأراء كل المتصلين به ، وعند تقييم الأداء

الكل على مستوى المنظمة ينتشر الآن أسلوب " قائمة التقييم والموازنة " **Balanced Scorecard**

كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسي يأخذ أربعة محاور في الاعتبار وهي الأداء التسويقي، الأداء المالي، أداء العمليات الإنتاجية، والتعلم والتطور التنظيمي، و بين الجدول التالي محاور التقييم في نظم إدارة الأداء (١)

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
قياس وتقييم القدرات الفردية	تصميم العمل	الإطار التنظيمي للعمل
قياس وتقييم المهارات الفردية	ترابط وتناسق مكونات العمل	المسؤولية عن إدارة الأداء
قياس وتنظيم الخصائص السلوكية	ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية Procès	الصلاحيات المحولة للقائم بالعمل
قياس أسلوب الأداء	التقنيات المستخدمة في العمل	العلاقات التنظيمية بين القائمين بالأعمال ذات العلاقة
قياس نتائج الأداء	معدلات الأداء المقررة	النظم والإجراءات المساندة للعمل . وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية

- نفس المرجع السابق ذكره ص 178 .

## \* الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء :

- من ناحية أخرى تبدو الأخطاء التالية في ممارسة عملية تقييم الأداء في كثير من المنظمات التقليدية :
- إعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسب مع أهميتها الحقيقي .
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، و الاكتفاء لتقييم الأداء مرة واحدة في السنة .
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على إختلاف أعمالهم .
- الإعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غير .
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر إدارة الأداء وإعتبارها هدفا في ذاتها .
- إعتبار التقييم وسيلة لتقرير لترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء .
- إعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية .
- ومن ثم تتضح السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء :
- تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة .
- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم .
- الترابط مع ء اصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء وكذا الإمتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء .
- إعتداد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساسا للتقييم .

- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد بإعتماد أسلوب التقييم 360 درجة، حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم، وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجه .

- إستجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية، المؤثرة على الأداء كذلك ثمة فرق

جوهرى آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء والإستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظم . ويصدق تعبير الإصلاح والصيانة سواء كان الأداء في المجال الإنتاجي والتقني، أو كان في مجالات أخرى كالتسويق والتموين وغيرها من الوظائف الخدمية والمساندة .

فالمعنى أن الأداء المعيب أيا كان مجاله وموقعة يخضع لعمليات إصلاح وصيانة، ومن تم فإن تحسين الأداء لا يتفرق عادة وقتا طويلا، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب إستثمارات أو إستحداث تقنيات جديدة، ما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين وإستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الإبتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتا يطول إلى السنوات في بعض الأحيان ( وإن كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات الآن ). من ناحية أخرى يكلف التطوير إستثمارات عالية سواء الإقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديد .

\* مجالات تحسين وتطوير الأداء :

- تطوير قدرات ومهارات الفرد
- تطوير نظم التعامل في الأسواق .
- زيادة المستوى الـ عرفي للفرد .
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل .

- إعادة تصميم العمل .
- إعادة تخطيط الأداة .
- إعادة هندسة العمليات .
- إعادة التنظيم الإداري .
- إعادة صيانة النظم والسياسات .
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات .
- زيادة استيعاب التقنيات .
- تطوير التقنيات الحديثة .
- إستحداث تقنيات جديدة .
- تحسين مكان العمل .
- تطوير ثقافة المنظم .
- تطوير قدرات ومهارات القادة .
- زيادة المستوى المعرفي للقادة .
- تطوير أنماط وأساليب القيادة .
- تطوير العلاقات مع الموردين .

سادسا : تحسين وتطوير الأداء : ( )

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن

---

· المرجع السابق ذكره ص 182 .

ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء . فمن ناحية تهدف إدارة الأء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتة من أن ينحدر عن مستوى التميز . كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمد . ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالإرتفاع بالأداء إلة مستويات أفضل بإستمرار وتطوير عناصره ( المدخلات، العمليات، والمخرجات ) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق .

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء لمستهدف، والإرتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليضل التساوي والتعادل بينها قائم .



وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء . ومن م توجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة كذلك تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر يفرض الإرتفاع بها على مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالي .

ويجدر أن تبيين الفرق بين تحسين الأداء وتطوير أداء بدرجة أوضح، إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط يتجه التطوير إلى إبتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين

ومواكبة التطورات التقنية والتة وبقية وغيرها من المتغيران. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيب. كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الداتية للقائمين بالأداء وبالإله تعانة بفراق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المظمة .

ويصدق تعبير الإصلاح والصيانة سواء كان الأداء في المجال الإنتاجي والتقني أو كان في مجالات أخرى كالتسويق والتمويل وغيرها من الوظائف الخدمتية والمساند . فالمعني أن الأداء المعيب أيا كان مجاله وموؤة يخضع لعمليات إصلاح وصيانا . ومن تم فإن تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتا طويلا، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب إستمرار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الإبتكارية والإبداعية لفريق من المختصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتا يطول إلى سنوات في بعض الأحيان وإن كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات الأز . من ناحية أخرى يكلف التطوير إستثمارات مالية سواء لإقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة

\* مجالات تحسين وتطوير الأداء (1)

- تطوير قدرات ومهارات للفرا .
- زيادة المستوى المعرفي للفرا .
- حفز وتنمية إهتمامات الفرد بالعمل .
- إعادة تصميم العمل .

---

- المرجع السابق ذكره ص 191 .

- إعادة تخطيط الأداة .
- إعادة هندسة العمليات .
- إعادة التنظيم لإداري .
- إعادة صياغة النظم والسياسات .
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات .
- إعادة إستيعاب التقنيات .
- تطوير التقنيات الحالية .
- إستحداث تقنيات جديد .
- تحسين مكان العمل .
- تطوير ثقافة المنظم .
- تطوير علاقات العمل .
- تطوير قدرات ومهارات القاد .
- زيادة لمستوى المعرفي للقاد .
- تطوير أنماط وأساليب القيادة .
- تطوير العلاقات مع الموردز .
- تطوير نظم التعامل في الأسواق .

\* بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء :

**Out sourcing**

- إسناد عمليات إلى الغير

**Downsizing**

- تصغير الحجم

**E .Business**

- إدخال نظم الأعمال الإلكترونية

**STRATEGIC ALLIANCES**

- الدخول في تحالفات إستراتيجية



# الفصل الرابع : الصراع و نشأة

## التنظيمات غير

### الرسمية

- 1 - تمهيد
- 2 - مفهوم الصراعات الشخصية
- 3 - مراحل الصراعات الشخصية
- 4 - أنواع الصراعات الشخصية
- 5 - الصراع بين الجماعات
- 6 - أسباب الصراعات الشخصية
- 7 - الصراع وعلاقته بنشأة التنظيم  
غير رسمي

## تمهيد :

أحدث عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي يجرنا إلى التطرق لموضوع الصراع لما يمكن ان تلعبه في التأثير على الأداء الوظيفي إما إيجابا أو سلبا . يستغرق العمل جزءا كبيرا من حياتنا ،فنحن نقضي أكثر من حوالي سبع ساعات او ثمانية منها في اليوم ،لخمسة أيام أو أكثر في الأسبوع ،ولمدة تتراوح بين ثلاثين واثان وثلاثين عاما في العمل .

وبطبيعة الحال فإن جزءا كبيرا من هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين،بعض هؤلاء الذين نعمل معهم نشاطرهم اهتماماتنا وأنشطتنا .

كما أن هناك من لا يشاركونا بيئة العمل غير أنهم أصدقاء ' فقد أظهرت بعض البحوث الميدانية حول الصداقة أن أقل من ربع الأشخاص الذين نعتبرهم أصدقاء هم أيضا زملاء عمل .

إن زملاء العمل هم أولئك الذين نحتك بهم بحكم طبيعة عملنا، لكن قد لا تكون لهم نفس مكانة الأشخاص لذين نختارهم بمحض إرادتنا ، لنستمتع معهم بعيدا عن جو العمل . و على الرغم من الفوارق بين الزملاء و من هم خارج بيئة العمل ، إلا أن علاقات العمل تظل مع ذلك في غاية الأهمية ، قد تكون مصدر للرضا الوظيفي و الدعم حينما تسير سيرا حسنا ، فعلاقات العمل المساندة ترتبط على الدوام بمدى بعد الموظف عن الإحساس بالقلق و الاكتئاب و الأمراض العضوية ، و من ناحية ثانية فإن علاقات العمل من الممكن أن تكون مصدرا للضغط الشديد و عدم الرضا عندما تنشأ الخلافات .

إن الصراعات أو الخلافات تعد بالتأكيد من الأمور الشائعة في بيئة العمل حيث تعتبر الاختلافات البسيطة في الرأي أو المناقشات الحادة بين الموظفين من مظاهر بيئة العمل التي

يستحيل تفاديها ، و معلوم أن بيئة العمل إما أن تكون مستقرة ، أو متقلبة ، أو مضطربة ، أو قلقة ، أو هادئة ، أو بسيطة ، أو معقدة ، و في الحقيقة فإن بعض الخلافات في عمل من الممكن أن تكون مثمرة إذا ما تمخضت عن حلول إبداعية ، حيث أن تتطابق في الواقع مع أعلى درجات الرضا الوظيفي و على العكس من ذلك فلو أثارت الاختلافات و الخلافات سواء أكانت حقيقية أو متخيلية شعورا سيئا ، فمن الممكن أن يبقى مثل هذا الشعور لفترة طويلة بل و زداد حدته .

كما أن الخلافات تخلق المزيد من الضغوط بمرور الزمن أو على الأقل عدم الاتفاق ، و بالتالي فإنه لا بديل عن تسوية المسألة ، ذلك أن الخلافات الشخصية يمكن أن تبقى لفترة طويلة ، بل و تزداد حدتها .

تعد المنظمات الإدارية منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول المعبر عن حيويتها و تفاعلها ، و بقدر ما يبذله الإنسان من جهد في أدائه ، و ما يظهر من فاعلية ، فإنه يعكس على فاعلية المنظمة .

و المنظمات الإدارية هي التي تقدم خدماتها للمستفيدين بعكس المنظمات الإنتاجية ، فالموظف في الأولى ينتج خدمات بينما العال في الثانية ينتج منتجات صناعية .

إن أنسنة المنظمات صارت الشغل الشاغل للباحثين في مجال السلوك الإنساني ، و قد بذلوا جهدا لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم .

و معلوم أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة و متشابكة بين أفراد التنظيم ، و هؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع و مصالح و رغبات متباينة ، منها ما يخص المنظمة ، و منها ما يدور في إطار المصالح الشخصية ، لقد صارت الفروق الفردية بين البشر من

المسلّمات ، و لعل الديناميكية التي تعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة التفاعل المباشر بين الأفراد و هم يؤدون أعمالهم .

لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته ، أو مع الآخرين ، أو مع المنظمة و أنظمتها الإدارية ، كما يواجه صراعات الواقع الاجتماعي و البيئة التي يعيش فيها ، و لعل تعامل الفرد م هذه المستويات المختلفة من الصراع قد يولد آثارا مختلفة عليه و على التنظيم ، تنعكس بشكل أو بآخر على الأمن الوظيفي في المنظمة .

إن من النادر أن يكون الصراع واضح المعالم ، بل إنه في كثير من الأحيان يكون مستترا ، و لهذا فإن لكل طرف من أطراف الصراع إدراك و فهم لما يحدث و الذي يتفاوت من طرف لآخر بدرجة ملحوظة ، هو ما يسمى سوء الفهم و الإدراك .

إن معظم المواقف المؤدية إلى نشوب الصراع لا تعد بذلك القدر من البساطة الذي يتصوره البعض ، و هناك عوامل تؤجج الصراع و تحوله من صراع خفي مستتر إلى صراع علني قد يتسع مداه ، و لا تحمد عقباه ، مما يعرض أمن الأفراد للخطر ، بل و يعرض أمن المنظمة للخطر أيضا .

و قد تناول منظر و علم الإدارة و السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي مسألة الصراع و قصرها على الصراع التنظيمي ، في حين أن نسبة كبيرة من هذا الصراع تفترض أنه صراع شخصي له مصادره ، و له أسبابه و له نتائجه السلبية على الأمن إجمالا و على الأمن الوظيفي بشكل خاص ، و قليلة هي تلك الدراسات التي اهتمت بهذا النوع من الصراع

## - مفهوم الصراعات الشخصية :

وفقا للإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، أصبح مفهوم المنظمة مغايرا لما كان معروفا عنها في السابق ، حيث كانت عبارة عن بناء هيكلي محكم الإغلاق ، يتعامل مع نفسه مبتعدا تمام عن المؤثرات الخارجية المحيطة به ، و لم تعد المنظمة أيضا بعيدة بشكل أو بآخر عن المؤثرات الخارجية المحيطة به ، و لم تعد المنظمة أيضا بعيدة بشكل أو بآخر عن المؤثرات الداخلية لتي تنبعث من الأفراد العاملين فيها ، أو النظم الإدارية التي تعمل من خلالها ، بل تحولت المنظمة إلى منظمة إنسانية تتحكم فيها مجموعة من العلاقات الناشئة بين الفرد و الآخر .

و لهذا أشار النمر ( إلى أن " المنظمة لا تظل محكومة و متأثرة بهذه العلاقات الداخلية فقط ، و إنما هناك علاقات خارجية بمنظمات أخرى تمارس نفس النشاط ، كما أن هناك المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة و الذي بدوره يفرز تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة و بشكل مستمر ( ) .

و بدون أدنى شك فإنه نتيجة لهذه التدخلات من العلاقات الداخلية و الخارجية داخل المنظمة ، فقد يحدث أحيانا أن تقع بعض الخلافات و التناقضات ، التي قد تعكر صفو هذه العلاقات ، و هذا الذي يحدث يسميه علماء الأداء " الصراع " .

---

- انمر سعود ، السلوك الإداري ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990 م ، ص 109 .

مصطلح " الصراع " مأخوذ من الكلمة اللاتينية ( conflicts ) التي تعني التضامن معا باستخدام القوة ، و هي تدل على عدم الاتفاق أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية ، و بهذا اللفظ يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات ، العواطف و التصرفات ، مع بعضها ، مما يؤدي إلى آثار تمزقية (١) .

و قد تبارى علماء و منظرو علم الإدارة في السعي إلى تحقيق مفهوم دقيق للصراع ، فرؤية ( الدهان ) للصراع أنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة ، أو هو نوع من لإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت (٢) . و يرى ( عساف ) أن الصراع يرادف معناه التوتر عندما يكون تعبيراً عن شكل من أشكال العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة و مستوياتها أو وحداتها ، أو فروعها المختلفة ، و هو مفهوم متسع جدا يحمل في طياته مفهوم الصراع ، و مفهوم التوتر ، كما يتسع أيضا ليشمل العلاقات الداخلية و الخارجية للمنظمة (٣) .

و من خلال دراسة لمجموعة من التعاريف للصراع ، تمكنا أن نجمع ما يلي :

- 
- هيجان عبد الرحمان ، ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1998 ، ص 84 .
  - الدهان أميمة ، الصراع في المنظمات ، بحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، جمع و تحرير : مصطفى التركي ، دار القلم للنشر و لتوزيع ، الكويت ، 986 م ، ص 01!
  - عساف عبد المعطي ، النزاع التنظيمي ، الإدارة العامة ، الرياض ، 984 م ، عدد 42 ص 202 .

- البعض يعرف الصراع على أنه موقف من مواقف المنافسة ، يعي فيه الأطراف وجود تعارض في المراكز المحتملة في المستقبل و يرغب كل منهم في شغل مركز لا يتفق مع رغبات الشخص الآخر .

- البعض الآخر يعارض هذا التعريف ( راشد ، الديب ) ، حيث أنهما ينظران إلى الصراع على أنه نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، و تظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف .

- فريق ثالث : يرى في الصراع أنه التنافر الذي يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل ، تقوم بينهما علاقة اعتمادية ، حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ، و مواردهما محدودة ، و تدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما .  
بالإضافة إلى أن الصراع لا يحدث في الشارع و لا يحدث في المقهى مثلا ، أو في وسائل المواصلات العامة ، إنما يحدث في مكان العمل ، في المنظمة التي يعمل فيها عدد كبير من العاملين و الموظفين ، إذا نحن أمام المصطلح الشائع ( الصراع التنظيمي ) كما وضح من التعريفات السابقة الذكر ، هذا أمر ، و الأمر الثاني أن أقسام الصراع حسب تقييم ( ماهر ) تتمثل فيما يلي :

(- النوع الأول : يحدث داخل الفرد ، أي داخل نفسه .

ب (- النوع الثاني : يحدث بين فرد و فرد ، أو فرد وجماعة .

ج (- النوع الثالث : يحدث بين الجماعات بعضها البعض .

و الملاحظ أن الإنسان الفرد طرف رئيسي في هذه الصراعات و بالتالي فنحن أما اشكالية ذات شقين :

أ) - الشق الأول : يتمثل في أن الصراع التنظيمي يدور بين طرفين الفرد و الثاني المنظمة ، أو بين طرفين كليهما إنسان و لكن الصراع يدور بالأساس حول طبيعة العمل داخل المنظمة ، أي صراع مهني .

أ) - الشق الثاني : فيختص بذلك النوع من الصراع الذي يبدأ خفيا ، و ربما يستمر كذلك ، و ربما يصبح علنيا و لكن بشكل مختلف عن الصراع المهني .

و على الرغم من أن الصراع قد يكون شخصا بصورة كلية ، أو نتيجة لكيفية رؤية الناس لموقف معين ، فهو في أغلبية الحالات نتيجة للتوترات المرتبطة بهيكل الأوضاع في المنظمة ، و هذا يعود بنا إلى ضرورة الفصل بين الصراع المهني البحث الذي تكون معظم أسبابه آليات العمل و الإنتاج ، و الإختلاف في موضوعيات العمل ، و بين النوع الآخر من الصراع الذاتي الذي يدور فقط في بيئة العمل ، و لكن موضوعيات العمل ربما ليست هي المحرك الوحيد له ، بل العوامل الذاتية الشخصيد .

و بمعنى آخر إن اتصال الأفراد بعضهم بعض في العمل يأخذ بعدين رئيسين :

لأ ل : و يعتمد على طبيعة الوظيفة في المنظمة ، فقد يكون الفرد على صلة بزملائه سواء كانوا مشرفين أو مرؤوسين ، و على صلة أيضا بالجمهور أو بالعملاء ، و في مثل هذه التعاملات قد يتلقى الفرد التعليمات أو عطيه ، و قد يتفاوض الفرد ، أو يقوم بمساعدة الآخرين في التعامل مع مشاكلهم وهذه العلاقات تحكمها هياكل رسمية في بيئة العمل .

الثاني : أن انسياب العمل تحدده عوامل أخرى غير الهياكل الرسمية ، فهذا النوع من

الإتصال بين الأفراد تحدده قواعد العمل غير الرسمية و التالي فإن عدم التقيد بأسس هذه



القاعدة يعتبر أحد المحددات أو الأسباب الرئيسية لنشوب الصراع أو الخلاف في علاقات العمل .

إن المتخصص في السلوك التنظيمي يجب أن لا ينظر إلى مجرد سلوك الأفراد ، لأن هؤلاء الأفراد في الغالب يعملون معا في جماعات ، و الأفراد و الجهات يؤثران و يتأثرون ببيئة العمل ، لذلك فإن السلوك التنظيمي يركز على ثلاثة مستويات للتحليل هي : الأفراد - الجماعات - المنظمات للوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمي ، فعلى المستوى الفردي مثلا ، نجد أن المختصين يهتمون بدراسة الإدراك ، التعلم ، الاجاهات و الدوافع ، و على مستوى الجماعات يكون الاهتمام بكيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة ، و على مستوى التنظيم يتم وصف التنظيم لكل من حيث البناء و تفاعله مع البيئة ، و كيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد و الجماعات داخله .

### مراحل الصراعات الشخصية :

### مراحل الصراع : ( المغربي )<sup>1</sup>

- مرحلة الفكر التقليدي : و التي ساءت في القرن التاسع عشر ، و حتى النصف لأول من القرن العشرين ، و هي المرحلة التي تبنت فكرة أضرار الصراع بكافة أشكاله و أنواعه على التنظيم ، و أنه يجب القضاء عليه بأي وسيلة متاحة و ملائمة .

---

- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار النشر ، عمارة ، 1995 م ص 121 .

- المرحلة السلوكية : و هي التي سادت منذ الخمسينات من القرن العشرين ، و تبنت

فكر أن الصراع أمر ضروري في التنظم ، و لا يمكن تجنبه ، و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه ، و تحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة .

- مرحلة الفكر التفاعلي : و هي آخر مراحل التطور ، و تتبنى الفلسفة القائلة بأن

الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط ، بل إن له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم ، و من

ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه ، و من هذا المنطلق

فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين :

- إذا زاد الصراع في مستواه عن المستوى المحدد و المرغوب فيه ، فإنه من واجب

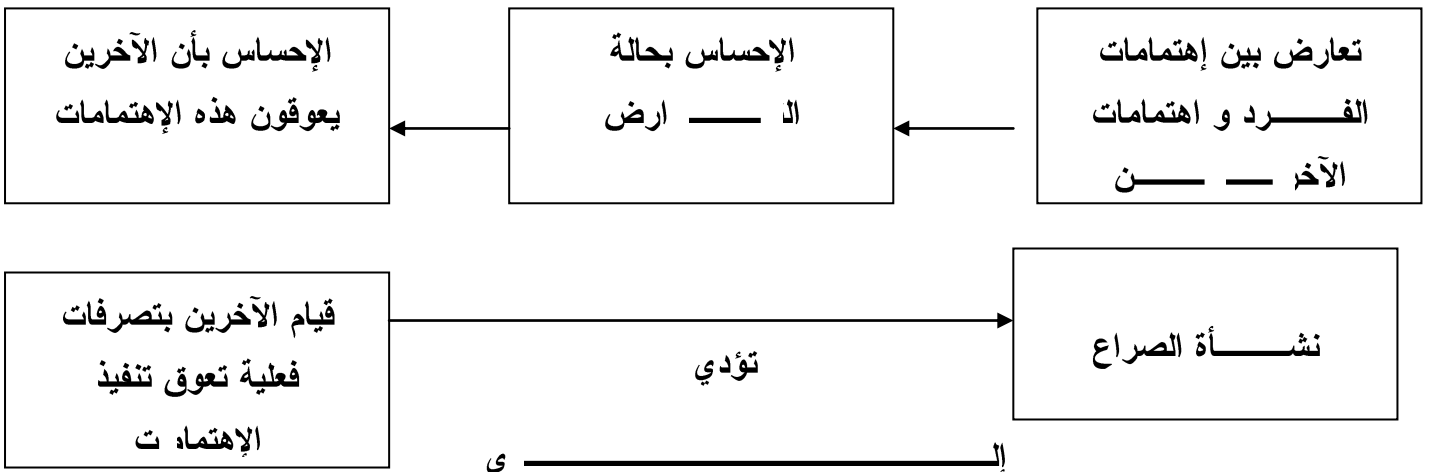
الإدارة التدخل لتخفيضه إلى المستوى المرغوب .

؛ - في حالة انخفاض مستوى الصراع عن ما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط

الصراع ، و الإرتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب .

و يزداد حسب ( ماهر ) تحديدا و اقترابا من مفهوم الصراعات الشخصية حيث يورد الشكل

رقم ( 1 ) الذي يوضح طبيعة و نشأة الصراع داخل الفرد . ( الشكل رقم 6 )



- ماهر أحمد ، مرجع ، يق ذكره ص 117 .

## كيف ينشأ الصراع ؟

فالصراع عنده يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد و اهتمامات الآخرين ، و عندما يشعر بهذا التعارض ، فإنه يعتقد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته ، و بالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد ، و التي يكون من نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد و بين الآخرين

### أنواع الصراعات الشخصية :

تتخذ الصراعات الشخصية صوراً متعددة تختلف باختلاف الدرجة التي وصلت إليها ، و باختلاف طرفي العلاقة فمنها الصراع داخل الفرد نفسه ، و الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة ، و الصراع بين الجماعات بعضها البعض على النحو التالي :

#### أولاً : الصراع داخل الفرد :

حيث يعاني الفرد داخل المجموعة من الشعور بالتعارض و النزاع بين قوى جديدة داخل نفسه ، و يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها : شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ، و شعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة ، و شعوره بتعارض نتيجة مشاكل العمل .

إن هذا النوع من الصراعات الشخصية لا يتطلب وجود أفراد آخرين ، على الرغم من أن الشخص هو مسرح هذا الصراع ، إلا أنه قد يكون لمواقف الآخرين و ميولهم و أفكارهم دور كبير في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد ، و قد يسبب هذا الصراع أنواع أخرى من

الصراع ، إذ قد يعتقد الفرد وجود حالة من الصراع بينه وبين أطراف أخرى خارجية أو بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها ، و يحدث هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد تتجاذبها مجموعة من الاتجاهات حول الظاهرة التي أحدثت الصراع ، و قد تتحول نتائج هذا الصراع على الفرد إلى حالات من الإكتئاب و القلق و غيرها من الأمراض النفسية الأخرى و يعود ماهر ) ليشير إلى شعور الفرد داخل المجموعة بالتعارض و النزاع بين قوى عديدة داخل نفسه و ذلك لعوامل أهمها : (1)

#### - تعارض الدور :

هو ناتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته و بين ما يفهمه ، و ما يشعر أنه يجب أن يؤديه .

إن لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال و هذه الأهمية ناجمة من أن الفرد يتم تقويم أدائه اعتمادا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه ، و ما يؤديه بالفعل ، و يؤثر التقويم في مساءلة الفرد أو غيابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين .

#### - عدم إشباع الحاجات :

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوكا مدفوعا و موجه ناحية هدف معين أو عائد معين ، و عندما يتعرض تحقيق الهدف إلى عائق يؤدي ذلك إلى الإحباط .

#### - تعارض الأهداف :

حيث يقابل الفرد عدداً أهداف للجماعة و لكن يلاحظ أن بعض هذه الأهداف يتعارض مع بعضها الآخر و الإحباط يختلف عن التعارض بين الأهداف في أن الأول ينشأ من تعذر

---

- نفس المرجع السابق ص 220 .

الوصول إلى الهدف بينما الأخير شير إلى التعارض بين الأهداف نفسها .

### ثانياً : الصراع بين الجماعات : ( )

و يشمل التناقضات بين مجموعة العمل في المنظمة كالتناقض دون إدارة المبيعات و إدارة الإنتاج ، أو بين وحدات التنفيذ ووحدات الاستشارة ، و يرجع هذا النوع من الصراع إلى تباين الأهداف التي تسعى إليها كل جماعة ، أو تداخل السلطات فيما بينها ، أو بسبب الإعتماد المتبادل بينهما ، أو لندرة الموارد في المنظمة و غيره .

### أسباب الصراعات الشخصية :

عند البحث عن أسباب الصراع نلاحظ أن تعريفاته السابقة الذكر تضم في طياتها شرحاً لأسباب الصراع ، لأنه يحدث نتيجة ذل و ارتباك و عدم انسجام في طبيعة النشاطات التي يقوم بها الأفراد ، حيث أن قيام أحدهم بنشاط لا ينسجم مع عمل آخر و يكون سبباً في منعه ، و هدمه ، و إيذائه ، و اضافة مستوى كفاءته .

إنه لحدوث الصراع لا بد من توافر اثنين أو أكثر ، و أن التنافس على منصب محدود أو مراد محدود و قليلة يكون سبباً في وقوع الخلاف ، و من خلال الصراع يستطيع أحد الأطراف المتنازعة إحراز النصر نسبياً على حساب الطرف الآخر .

و يجمع ( عبد الجواد )<sup>(1)</sup> مجموعة أسباب يرى أنها من أهم أسباب الغيرة المهنية و

جمعها في النقاط التالية :

### ( أ ) إفتقار النظرة الكلاية

---

- إيجان عبد الرحمان أحمد ، مرجع ، بق ذكره ص 93  
- عبد الجواد محمد أحمد ، الإدارة ضد التيار ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، الطبعة الأولى ، القاهرة  
2004 م ص 92 .

(١) قلة الموارد و عدم عدالة التوزيع

(٢) قسوة النقد

(٣) ضعف التربية الإيمانية

(٤) عدم إدراك الفروق الفردية

(٥) تزكية روح الفردية و الأناية

(٦) ضعف المتابعة

(٧) سوء الإدارة .

و يحدث الصراع أيضا عندما تعجز الأطراف المتنازعة عن ايجاد حل للمشكلات القائمة

فيما بينها ، و من تم يتحول الصراع من إطاره التنظيمي لكي يصبح صراعا شخصيا

يؤثر بشكل سلبي على طبيعة التعامل في المستقبل (١)

و على الرغم من أن النزاع قد يكون شخصيا بصورة كلية ، أو نتيجة لكيفية رؤية

الناس لموقف ما ، فهو في أغلب الحالات نتيجة للتوترات المرتبطة بمجموع الأوضاع

في المنظمة ، و بالتالي يمكن إجمال أهم أسباب الصراعات الشخصية كالتالي :

(١) تفاوت الصفات الشخصية :

و هو من أهم أسباب حدوث الصراع الشخصي ، حيث تتفاوت الصفات الشخصية بين

الأفراد ، و هذا يعود إلى الخلافات بين الأفراد المتنازعين من حيث المستوى الثقافي ،

السن ، القيم ، و المعتقدات ، و ما إلى ذلك .

---

1 - الحنيطي محمد فالح ، الصراع التنظيمي : أسبابه و طرق إدارته في المؤسسات العلوم الإنسانية

عمان ، 993 م ، عدد . ص 83 .

## د) التنافس على الموارد :

فقد تولد ندرة الموارد المالية و الموارد القيمة الأخرى نزاعا حول عملية التخصيص عبر الميزانيات مثلا ، و قد يحدث الصراع أيضا بين الجماعات العامة و الخاصة في الأردن ، عندما تتنافس فيما بينها حول الموارد المحدودة اللازمة لإنجاز الأهداف الموكلة إليها ، فتوزيع الموارد يجب أن يتم وفقا لأسس تحقيق العدالة ، و بعض دال التنظيم قد ترى أنها تحصل على موارد أقل مما تحتاجه ، مما يولد الإحباط بين أفرادها ، حيث تبدأ ردود الأفعال ، و قد ينعكس ذلك إلى تصرف إحدى الجماعات اتجاه الجماعة الأخرى ، و يبدو أن ندرة الموارد هي المعول الرئيسي في تسارع أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية للحصول على ما يغطي إحتياجاتها مما يؤدي إلى التنارع و التصارع بشكل شخصي (١) .

## د) - الغيرة :

الغيرة هي حالة إنفعال يشعر بها الفرد في صورة غضب من نفسه أو من المحيطين به ، و هي انفصال مركب من حب التملك و شعور بالغضب بسبب وجود عائق متصور وقف دون تحقيق غاية مهمة .

و يبدو الشعور بالغيرة حينما يمتزج الغضب و الخوف و حب التملك معا و يشعر الفرد بإغتناب فرد آخر ما يعده حقا لنفسه ، و هذا المزيج المركب قد يرفض الفرد الإعتراف

---

1 - المغربي كامل محمد . مرجع « بق ذكر ص 174 .

بسلبياته أو المعاناة الناجمة عنه و يحاول الإخفاء لأن الإظهار أو الإفصاح عنه يزيد من شعوره بالمهانة و التقصير .

و الغيرة انفعال معقد فيه الرغبة في الاستشارة وهي دافعة لسلوك هذا الجانب السلبي منها ، و لها جانب ايجابي و هو الغيرة لعادية المطلوبة ، فالإنسان يغار على شرفه و عرضه .  
(- صراع الدور :

فقد تولد الاختلافات في المكانة حواجز في التخاطب ، أو توفر الأساس لمشاعر من عدم المساواة فيتولد الاحتكاك و الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه ، و هذا الفرد أثناء قيامه بدوره قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم ، مثال ذلك أدوار مراجع الحسابات و مراقب التكاليف و مراقبة الجودة ، حيث يدخل في نطاق اختصاص كل منهم مراجعة و انتقاد أدوار الآخرين وهذا من شأنه أن يفسح مجالاً للصراع بين الأدوار ، و كثيرا ما يكون غموض الدور هو السبب الرئيسي في النزاعات الشخصية بين الأفراد (١) .

و قد يأخذ صراع الدور أكثر من صورة منها :

- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص .

- صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية .

- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد و تعارضها (٢) .

---

1 المغربي كامل محمد . مرجع ، بق ذكره ص 82 .

2 حنفي و آخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي . ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية القاهر ،

2002 م ص 122 .



هـ - عبء الدور :

ويقصد به مجموعة المهام أو الواجبات التي يتم إسنادها للفرد للقيام بها خلال العمل ، و تأخذ صورتين : )

### 1 زيادة عبء الدور :

2 و ذلك عندما توكل إليه أعمال و مهام لا يستطيع الفرد القيام بها في الظروف

العادية ، أو تتجاوز قدراته الذهنية و ابدنية ، و يأخذ العبء الزائد شكلين هما :

1 f : العبء الكمي الزائد : و هو زيادة المهام بحيث لا يكفيها الوقت المتاح للأداء .

1 g : العبء النوعي الزائد : و هو شعور الفرد بأنه لا يمتلك القدرة المطلوبة لإنجاز

المهام .

### - انخفاض عبء الدور :

و يقصد به أن الفرد لديه عمل قال لاستيعاب قدراته و طاقاته ، فالعامل على خط

الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل و الرتابة ،

وبالتالي شعوره بعدم الأهمية ، و يفتقر الإحساس بالإثارة في عمله و يؤدي ذلك إلى

انخفاض شعور الفرد بذاته ، فتزداد معدلات الغياب و الشكوى و العصبية و العزلة .

### - العلاقات الإعتماضية :

قد تجعل أنماط الإعتماض المتبادل إحدى الجماعات تعتمد على الأخرى بصورة حساسة

داخل سياق المواقف التي ليس فيها مشاركة في الأولويات ، فعلى

---

1 - حنفي و آخرون ، المرجع السابق ذكره ص 122 .

سبيل المثال قد يعتمد ( ا ) على ( ب ) في خدمة معينة لا يراها ( ب ) مهمة و لا يرغب في توفيرها أو تأديتها .

كما أن العلاقات الإعتمادية هي علاقات ناشئة من اعتماد الأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم ، و تحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم .

( ا ) - صراع الهدف :

يرى كل من (Mayer and verseer) أن صراع الهدف ينشأ نتيجة الاختيار الذي يقع فيه الأفراد عندما يكون أحدهم أمام موقفين يجب الإختيار بينهما ،وتزداد قوة الصراع عندما يكون الإختيار متعلقا بهدفين ايجابيين، وهذا يستغرق وقتا عند الفرد ،خاصة اذا كانت المميزات والعيوب في كلا الهدفين متساوية تقريبا في معظم الجوانب ،ومن ناحية أخرى فقد لاتكون جميع الأهداف ايجابية ،وهنا يأتي دور الفرد في محاولة ايجاد طرق للتعامل معها او تجنبها إن إستطاع ، وخاصة السلبية منها (1)

( م ) إختلاف الأهداف :

يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصلحة شخصية من عدمها على نوعية العلاقة التي يقيمها مع الغير داخل التنظيم ، وقد تكون المصالح المادية أكثر المجالات لنشوء الصراع داخل التنظيمات ،فإن رأى الفرد أن مصلحته المادية أهدرت لمصلحة فرد آخر،فإن ذلك يكون مدعاة لنشوء حالة من الصراع فمثلا الترقية من مرتبة لأخرى،فإن شعر الموظف أنه لم تتح له الفرصة في الترقية لأن طرف آخر قد فاز بها بالرغم من عدم توافر المؤهلات

---

1/Mayer and vereser,PSYchology in industrail organization houghtion mifflinco .Boston.1982

الكافية لتلقيته هو، عندئذ تسود حالة من التوتر بين الفرد وأطراف العلاقة، حيث يبدأ الطرف المتضرر بتكوين اتجاهات معادية للأطراف الأخرى، وقد يستخدم جهوده للإضرار بالطرف الآخر، أو مصالحة ماديًا ومعنويًا<sup>(١)</sup>

### (١) - العلاقات الإجتماعية :

لعل للعلاقات الإجتماعية أثرًا في نشوء الصراع بين العاملين ، فالعلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه في بيئة العمل تخلق جواً من التوتر ، أو جواً من الإنسجام و التآلف ، فالعلاقات الجيدة القائمة على الإحترام المتبادل بين الفرد و زميله يعطي مؤشراً على توافر مناخ صحي يسود المنظمة<sup>(٢)</sup> .

كما أن العلاقة بين الرؤس و المرؤوسين تؤثر مباشرة على نشوء الصراع بينهم ، حيث أن سلوك المدير ينعكس مباشرة على سلوك مرؤوسيه ، فإذا كانت البيئة التنظيمية تسودها الأناية و التعسف و عدم الإهتمام بأمور الآخرين فإن مجالات النزاع عندها تكون رحيبة واسعة .

### (١) - الإتجاهات السلوكية السلبية :

تواجه المنظمات صعوبات كثيرة في التعامل مع الحالات المتطرفة في إضطرابها النفسي و العصبي ، حيث يعاني بعض الموظفين و العاملين في هذه التنظيمات من إضطرابات متعددة كالحقد غير المبرر ، و الرغبة في التسلط ، و الضغط على الآخرين ، و ايدائهم ، أو الفورات الإنفعالية الناتجة عن الغضب السريع كوسيلة للتنفيس عن العقد الشخصية الدفينة

---

- عساف عبد معطي ، مرجع سبق ذكره ، ص216  
- النمر سعود ، الصراع التنظيمي : عوامله و طرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد و الإدارة ، الرياض ، 1994 م ، م 1 ، ص 37 .

و أهم الإتجاهات السلوكية السلبية التي تواجه المنظمات على نطاق واسع نسبيا ما يلي (١):

#### - النزاع مع الآخرين :

و يتمثل في الإتجاه نحو الميل لاختلاف الخلاف و استعمال الأساليب الاستفزازية ، و الاستخفاف بآراء الغير ، و ممارسة الصراع اللفظي و الجدلي ، و عدم استحسان منجزات الآخرين ، و محاولة التقليل من قيمتها ، و الانتقاص من الممارسات الجماعية المبينة على التفاهم المشترك .

#### - الإنسحاب من الآخرين :

و يتجسد هذا الميل في نزوع الأفراد إلى أحلام اليقظة ، و ضعف القدرة على المشاركة الوجدانية ، و تجنب الإسهام في النقاش مع الآخرين ، و الإكثار من ممارسة دور المستمع و الرقيب .

#### - حب السيطرة على الغير :

و تتخذ هذه النوعية حب الفرد التسلط على الآخرين و هي تظهر عموما في صيغة الإسراف في تقديم الآراء و فرضها بدلا من طرحها كم ترحات قابلة للنقاش ، هذا بالإضافة إلى الميل للضغط في فرض القواعد و الضوابط في مجالات العمل .

#### - الإتكالية و الكسل :

هذا النمط يتجسد في سلوك صنف من البشر يبدي ميلا قويا للإتكالية و الإكثار من الطلبات التي يطلبها من الآخرين ، و لتوجيه الاستفسارات عن تفصيلات العمل و الإتكال على الآخرين لتقديم المبادرات و تفضيل الانتظار ، و عدم التوثب إلى أي نشاط ينطوي على الاجتهاد الفردي .

---

- المؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2002 م ص 110 .

### - الميل للعقاب :

هذا النمط يتكرر سلوكه كثيرا في ظروف لا تبرره موضوعيا ، فيصبح ميلا سلوكيا سلبيا في شخصية بعض الأفراد ، و يتسم الشخص ا بعد الإكثرات لما يقدمه الغير من إنجازات ، و تجاهل قيمتها الحقيقية ، و الإفراط في عبارات السخرية عند تقويم أعمال الناس و الغلو في النقد ، و إختلاف المناسبات للإحراج ، و إظهار و لوع شديد بإستفزاز الأفراد و التآيب ضدهم .

### - المبالغة في إبداء المساعد :

هذا النمط يسرف في التظاهر بالود و العطف و الصداقة و الإتفاق و مساندة ما يقدم من آراء بدون نقاش .

### - المستقبل الوظيفي :

هو حساس الفرد بأن فرص الترقى و التقدم و النمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء ، يعتبر أحد الأسباب المهمة للصراعات الشخصية ، حيث تتعارض مع طموحات الفرد و محاولة تأكيد مستقبله المهني ، و تولد عوائق النمو و تقدم المهني حالة من اللامبالاة و الكسل و التراخي مصحوبة بنوع من الخمول و العزلة (١) .

كما أن كثيرا من المهن و الوظائف تحتاج الإستمرار فترة طويلة حتى يستطيع أصحابها تكوين مهنة مستقرة ، لذا نجد أن كثيرا من العاملين و كثيرا من الفنيين و المحترفين

---

1 - الهنداوي و فيه أحمد ، استراتيجيات التعامل مع الضغوط ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عدد 58 ، سبتمبر 1994 م ص 89 .

يبدلون أماكن عملهم و نوعية بغية إيجاد عمل مناسب مستقر (١) .

كما أن الراتب أو الأجر أو المزايا المادية التي يحصل عليها الفرد في عمله كون سببا في عدم الإستقرار إذا ما شعر أن هذا الدخل لا يتساوى مع ما يبذله من مجهود ، أو غير عادل مقارنة مع منظمات أخرى ، أو زملاء آخرين بنفس العمل ، و ربما نفس المهنة (٢) .

### ٣- الصفات السيكولوجية للفرد :

يرجع ماهر ( أسباب الصراع إلى خصائص شخصية للفرد و انفا الاته و مركزه الوظيفي مثلا : (٣)

١ ( الشعور بالحقد و الضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات

٢ ( سوء إدراك الفرد لسلوكه و دوافعه ، و سوء تفسيره للأمور .

٣ ( الإتصالات السيئة بين الفرد و الآخرين

٤ ( العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع الآخرين

٥ ( خصائص الفرد و صفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين .

٦ ( الطبيعة العدوانية و الاستمتاع بمعاناة الآخرين .

٧ ( الإحساس بالدونية الإجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين

٨ ( القيل و القال ( النميمة )

- 
- العديلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض . ط 1 ، 1993 م ص 64 .  
- العطوي محمد ابراهيم ، أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك دية إربد ، 2000 م ص 161 .  
- ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 224 .

جميعنا يصادفه في العمل أناس يصعب التعامل معهم ، و مع وضع الطبائع المختلفة للبشر في الإعتبار سوف نجد بلا شك من هو مزعج ، و قليل من أماكن العمل يفتقر إلى سياسات الوظائف ، و تعد النميمة من أثر عناصر الجذب في العمل ، و غالبا ما تكون الدعامة الأساسية في الصراع الشخصي داخل أماكن العمل سوف تحتاج إلى ان تقف جانبا لتختبر إستجاباتك المختلفة تجاه كل فرد و يتطلب التعامل مع بعض الأفراد منك درجة من الرقة للتعامل معهم بشكل سليم . و غالبا ما يكون القيل والذ ل مصدرا للصراع في مكان العمل ، و اذا تعرضت لذلك فلا تواجه هؤلاء الذين يغتابونك بالإساءة ، لأن أي مواجهة حادة ومثيرة للغضب من شأنها ان تزيد الأمر سوءا .

#### ( د ) الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا عن أو التعليمات ، او اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي الى عدم لبتعاون مع الزلاء بالوظيفة يؤدي إلى عدم التعاون مع الزملاء ، أو إلى عدم إتقانه لعمله ( الإهمال ) أو إلى تغيبه ، و قد يكون عدم الرضا شديدا فيدفع الفرد إلى ترك العمل كلية ، ( ١ ) . و يقول ( ماهر ) : ' أن الدراسات أظهرت أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبيعتهم أقرب إلى الرضا أو إلى الإستياء ، و من أهم هذه المسببات ( ٢ ) .

- إحترام الذات : فكلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتداد بالرأي ، و احترام الذات ،

---

1 - المغربي كامل محم : مرجع سبق ذكره ص 284 .

2 - ماهر أحمد : مرجع سبق ذكره ص 274 .

كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنحس قدرهم ،  
أو عدم إعتداد الذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .

- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التكيف معها كلما  
كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعدون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة  
ما يكونون مستاءين .

- المكانة الإجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة كلما إزداد رضا الفرد  
عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا زاد استيائه .

، - الرضا العام عن الحياة : حيث يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في  
عملهم ، أما التعساء و غير الراضين عن نمط حياتهم الزوجية و العائلية و الإجتماعية  
فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

و يلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الإلتفاء إلى المنظمة ، حيث يشعر الفرد أنه عضوا  
أساسيا في تكوين لمنظمة ، و يؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل : التعاون ، تقوية  
العلاقات الإجتماعية في التنظيم ، الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة ، و القدرة على  
تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى .

ضغوط العمل و علاقتها بالصراعات الشخصية :

تعتبر من المفاهيم البارزة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر على المستويين الأكاديمي و  
العملي ، و هي من المصطلحات كثيرة التداول في مجالات العمل ، نظرا لتعرض العمال و  
الموظفين في المنظمة لأنواع مختلفة من الصراعات ،



و التي تؤثر بشكل مباشر في عملهم ، و فيما يخص صحتهم العامة و قدراتهم الـ سيمة و النفسية و ضغوط العمل ، يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف مدى ما يستجيبون له من هذه الضغوط .

فبينما تؤثر بدرجة معينة على فرد معين نجدها لا تؤثر بدرجة كبيرة على الفرد و تسبب له الكثير من المشكلات منها ما يتعلق بالعمل و الإنتاجية و الولاء ، و الرضا الوظيفي ، و منها ما يتعلق بصحة الفرد كظهور بعض الأمراض نتيجة الضغوط كأمرض القلب و الضغط و السكري ، و مع ذلك فإن هناك ضغوطا تمر دون أن تترك أثرا على الفرد (١) .

### الصراع و علاقته بنشأة التنظيم غير الرسمي :

كثيرا ما يؤدي الصراع داخل المنظمات إلى توتر العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، و هو ما يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء ، إذ قد يعرقل نشاط هذا الأخير ، و أحيانا قد يسبب ذلك نشأة تنظيمات غير رسمية داخل المنظمة الواحدة ، خاصة إذا كان الصراع عموديا .  
لم يعد التنظيم مجرد تصميم هياكل ، و تحديد مسؤوليات و لكنه نظام علاقات بين الأفراد ، و اهتمام أكثر بالعلاقات الشخصية ، و اهتمام بدراسة دوافع الفرد ، و هرمية الدوافع و الحاجات الإنسانية ، و كيفية تحفيز الإنسان ، و العمل على تخفيف التوتر و رفع الروح المعنوية ، و قد أكدت تجارب ( هاوثورن ) على أنه لا يمكن فهم تصرفات العاملين من صلة عن مشاعرهم .

و بالتالي نستطيع استخلاص نتيجة مؤداها أن الحالة المعنوية لم تعد شيئا متعلقا بفرد واحد ، و إنما هي علاقة ديناميكية في التوازن بين الأفراد بعضهم البعض ، و بين الأفراد و

---

- العطوي محمد ابراهيم مرجع سبق ذكره 170 .

المؤسسة التي يعملون بها ، و على هذا بدأ فهم الحالة المعنوية في المنظمة بالنظر إلى العلاقات بين الأفراد بعضهم كجزء من نظام اجتماعي .

" إن التنظيم غير الرسمي ضرورة حتمية للفرد ، فالفرد لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، بل لا بد أن يشاركهم بمشاعره و عواطفه ، و التنظيم غير الرسمي يعتبر بمثابة تنفيس عما يشعر به العاملون من ضيق و ملل و تعب سبب التنظيم الرسمي " (١)

و بالتالي فالتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة العلاقات والاتصالات الناشئة بين الأفراد نتيجة لتواجدهم تحت سقف واحد في العمل ، وهو عبارة عن النموذج الكلي للسلوك الفعلي للأفراد والطريقة التي يتصرف فيها أعضاء التنظيم بالفعل داخل البناء الذي يجمعه .

### عوامل ظهور التنظيم الغير الرسمي :

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي كما أوردها النمر وآ روز : أهم \_\_\_\_\_ (٢) :

رغبة الإنسان في الإنتماء : حيث أن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في

المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم ، وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور ، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، ويميل إلى ااعاون والتعارف والاختلاط مع غيره .

- الرغبة في الأمن والحماية : فالسعي إلى الانضمام إلى الجماعة هدفه تحقيق درجة

---

· النمر وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 190 .

· نفس المرجع السابق ص 211 .

عالية من حماية من الأخطار والتهديدات الخارجية ، حيث يشعر الفرد أن وجوده ضمن جماعة سيوفر له هذا النوع من الحماية مما يدفعه الى الشعور بالأمن والاستقرار ،ولذا فإن وجود الإنسان في تنظيم رسمي يجعله بحاجة الى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم ،كما انه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة .

3 - التخلص من الملل : فمزاولة الإنسان للعمل مدة طويلة تخلق لديه نوعا من الملل والتعب الذي ينعكس سلبا على إنتاجيته ،بحيث يكون في حاجة إلى جماعة يفضي إليها بما في داخله من مشاعر وأحاسيس .

4 . النصح والمشور : ويقبل الإنسان على الانضمام للجهات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل ، فعندما يشعر بأن هناك قصورا في أحد جوانب العمل التي يقوم بأدائها فإنه يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك - النظرة الحديثة إلى التنظيم لعل النظرة الحديثة إلى التنظيم على أساس نه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين في التنظيم ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل .

### 1 الإلتناء للمهنة :

يؤدي تجمع الأفراد في مكان واحد إلى زيادة الرغبة في تكوين جماعات غير رسمية طبقا لأنواع المهن و الأعمال التي يقومون بها .

\* إدارة الصراعات الشخصية :

أسهب الكثير من منظري السلوك التنظيمي في كيفية إدارة الصراعات التنظيمية ، من خلال استعراض بعض أدبيات إدارة الصراع ، و من حيث المبدأ لا توجد استراتيجيات

محددة لإدارة الصراع يمكن استخدامها في كل الأحوال ، فكلها عبارة عن خطة مكملة لبعضها البعض و لا يمكن اعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى (١) .

فهناك موضوع الصراع أو مجاله ، و كذا أطراف الصراع و ما يحملونه من فروق فردية و شخصيات متباينة ، كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثيرا كبيرا على الإستراتيجية المسخدمة ، و أهم وسائل إدارة الصراعات الشخصية هي الآتي :

## 1 التهدئة :

يرى ( إديلمان ) (٢) " أن القصد من حل الصراع بطريقة مرضية هو إشراك كلا الطرفين في حل المشكلة بأسلوب تعاوني يمكن من خلاله تلبية حاجة الطرفين مثل هذه النتيجة تسمى بالحل الذي يكسب فيه كلا الطرفين ، غير أنه عندما يكون البحث عن حلول مبنية على أساس التنافس بدلا من التعاون فإنه من المحتمل أن يتم تلبية مطالب طرف واحد فقط ، و هو ما يسمى بموقف الكسب لطرف و الخسارة للطرف الآخر " .  
إن الطريقة التي يلجأ إليها الأفراد في محاولاتهم لحل الصراع سوف تلعب دورا كبيرا في تحديد النتيجة ، لذلك فالعوامل التي من الممكن أن تعزز الكسب و الخسارة ، أو الخسارة لكلا الطرفين بدلا من موقف الكسب لكلا الطرفين ، تتضمن ما يلي (3) .

- الإعتقاد بضرورة أن يخسر أحد الأشخاص حتى يكسب الطرف الآخر .

- الإخفاق في أن يكون الشخص واضحا و أميناً في كل كلمة .

---

- السالم ، مؤيد ، التوتر العصبي ، مفاهيمه و أسبابه و استراتيجياته الإدارية ، الإدارة العامة ، عدد 68 ، الرياض ، 2001 م ص 171 .

- إديلمان روبرت جي والصراعات الشخصية في العمل ، ترجمة الدكتور عبد الرحمان هيجان مطابع مرامر للطباعة و النشر الرياض . ط1 ، 1995 ص 84 .

- إديلمان روبرت جي المرجع السابق ذكره ص 89 .

- الإخفاق في التعرف على النقاط السلبية لدى كل طرف .

- الدخول في ردود الأفعال الإتهامية .

- الإخفاق في الإستماع إلى وجهة نظر لطرف آخر .

- الإستعداد الدائم لتوجيه الإنتقاد .

- الش عور بأنك الوحيد الذي كان عرضة لسوء الفهم .

و اللافت للإنتباه كما يقول ( كلوك : سميث )<sup>(١)</sup> " أننا إذا أخدمنا الصراع فإن الخلاف

قد يختفي قبل أن تتاح لنا الفرصة لإكتشاف أسبابه الحقيقية الخفية ، و تصحيح

المشكلة ، و التعلم منها ، أو العبور إلى الجانب الآخر منها ، و إذا كان هذا هو

أسلوبنا فإننا سوف نميل إلى البحث عن التهدة بغرض التهدة لا أكثر ، و نحرم

أنفسنا و الآخرين من فرص التغيير و التحول " .

و يتفق كل من ( الحنيطي ) و ( النمر ) على ضرورة لجوء المدير إلى استخدام هذا

الأسلوب بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم ، و العمل

معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، مع حرصهم على عدم توجيه اللوم

لأي طرف حرصا على مصلحة الجميع " )

هذا النوع من الأساليب قد يكون مفيدا في الحالات البسيطة ، إلا أنه لا يصلح في

التعامل مع الكثير من حالات الصراعات الشخصية ، حيث أن الإستمرار فيه يزيد حدة

الخلاف و ينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين أطراف العلاقة ،

---

- كلوك كينيث و أخر ، تسوية الصراعات في العمل ، مكتبة جرير بالرياض ، الطبعة الأولى ،

2005 م ص 115 .

- الحنيطي و النمر ، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص ، مجلة الملك

سعود ، العلوم الإدارية ، مجلد 05 ، الرياض ، 1993 م ص 217 .

الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبة التوصل لحل الخلاف .

2 - التجنب : و يقصد بالتجنب الإنسحاب من الصراع ، أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة

، و قد تلجأ الإدارة إلى ثلاثة أساليب هي :<sup>(1)</sup>

الإهمال ، الفصل الجسدي ، و التفاعل المحدود ، و قد لا يكون مفيدا لجوء المدير إلى

هذا الأسلوب في السيطرة على الصراع الشخصي ، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية

على المنظمة ، إلا أنه في بعض الحالات قد يكون مرغوبا في الظروف التالية :

- ضآلة حجم المشكلة بحيث لا تستحق الوقت و الجهد للمواجهة .

- ضآلة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الطرفين لأسباب قد تتعلق بقدرات

المدير ذاتيا . وجود أطراف أخرى قادرة على إيجاد حل للصراع أفضل من المدير<sup>(2)</sup>

- المواجهة : إذا خرج الصراع الشخصي للعلن ، و صار يهدد سير العمل في

المنظم يجب أن تتم معالجة أسباب الصراع وجها لوجها ، و طرح محاور الخلاف

للتقاش بين الأطراف المتصارعة بمشاركة المدير الذي يجب أن تتوفر فيه السلطة

الكافية لإدارة الصراع وحسمه<sup>(3)</sup>

ويعتمد ذا الأسلوب على مجموعة معايير ، منها نوع القيادة ومتطلبات العمل ،

وخصائص المشتركين الذاتية ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ويضيف

---

1 - النمر سعوي : مرجع سبق ذكره ص 245 .

- عسكر سمير أحمد ، تغيرات ضغط العمل ، دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف في دولة الإمارات ، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العام ، الرياض ، 1988 ، ص 120 .

- عساف صالح ، منهج البحث في العلوم السلوكية ، العبيكان الرياض ، 2003 ، ص 78 .

ماهر : بأن أسلوب المواجهة يتميز بأن هناك غالبا ومغلوبا والغالب راض عند الوض ،  
والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيا<sup>(1)</sup>

- استخدام الوساطة : ويتم من خلال طرف ثالث يقوم بدور الوسيط إلى حل ، تكون

المشكلة أحيانا رضا أطراف الصراع عن هذا الحل ، ل؟أن الوسيط عادة مايلجأ إلى  
الحلول الوسطى التي لا تفي احتياجات الطرفين الكاملة .

- الانسحاب : ويتم من خلال طرف ثالث يقوم بدور الوسيط ، أو يلعب دور اللجوء  
إلى الدفاع عن موقفه ، أو الإصرار عليه و إنما يتنازل عن حقوقه ، ويعد هذا الأسلوب  
نوعا من الهروب ، وعجزا عن مواجهة الواقع ، وربما يعود إلى ضغط الشخصية  
وسهول السيطرة عليها ، أو يعود لضغوط من جهة خارجية الأمر الذي يضر بمصالح  
هذا الفرد ويحمله خسارة وضغطا نفسيا قد يدفعه إلى البحث عن مجالات أخرى بعيدا  
عن أطراف الصراع .

إلى جانب قيام بعض المتنازعين بالانسحاب من موضوع الصراع ، وهذا من شأنه  
زيادة حدة الصراع النفسي لدى الفرد المنسحب .

' ومن المحتمل أن يؤدي الانسحاب إلى زيادة حدة الصراع بحيث يصعب إيجاد حلول  
مرضية ، فتتوقف عقب الانسحاب عملية الإتصالات ، ويتبعها الشعور بعدم الثقة و  
اللامبالاة وعدم الإحترام .<sup>(2)</sup>

---

1 ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 73!

2 عسكر سمير أحمد ، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للإدارة ، عدد 04 س 07 ،  
1983 م ص 26 .

- التبرير : قيام بعض أطراف الصراع أو كلاهما بتبرير موقفه بإنشاء أسباب مقبولة إجتماعيا لسلوكه ، بدلا من إبداء السبب الحقيقي الكامن وراء الصراع .  
" وهذا يعني خلق أسباب مقبولة إجتماعيا بدلا من السبب الحقيقي ، فالعامل الذي نقل إنتاجيته عن زملائه يبرر ذلك بقدم الآلة ، و انقضاء عمرها بدلا من التفكير في نقص مهارته في العمل " (١) .

2 الإسقاط : قيام بعض أطراف النزاع أو كلاهما بإسقاط مخاوفه و رغباته و أفكاره غير المقبولة إجتماعيا على الآخرين لكي يتمكن من التخلص من الشعور بالذنب و الفشل .

3 السمو : قيام بعض أطراف النزاع بالسمو بتنقية دوافعهم الغريزية من الغضب ، و من المشاعر العدوانية و ذلك بالتفكير ايجابيا ، و التركيز على إنجاز عمل متقن .

4 التعويض : قيام بعض أطراف النزاع بالتعويض ، و ذلك بتعويض القصر ر في إحدى خصائصهم أو مهاراتهم بإثبات درجة عالية من الكفاءة والمقدرة في مجالات أخرى (١)  
0 - بعض طرق إدارة الصراع :

على المدير أن يسأل أولا : لماذا نشأ الصراع منذ البداية؟و الإجابة لن تخرج بالتأكيد عن :

- اختلاف وجهات النظر إلى الأشياء .

- انعدام الإتصال بين الطرفين .

- تباين النتائج المتوقعة .

---

- عسكر سمير أحمد ، المرجع السابق ذكره ص 38 .

- الحنيطي محمد فاتح : مرجع سبق ذكره ص 94 .

- حب النفس و الأثانية .



- صراع السلطة .

- الندرة في الموارد

و يتلخص دور الإدارة في النقطتين التاليتين :

- تشجيع الإدارة للمشاعر الإيجابية عند أطراف النزاع و تقليل الشعور بالغضب ،  
التهديد ، و الرغبة في الدفاع عن المواقف .

1 - تقوم الإدارة ببيان قدر التكاليف في حالة عدم توصل الأطراف إلى حل لنزاعاتهم .  
و هنا لا بد ان أمرين يجب أن يعيها المدير :

- سلوكه وقت الصراع كقائد .

- إدارة الصراع .

أما عن سلوك المدير وقت الصراع كقائد فيجب أن يفهم المدير أن الإنسان عموماً لا يعيش منعزلاً عن الآخرين و فهو يتعامل معهم ، و في مواقف مختلفة ، و دائماً ما ينعكس هذا التعامل باختلاف الـ وثرات المحيطة بالإنسان ، و السلوك الإنساني للقائد وقت الصراع يجب أن يتمثل في ثلاثة أنواع :

أ<sub>1</sub> : السلوك الحازم : و هو التعبير عن الأفكار و المشاعر بصدق و أمانة و بطريقة مباشرة ، و يتصف هذا السلوك بأنه ايجابي .

أ<sub>2</sub> : السلوك غير الحازم : و هو يعني عدم القدرة على التعبير عن الأفكار و المشاعر و الإحتياجات بصدق و أمانة و بطريقة مباشرة ، و هذا السلوك غير ايجابي ، إنه سلبي .

أ3 : السلوك العدواني : و هو السلوك الذي يسلكه القائد و لا يراعى فيه الأفكار و لا

المشاعر و لا الإحتياجات الخاصة بالآخرين ، و يحط من قدرهم و يدول إيدائهم

جسمانيا و عاطفيا ، و لفظيا ، و يتصف هذا السلوك بأنه الأكثر سلبية )

الصراعات الشخصية و انعكاسها على الأمن الوظيفي :

يقصد بالأمن الوظيفي إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله ، و على

استقراره و استمراره في العمل ، و عدم تعرضه للأمراض النفسية و الجسدية نتيجة

الصراعات التنظيمية ، الشخصية ، و ضغوط العمل .

و سوف نحاول هنا توضيح علاقة الصراعات الشخصية بمفهوم الأمن الوظيفي من

خلال استعراض النتائج الإيجابية و السلبية لذلك الصراعات و انعكاسها على الأمن

الوظيفي سلبا أو إيجابا أيضا .

- الانعكاسات لإيجابية و علاقتها بالأمن الوظيفي :

- قد تؤدي الصراعات الشخصية إلى تغيير في الوضع القائم في التنظيم ، فقد تزيد

هذه الصراعات من حيوية و فعالية المنظمة ، حيث تخلق جوا تنافسيا يحقق فوائد

للمنظمة و يستقر معه أمن المنظمة و يشعر كل فرد كذلك بالأمن .

- ظهور موهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف النزاع إلى بحث الإستراتيجيات الكفيلة

بحل الصراع فيما بينهم و هذا ينمي قدرات الأفراد ، و يؤهلهم لمواجهة المواقف

الصعبة في العمل و الحياة و يزيد من شعورهم بالأمن .

---

- أك نور جوزيف ، فن تفكير الأنظمة ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2004 م ص 120 .

- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون و الإنسجام بين الأفراد ، حيث يعترض كل فرد على الآخر بشكل قوي أثناء فترة الصراع ، و عند الوصول للحلول تنقلب العداوة إلى محبة مما يساهم في توطد العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، مما ينعكس إيجابيا على أمن المنظمة و أمن الموظف .

- استفادة المنظمة معلوماتيا من كيفية حلول الصراعات الشخصية الحالية في حل مثيلاتها مستقبلا ، كذلك معرفة جوانب الأفراد العاملين في المنظمة سلبا و إيجابا و توفير المعلوماتية داخل المنظمة يجعلها في مأمن عند مواجهة أي صعوبات أو صراعات (١) .

- من الممكن أن يكون في الصراع مدعاة لإشباع رغبات و حاجات بعض الأفراد ، فقد تكون لدى البعض الرغبة في إثارة الخلافات داخل الإدارة و بين الأفراد لأي سبب إشباعا لرغباته التي تؤرقه ، إذ لم يمارس هذا النوع من السلوك (2) .

- يوفر الصراع مخرجا للتنفيس عما يجيش بصدور الأفراد من مشاعر مكبوتة ، و للإعراب عن أرائهم بما يؤدي إلى تطهير العواطف ، وتنقية العلاقات مما ينعكس بالإيجاب على الأمن الوظيفي و يزيد من الإنتاجية .

#### I - الانعكاسات السلبية و علاقتها الأمن الوظيفي :

يعتبر الإحساس بالأمن من المتطلبات الأساسية و المهمة للفرد من أجل التمتع بالصحة النفسية اللازمة ، ذلك أن القلق و عدم الطمأنينة يؤثران سلبا على الفرد ، و يحدان من

---

- النمر سعود : مرجع سبق ذكره ص 281 .

- رفاعي محمد رفاعي ، مشكلة الصراع في التنظيم ، الإدارة العامة ، الرياض ، عدد 12 ، أبريل 1980 | ص 92 .

قدرته على إيجاد شخصية ايجابية و متزنة ، و منتجة و على هذا فالإحساس بالأمن لدى العاملين في المنظمة من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية .

- تعتبر الإدارة عنصرا مهما و مؤثرا في باقي العناصر ، و منها الأمن الوظيفي و أنظمة الترقيات و الإتصال و التواصل ، و قد جاء هذا التطور في الفكر الإداري و أساليب عمل الإدارة المعاصرة نتيجة لتأثير كثير من المتغيرات الإقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و التقنية التي تسارعت و تعاظمت في السنوات الأخيرة<sup>(١)</sup> ، حيث يواجه المدير مسؤوليات متعددة فهو المسؤول أمام المجتمع العام ، و أصحاب رأس المال و المستهلكين و المجتمع المحلي و الأفراد بالمنظمة ، و عليه أن يرضي جميع الفئات ، و أن لا ينساق في تيار على حساب التيارات الأخرى<sup>(٢)</sup> .

- على الرغم من المهام الواضحة للمديرين ، إلا أنهم يختلفون من حيث ممارستهم لمهامهم الإدارية تبعا لإختلاف قدراتهم و استعداداتهم ، و تبعا لإختلاف مستويات موظفيهم و تنوع خبراتهم ، و مدى الصراع الدائر بينهم ، ذلك باعتبار أن المدير هو القائد الإداري يجب أن يحاول دوما تحقيق حاجات جميع العاملين :

و أن الرضا الوظيفي و تهيئة الجو العام للعمل و الإنتاج يعد شرطا أساسيا من شروط الإحساس بالأمن<sup>(٣)</sup> .

- هذا و قد يدفع الصراع كل طرف من الأطراف المتنازعة إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب الطرف الآخر و على حساب التنظيم ، إلى جانب إهدار الوقت و الجهد و اله ل

---

١ - سالم مهدي محمود ، الأهداف السلوكية : تحديدها ، مصادرها ، صياغتها ، و تطبيقاتها ، مكتبة العبيكان بالرياض ، الطبعة الثالثة ، 2001 م ص 178 .

٢ - ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 292 .

٣ - أسعد يوسف ميخائيل ، السلوك الإداري ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997 م

مما يضعف من مستوى الفعالية ، كما ينتج عن الصراعات الشخصية أحيانا اللجوء إلى الانتقام البدني ، أو تعطيل الآلات و إخفاء المعلومات ، و عدم التعاون ، و تناقل و إطلاق الشائعات الكاذبة التي من شأنها الإضرار بمصلحة الأفراد و التنظيم ، مما يعرض أمن المنظمة للخطر ، " و قد يلجأ البعض إلى التزوير في البيانات و المعلومات و تزييف الحقائق طمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر ، و في هذا تهديدا مباشرا لأمن المنظمة و لأمن الموظف (١) .

- و قد يولد الصراع أثارا سلبية سيئة لدى العاملين ، فالصراعات لائمة قد تكون مدعاة لنشوء حالة من العدوانية و البغضاء ، مما يخلق جوا مشحونا بالحقد و الكراهية بين الأطراف المتنازعة و يهدد الأمن الوظيفي للعاملين .

- يؤدي نشوء الصراع إلى عدم استغلال الوقت و الجهد و إلى نشوء حالة من التفكك و الإنقسام بين أفراد التنظيم مما يؤدي بالتالي إلى فقدان المنظمة لقوتها و تماسكها (٢) .

- كما أن لجوء أحد الأطراف إلى استخدام العنف و السلوك العدواني قد يلحق أضرار مادية في المنظمات نكاية بخصمه ، أو أضرار جسدية ، مما يكون له أثر سيء على الفرد و التنظيم و يعرض أمن المنظمة إلى الخطر (٣) .

- و يؤدي الصراع إلى أنماط ضارة بمصالح التنظيم ، مثل الغياب ، و الإهمال و اللامبالاة مما يهدد أمن و إستقرار المنظمة ، و يقود الصراع إلى ضغوط نفسية لدى الفرد ، و هذه تؤدي إلى أمراض نفسية تؤثر على أدائه داخل التنظيم .

و أخيرا فإن لجوء الإدارة إلى إجراءات ، مثل : النقل ، و تبادل المواقع الوظيفية داخل التنظيم قد يؤدي إلى إرباك العامل مما يهدد الأمن الوظيفي للعاملين .

---

· الحنيطي محمد فالح ، مرجع سابق ص 02

· النمر سعود ، مرجع سبق ذكره ص 91

· الرفاعي محمد رفاعة ، مرجع سبق ذكره ص 113 .

# الفصل الخامس : عرض و تحليل

## البيانات

- 1 - التعريف بمجتمع المؤسسة
- 2 - طرق وتحليل البيانات
- 3 - النتائج العامة
- 4 - التوصيات
- 5 - المراجع
- 6 - الملاحق /  
أ - الإستمارة  
ب-مخطط المؤسسة الدراسة

## البطاقة التقنية

( أ ) التسمي :

المؤسسة العمومية الإقتصادية، ذات رأسمال بقيمة 208.000.000 دج ، شركة

الخزف الصحي ، بنيويا لمجمع الخزف للشرق

( ! ) تحديد مكان المؤسس :

تقع مؤسسة الخزف الصحي بدائرة الميلية ( بالذات بالميلية ) التابعة إقليميا لولاية جيجل،

شمال شرق الجزائر .

إن الموقع الجغرافي جعله يتميز بمجموعة من الخصائص الإستراتيجية التجارية المهمة جدا منو :

- يقع على الطريق الوطني السريع رقم 43 الرابط بين جيجل و قسنطينة .

- يقع بالقرب من محطة القطار " النقل بالسكك الحديدية " 02 كلم .

- لا يبعد عن مطار فرحات عباس بالطاهير سوى بـ 45 كلم .

- يبعد عن مطار محمد بوضياف بـ 80 كلم .

- ميناء جن جن 40 كلم

- ميناء سكيكدة 95 كلم .

- ميناء بجاية 150 كلم .

- ميناء عنابة 230 كلم .

- ميناء الجزائر 390 كلم .

( ب ) النظام : المؤسسة العمومية الإقتصادية ( E.P.E )

( أ ) لشكل : شركة ذات أسهم ، بنيويا 00 % للمجمع الصناعي مؤسسة الخزف للشرق .

( ب ) تاريخ بداية الأشغال و الإنجاز : من سنة 1969 م إلى 1974 م .

( أ ) تاريخ بداية الإنتاج : جويلية 1975 م .

( ب ) المجمع : مؤسسة الخزف للشرق \_ قسنطينة \_ .

( ج ) العنوان : ص ب 109 ، طريق قسنطينة \_ بلدية الملية \_ 18300 \_ ولاية جيجل .

( د ) الهاتف : 034- 2- 0- 0 أو 034- 2- 2- 8 أو 034- 2- 1- 8 أو 034- 2- 2- 3

### مهمة المؤسسة

المهمة الأساسية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي إنتاج و تتجير ( نشر الإنتاج في السوق

التجارية ) المواد الصحية بموجب المعايير الجزئية و الأوروبية .

طريقة سيرورة الإنتاج : دوية 00 % ، عجينة ( طين ) : Vetrous china

المنتجات الأساسية : أبيض و ملون .

حوض المطبخ ( مغسلة الصحون ) ، حوض الحمام ، المغاسل متعددة الأحجام ، قنوات

المغاسل ( الجزء السفلي ) ، مغسل اليدين على شكل صدة 4 × 20 ، مراحيض تركية ، مراحيض

إنجليزية ذوو خرجات عمودية و أفقية حوض الإستبراء ، حمالات الصابون للمغاسل ، حمالات

المغاسل، مدوش . إل .

المكونات المستعملة ( محلية أو مستوردة ) :

المحلية : صلصال صيني ( أبيض ) ، جبس ، بلور الصخر ، كربونات ( فحمات ملح لكاربونيك ) ،

دولوميت ، كربونات طبيعية مزدوجة من الكلس و المغنيزيوم ، رخام غني بهذه المدينة ،

ورق مقوى ، فيلم ، خشب ، اسمنت مقاوم .

المستوردة : صلصال ، طين ، خزف ، فخار ، صلصال صيني ، صفاح الحقول ، ( طلق Talc ) معدن

طري يستخد م في ذرور الوجه و سواه ، أكسيد الألومينيوم ، مكلس ( يحتوي على الكلس ) ، ملون ،



حجر التبليط ، صوان ، حصة ملساء بحرية ، قرميد مقاوم ، قطع تبديل صناعية .

المساحة الكلية ( ٢٠ ) موزعة كالاتي :

- عمارات الإنتاج : 25920 .

- عمارات إداري : 324 .

- عمارات المبيعات ( الفروع ) : 3111 .

- المساحة المغطاة المبنية : 29355 .

- مساحة العمارات الإنتاجية ( المنتجة ) : 25355 .<sup>2</sup>

المساحة <sup>2</sup>	التعيين ( البناية )
2952 <sup>2</sup>	ورشة المواد الخام
1032 <sup>2</sup>	ورشة تحضير الصلصال
7920 <sup>2</sup>	ورشة الصب
215 <sup>2</sup>	ورشة تحضير ...
2714	ورشة الطلاء
3384	ورشة الطهي
648	ورشة تحضير القوالب ( النماذج )
182	مجفف القوالب
1404	ورشة تخزين القوالب
1116 <sup>2</sup>	ورشة الإختيار و المراقبة ( فرز ، إنتقاء )
207	مخبر
2955 <sup>2</sup>	محل المنتوجات الجاهزة ( إرسال )
180	الضواغط
180 <sup>2</sup>	موضع المرجل ( في معمل )
292	مقويات و إصلاح العربات
92	ورشة التدخل ( الصيانة )
447	محل قطع التغيير ( التبديل و المنتوجات الصالحة للإستهلاك )
25920 <sup>2</sup>	المجموع

1 - تحليل الطلب : في الوقت الحالم ، سوق الخزف الصحي يمثل طلبا قويا في السلسلة الإقتصادية

المرتبطة ببرنامج الدولة المتعلق بالمشاريع التالية :

- برنامج سكنات الدفع المسبق ( الزبون يدفع للمشاركة في البناء )

- برنامج سكنات الإيجار المملك .

- برنامج السكنات الإجتماعية .

2 - تحليل العرض :

ما أن سوق الدولة مهم فيما يتعلق بالسكنات ، ونظرا لوجود منتجين على مستوى الشرق الجزائري

( مؤسسة حداد و SCSEM ) . العرض الحالي لا يستطيع تغطية إلا جزء من طلب هذه السلسل .

3 - تعريف حجم المجتمع : لتغطية طمر الفارق بين العرض و الطلب للسلسلة الإقتصادية ) ، و

لكي نحرص على عدم فقدان زبائن المؤسسة و جلب آخرين ( زبائن ) ، يجب رفع القدرة الإنتاجية

، عن طريق تحديث ( تجديد ) التجهيزات الإنتاجية .

4 - إشكالية الضغوط :

- العائق الأساسي للسير الحسن لمؤسسة الخزف الصحي يكمن على مستوى سلسلة

Flownin ( ناقل أساسي و منشر . المنشر هو مكان للنشر والتجفيف « ) لإنتاج النبيئ

غير ناضجِ ) . هذه السلسلة تسبب إضطرابات في ورشة الطلاء و الأكتواء ( الطبي )

بالإضافة إلى إرتفاع الفضلات .

- سيرورة الصناعة 00 ٪ يدوي .

- قدم عر ات الإدخال إلى الفرن التي يعود تواجدها إلى بداية إنطلاق المصنع، وهو ما

أدى إلى توقفات وبطء في إدخال القطع إلى الفرن .

## 5 أرقام مهم :

النتيجة النهائية	الإنتاج الخام الإجمالي	قيمة مضافة	أرقام الأعمال	الإنتاج بالكيلو دينار	الإنتاج بالطن	الإنتاج بالوحدة	السنة
23381	92000	224776	344166	265995	4839	355909	2000
49780	114205	241782	319003	257119	5042	371014	2001
56896	86880	237699	346530	268943	5208	393685	2002
67858	107340	276582	407386	307995	5921	443978	2003
55632	105994	307711	438569	313677	5993	463060	2004
74311	140415	324252	449630	338433	6007	467054	2005
88129	159109	347186	457508	343977	6033	469399	2006
82240	130437	359235	468536	360026	6413	484849	2007

المصدر : إدارة مصنع الخزف الصحي بالميلية

العدد	الرتب
03	إطارات مسيرة
26	إطارات
73	التقنيون
300	المنفذون
32	المتعاقدون
434	المجموع

## الجدول رقم 01 : يبين جنس العينة

الموضوع	التكرارات	النسب المئوية
الإحتمالات		
ذكور	100	92.59
أنثى	08	07.40
المجموع	108	100

من خلال الجدول تضح لنا أن فئة الذكور تمثل 92.59 % و هي النسبة المسيطرة على أغلب الأنشطة داخل المصنع ( الإدارية و الإنتاجية ) ، أما فئة الإناث فنسبتها لا تزيد عن 07.40 % ، و هي قليلة جدا .

أما عن أسباب ارتفاع نسبة الذكور و انخفاض نسبة الإناث ، فيعود ذلك إلى مايلي :

1 - طبيعة النشاط الإنتاجي الموجود داخل ورشات المصنع ، حيث أنه يتطلب جهدا عضليا قويا لا تقوى المرأة عليه ، كما أن الحرارة العالية خاصة داخل ورشة الكي التي عندما قمنا بزيارتها تصعب على المرأة الصمود داخلها ، خاصة و أن أغلب الذين يعملون بهذه المصلحة يرتدون بدلا صيفية ي فصل الشتاء فما بالك في فصل الصيف ، و كيف للمرأة أن تقاوم هذا الظرف الخاصة .

2 - أما بالنسبة لنسبة 07.40 % من الإناث التي تعمل بالمصنع ، فهي كلها تشتغل بالإدارة ، عاملات نظافة ، أو بمطعم المصنع .

**الجدول رقم 02 : يبين الحالة العائلية لأفراد العينة**

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع
		الإحتمالات
27.77	30	أعزب
72.22	78	متزوج
--	--	مطلق
--	--	أرمل
100	108	المجموع

في قراءة للأرقام و نسب جدول الحالة العائلية ، يتبين لنا أن فئة العزاب تمثل 27.77 % من مجتمع أفراد العينة المدروسة ، بينما تمثل فئة المتزوجين 72.22 % ، أما فئة المطلقين و الأرامل فهي منعدمة .

و في عملية استنتاج لهذه النسب نجد أن نسبة المتزوجين هي الأكبر بالنسبة لأفراد عينة البحث ، و هذا يساعد على الإستقرار النفسي للعامل و بالتالي فإن ذلك يعود بالإيجاب على الدور الذي يقوم به د خل المصنع الذي يشتغل به .

أما العوامل المساعدة على ارتفاع نسبة المتزوجين ، فيعود ذلك إلى ما يلي :

- 1 - رغبة أغلب الأسر تزويج أبنائهم في سن متقدمة و ذلك حتى يخلصون أنفسهم من ثقل المسؤولية على أسرهم ، خاصة إذا علمنا أن الأسر الريفية تمتاز بكثرة عدد أفرادها .
- 2 - من جل استمرارية النسب الأسري ( لقب الأسرة ) .

أما بالنسبة للفئة غير المتزوجة و التي تمثل 27.77 % من أفراد مجتمع العينة ، فإن عزوفها عن الزواج يعود لعدة أسباب ، منها ما له علاقة بالجانب الإقتصادي ، أو الإجتماعي ( البطالة : غلاء المعيشة ، عدم توفر المسكن ... خ )

### الجدول رقم 03 : يبين عدد أفراد العينة

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
33.33	36	02 أفراد
25.92	28	03 - 05 أفراد
33.33	36	06 - 08 أفراد
07.40	08	09 أفراد فما فوق
100	108	المجموع

يوضح الجدول أعلاه عدد أفراد أسر عينة البحث ، و الذي يتميز بالتباين ، حيث أن عدد العائلات التي ينحصر عدد أفرادها ما بين 3 - 05 أفراد يقدر بـ 28 عائلة ( ما نسبته 25.92 % ) ، أما عدد العائلات التي عدد أفرادها ينحصر ما بين 06 و 08 أفراد فيقدر بـ 36 عائلة ، و أخيرا عدد العائلات التي يزيد عدد أفرادها عن 09 أفراد يقدر بـ 08 عائلات .

و من خلال قراءة تحليلية لهذه الإحصائيات ، يتبين لنا ما يلي :

- توجد 72 عائلة من عينة البحث عدد أفرادها يزيد عن ثلاثة أفراد ، و هو ما يوحي لنا أن هناك من العائلات الجزائرية من يرفض التقيد بالنصائح والإرشادات التي تدعوا إلى تنظيم النسل أو تحديده
- توجد 36 عائلة من مجموع أفراد عينة البحث تولي اهتماما ما بملف تطور مهام الأسرة من الدور التقليدي إلى الدور الحديث ، لأن الأسرة الحديثة لم تعد مهامها تقتصر فقط على جانب النسل بل تعدت إلى مهمة تربية الأبناء و رعايتهم ، كما لا نسي أن خروج المرأة إلى العمل قلل من عملية الإنجاب ، و ذلك

بسبب ثقل المسؤولية عليها داخل و خارج البيت ، ثم لا يجب أن ننقص من دور وسائل الإعلام التي تقوم

دائما بتوعية الأسر في هذا الميدان من أجل

تنظيم المواليد خاصة في ظل إجازته من طرف علماء الدين و هو ما تك الأثر الإيجابي في

نفسية أغلب الأسر الحديثة العهد بالزواج .

\* جدول رقم 04 : يبين سن أفراد العينة

النسب المئوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
6.66 %	8	20 _ 30 سنة
5.18 %	38	31 _ 40 سنة
1.77 %	30	41 _ 50 سنة
0.37 %	22	51 سنة فأكثر
10 %	108	المجموع

من خلال القراءة المتأنية لأرقام الجدول ، يتبين لنا ما يلي :

- الفئة التي ينحصر سنها ما بين 20 \_ 30 سنة تمثل نسبتها 6.66 % .

- الفئة التي ينحصر سنها 31 \_ 40 سنة تمثل نسبتها 5.5 % .

1 الفئة التي ينحصر سنها 41 \_ 50 سنة تمثل نسبتها 1.77 % .

2 الفئة التي يزيد سنها عن 51 سنة تمثل نسبتها 0.37 % .

أما إذا أردنا استنتاج هذه النسب ، يمكن أن تستنتج مايلي :

- هناك سياسة تشبيبي يقوم بها المشرفون على المصنع قصد استمرارية وتيرة الإنتاج

العالية ( المصنع يصدر إلى تونس ، روسيا ، و بعض دول أوروبا لشرقية )

ب - لو قمنا بجمع نسبة الفئة المحصور سنها ما بين ( 31 \_ 40 سنة ) و الفئة الثانية محصورة السن ( 41 \_ 50 سنة ) لوجدناها تمثل الأغلبية داخل المصنع ( 2.95 % ) . علما أن هذه الفئة نشاطها يكون قويا و إيجابيا أكثر من باقي الفئات الأخرى . لأنها تمثل فئة لكهولة ، ثم لأنها تملك رصيذا كبيرا في مجال إختصاصها من خلال خبرتها الطويلة في ميدان عملها ، حتى أن أغلب اليد العاملة الشابة داخل المصنع تتلقى توجيهات و إرشادات في مجال نشاطها المهني داخل الورشات من عند هذه الفئة التي لها تجربة .

جدول رقم 05 : يبين نوع عمل أفراد العينة

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
29.62	32	اشرفي
18.81	16	فني
05.55	6	كتابي
50	54	عامل بسيط
100	108	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يبين لنا نوع عمل أفراد العينة ، نستنتج ما يلي :

- 1 العمال المشرفون : و هم الذين يتولون مناصب المسؤولية على المصالح أو الورشات ، و تقدر نسبتهم 29.62 % .
- 2 العمال الفنيون ، و هم الذين يتوفرون على تكويننا فنيا أو تأهيلا تقنيا ، عملهم يتم عموما داخل الورشات ، تمثل نسبتهم 14.81 % .
- 3 الكتاب الذين يزاولون عملهم داخل المصالح الإدارية ، نسبتهم تمثل 05.55 %
- 4 العمال البسطاء الذين لا يملكون أي تكوين و لا شهادات علمية نسبتهم تقدر ب 50 %



من خلال دراسة أرقام الجدول يمكن أن نستنتج أن التوزيع لا يوجد به إختلال كبير ، حيث نلاحظ نوع من التوافق مع طبيعة نشاط المصنع الذي هو وحده انتاجية و ليس إدارة ، حيث أن ذلك يتطلب ارتفاع في نسبة العمال الفنيين و العمال المهرة و البسطاء و انخفاض في نسبة المشرفين و الكتاب الإداريين .

أ - العمال الفنيون + العمال البسطاء = 64.81 % .

ب العمال المشرفون + الكتاب الإداريون = 35.17 % .

كذلك من خلال اجراء مقارنة بسيطة بين هذه النسب المسجلة يتبين لنا أن امكانية تحقيق علاقات انسانية ناجحة و ذات أثر ايجابي على الأداء الوظيفي ممكنة جدا ، خاصة و أن نسبة الفئة المتعلمة التي يمكن أن تساعدنا على تجسيد هذا الهدف تقدر ب 50 % ( نصف تعدا العينة ) .

### جدول رقم 06 : يبين أقدمية أفراد العينة في عملهم

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع
		الإحتمالات
62.96	68	حتى 10 سنوات
20.37	22	1 - 20 سنة
09.25	10	1 - 30 سنة
07.40	08	31 سنة فأكثر
100	108	المجموع

يمكن قراءة جدول الأقدمية في العمل كما يلي :

- 1 الفئة التي لها أقدمية أقل من 10 سنوات تمثل 62.96 %
- 2 الفئة التي لها أقدمية منحصرة ما بين 1 - 20 سنة تمثل 20.37 % .
- 3 الفئة التي أقدميته محصورة ما بين 1 - 30 سنة تمثل 09.25 % .

#### 4 الفئة التي أقدميتها في العمل تزيد عن 31 سنة تمثل 07.40 %

و في قراءة ثانية لهذه النسب ، يتضح لنا أن عمال المصنع منهم من لا يتوفر على أقدمية كبيرة بالمؤسسة ، و هذا بسبب سياسة التشبيب التي لجأت إليها المؤسسة ، خاصة و أن المصنع بدأ الإنتاج الفعلي بصفة رسمية بداية من جويلية 1975 م ، و هو ما يجعلنا نتأكد أنه يوجد الكثير من العمال الذين التحقوا بالمصنع غداة انطلاق عملية الإنتاج ه قد تحصلوا على تقاعدهم ، لكن هذا لا يعني أن سياسة التشبيب هي الغالبة حيث يوجد ما نسبته 37.04 % من أفراد العينة أقدميتهم بالمصنع تزيد عن 10 سنوات ، و هو ما يمكن أن يساهم في ربط علاقات قوية بين العمال بعضهم البعض ، وبالتالي فإن ذلك يساعد على تحسين العلاقات الإنسانية ، و هو ما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي للجميع .

#### جدول رقم 07 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
03.70	04	أمي
24.07	26	ابتدائي
33.33	36	متوسط
14.81	16	ثانوي
24.07	26	إمعي
100	108	المجموع

من خلال عدد التكرارات و النسب المئوية الموضحة في الجدول ، يتضح لنا ما يلي :

1 فئة الأميين قليلة لا تزيد نسبتها عن 03.70 % ، و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى اهتمام إدارة المصنع بتوظيف الفئة المتعلمة بالدرجة الأولى ، و هو ما يساعد كثيرا على تأدية العامل لدوره داخل المصنع على أحسن مستوى دون صعوبات تذكر .

2 فئة المتعلمين و تمثل النسبة المطلقة من أفراد العينة ، و هي متنوعة المستويات بين ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، و جامعي .

3 بقي أن نشير إلى أن فئة الحاملين للشهادات الجامعية ، نسبتهم تمثل 24.07 % من نسبة مجموع أفراد العينة ، أغلبها يشغل بالإدارة من أصحاب المسؤوليات الإدارية أو التقنية .

استنتاج : إذا جمعنا النسبة العامة للفئات المتعلمة ( ابتدائي + متوسط + ثانوي - جامعي ) نجد أنها تساوي

96.30 % ، و هو مؤشر مساعد على إمكانية تقبل العامل لفكرة أن العلاقات الإنسانية الحسنة يمكن أن

تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ، إن العامل المتعلم بإمكانه أن يدرك هذه العلاقة أكثر مما يمكن أن يدركها

العامل الأمي ، الذي قد يجد صعوبة في فهم هذه العلاقة .

جدول رقم 08 : يبين كيفية التحاق أفراد العينة بالمؤسسة الإنتاجية

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
05.55	06	مسابقة
35.18	38	مكتب التشغيل
50	54	علاقات
09.25	10	طرق أخرى تذكر - الإختصاص - الإطارات
100	108	المجموع

يلاحظ من الجدول أن التحاق العمال بالمصنع كان متداعا ، حيث أن 05.55 % من العمال التحقوا عن طريق المسابقات التي تم إجراؤها تحت إشراف إدارة المؤسسة .

أما 35.18 % من اليد العاملة فقد التحقت بالمصنع عن طريق مكتب التشغيل الموجود بمقر البلدية التي ينتمي إليها المصنع جغرافيا ، و هنا لا بد أن نشير إلى مدى الأهمية التي أصبح عليها مكتب التشغيل من خلال المصادقية التي يتمتع بها ، حيث أنه يقوم بمساعدة المؤسسة في الحصول على اليد العاملة التي ترغب فيها .

أما 50 % من العمال فقد تم توظيفهم عن طريق العلاقات ، و هنا لا بد أن نشير إلى أن العمال الذين التحقوا بالمصنع غداة بداية الإنتاج به و أثناء اقترابهم من سن التقاعد قاموا بتسجيل أبنائهم في التمهين داخل المصنع ، و بعد نهاية فترة تربصهم وظفوا مباشرة بالمصنع ، ليخلفوا بعد ذلك أباءهم بعد أن أحيلا على التقاعد ، أما 09.25 % من العمال فقد التحقوا بالمصنع بطرق أخرى ، مثل : الحاجة إلى اختصاصهم من طرف المؤسسة ، أو لأنهم إطارات جامعية تفتقر إليها إدارة المصنع فتم بالتالي توظيفهم .

### جدول رقم 09 : يبين إمكانية تدريب العمال على عملهم

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
48.14	52	نعم
51.85	56	لا
100	108	المجموع

التدريب ضروري للعامل و ذلك حتى يتحكم أكثر في جميع مراحل العملية الإنتاجية ، و لما أردنا معرفة هل أن عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية سبق لهم و أن تلقوا تدريبا مهنيا في المنصب الذي يشغلون به ، تبين لنا ، 48.14 % من عينة البحث سبق لهم و أن تلقوا تدريبا على العمل الذي

يزاولونه ، وهو ما يسمح لهم من مواصلة نشاطهم داخل المصنع دون صعوبات تذكر ، أما 51.85 % من مجتمع عينة البحث فلم يتحصلوا على تدريب و هو ما يعرقل نشاطهم الإنتاجي داخل المصنع ، و قد يصعب على العامل حتى التحكم في الدور الأساسي الذي ينبغي القيام به داخل المصنع . و لما العامل يصبح لا يتحكم في دوره داخل المصنع ، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على الجانب النفسي له ، و هو ما يجعله يشعر بنوع من الإغتراب تجاه عمله داخل الوحدة الإنتاجية .

يبقى أن نشير أن الفئة التي تحصلت على التدريب ، بعضها كان تدريبه يتم داخل ( على البساط ) حيث يتم تكليف مجموعة من الأساتذة المختصين من مراكز التكوين المهني قصد الإشراف على العملية أو من طرف عمال من داخل المصنع أصحاب خبرة مهنية ، و أحيانا يتم التدريب داخل مراكز التكوين المهني لفترات قصيرة و أحيانا متقطعة و ذلك حتى لا يلحق تغيب عمل على عمله أي ضرر بإنتاجيته إن تدريب العامل على الدور الإنتاجي الذي يؤديه يمكنه من إكتساب معرف جديدة قد تساعده على تحسين إنتاجه و جعله يتحكم أكثر في العملية الإنتاجية ، و هو ما تصبوا إليه إدارة المؤسسة .

### جدول رقم 10 : يبين علاقة العامل بزملائه

النسب المئوية	التكرارات	الموضوع الإحتمالات
70.37	76	حسنة
14.81	16	لا أدري
14.81	16	سيئة
100	108	المجموع

من خلال اتصالننا بأعضاء عينة البحث من أجل تقييم العلاقة بين العمال بعضهم البعض ، تبين لنا ما يلي :

- 70.37 % من عينة البحث أكدوا أن العاقات حسنة ، و هو مؤشر ايجابي يمكن أن يساهم في زيادة

الإنتاج .

- 14.81 % من الفئة التي أجريت عليها الدراسة تبقى غير متأكدة من أن العلاقات هل هي حسنة أم سيئة ،

هذه الفئة تعرف اضطرابا في إصدار أحكامها لأنها لا تراعي هذا الموضوع أهمية ، لأنه في نظرها العامل ؛ ليه أن

يقوم بأداء وظيفته أثناء وقت العمل ثم مغادرة المكان بعد نهايته ، لا يهتمها إن كانت العلاقات حسنة أم سيئة .

- 14.81 % المتبقاة من عينة البحث ترى العلاقات بين العمال سيئة ، لذلك فإنه يكون لزاما على إدارة

المصنع أن تبحث عن الأسباب التي تقف وراء هذه العاقات السيئة ، لأن استمرارها يضر بالعملية الإنتاجية و

بالمصنع ككل .

إن العلاقات الحسنة بين العمال تجعل العامل يشعر بأنه جزءا من المصنع الذي يشتغل به ، كما أن دوره الذي

يؤديه في العملية الإنتاجية يصبح أكثر ايجابية .

إن العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في خلق جوا يبعث على الإرتياح بين العمال بعضهم

البعض ، و هو ما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي للعامل .

### جدول رقم 11 : يبين رضا العامل عن العمل و المؤسسة

شدة الاتجاه	الرضا عن العمل بالمؤسسة		النوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
74 +	68.51	74	راضي
صفر ( 08 )	07.40	08	لا أدري
26 -	24.07	26	غير راضي
48 +	100	108	المجموع

من خلال جدول رضا العامل عن العمل الذي يقوم به ، يتبين لنا أن 78 فردا من العمال الذي أجريت عليهم

الدراسة راضون عن هذه الوظيفة ، أما 08 عمال من أفراد العينة فقد عبروا عن عدم درايتهم هل هم راضون

عن العمل الذي يقومون به أم لا ، رغم أن هذه الفئة يمكن كسبها حتى تصبح راضية عن وظيفتها ، لكن عدم

العناية بها قد يجعلها تمثل إلى الطرف الذي عبر عن عدم رضاه عن العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة .

أما الفئة التي ترى أنها غير راضية عن الدور الذي تقوم به ، فقد يعود ذلك إلى أن مردودها ضعيف داخل المصنع أو غير مقبول ، و هو ما يمكن أن يؤثر سلبا على الإنتاج .

كما أن عدم رضا العامل عن دوره داخل المؤسسة ، قد يؤدي أحيانا إلى ظهور تنظيمات غير رسمية داخلية قد تشكل خطرا على أهداف المصنع ، خاصة إذا كانت . عاكسة لتطلعات جميع عمال المصنع ، لذلك لا بد على الإدارة أن تبحث عن الأسباب التي جعلت هذه الفئة تعبر عن عدم رضاها بالعمل الذي تقوم به .

إن رضا العامل عن الدور الذي يقوم به يحتاج إلى أن الإدارة ينبغي أن تجب لهذا العامل دوره داخل المصنع و أن تقوم بتوعية كذلك بأهمية هذا الدور ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال علاقات حسنة بين الطاقم الإداري و العمال و الذي قد يؤدي إلى أداء جيد في أداء العامل لوظيفته .

### جدول رقم 12 : يبين إمكانية حصول العامل على حوافز هذه السنة

درجة التردد	أمثلة حول الإستفادة من الحوافز	نوع الاستفادة من الحوافز		الموضوع الاحتمالات
		ت	%	
38 38 37 30 30 24	أ- مادية - زيادة في الأجرة - علاوات و منح . ب- معنوية - جولة سياحية - ثناء	38	35.18	نعم
		70	64.81	لا
		108	100	المجموع

يتضح من بيانات جدول الحوافز أن 35.18 % من عينة لدراسة تحصلوا على حوافز ، أما 64.81 % فقد

كانت إجاباتهم بالنفي لأنهم لم يحصلوا على حوافز هذه السنة ، و من خلال قراءة متأنية لهذه النسب نستنتج ما يلي :

- الفئة التي صرحت بحصولها على حوافز هذه السنة ، ترى أن هذا الإجراء يمكن أن يدفع بالعامل لبذل المزيد

من جهد حتى يحسن من أدائه داخل المصنع .

- الحوافز المتحصل عليها من طرف هذه الفئة ، منها ما هو مادي كالزيادة في الأجرة ، منح و علاوات ، و منها ما هو معنوي كالثناء على العامل أو إرساله في جولة سياحية داخل الوطن قصد الراحة و الإستجمام مع مجموعة أخرى من زملائه الذين يشتغلون في نفس المصنع ، و هذا كله من أجل تحفيزهم أكثر لزيادة نشاطهم داخل المؤسسة .

- أما الفئة التي لم تتحصل على حوافز هذه السنة و التي تمثل الأغلبية المطلقة (64.80% ) يجب على الإدارة أن تجتهد من أجل توجيهها و استثمارها بطرق عقلانية حتى تحسین من دورها و بالتالي تصبح تلعب نفس الدور و النشاط الذي تؤديه الفئة الأولى التي تلقت تحفيزا هذه السنة .

إن هذا الإهتمام من طرف إدارة المصنع و منح هذا التحفيز قد يساهم بشكل إيجابي في خلق جو تنافسي داخل الوحدة تعود نتائجه على المؤسسة و نشاطها بإرتياح كبير .

### جدول رقم 13 : يبين نوع الجزاءات التي اتخذت ضد العمال

درجة التردد	أمثلة عن الجزاءات	نوع الجزاء		الموضوع الاحتمالات
		ت	%	
07 07 04	- خصم من الأجر - توبيخ لفظي - توبيخ كتابي	08	07.40	نعم
		100	92.59	لا
		108	100	المجموع

أغلب العمال الذين ينتمون إلى عينة البحث و الذين تمت مساءلتهم حول ما إذا اتخذت ضدهم جزاءات كان جوابهم بالنفي (92.59% أجابوا ب لا ) ، و هذا معناه أنهم يؤدون دورهم داخل المصنع دون جزاءات تتخذ ضدهم .

إن عدم اتخاذ جزاءات ضد العامل قد يساعد على نجاح المؤسسة و على مواصلة نشاطها : لى أقل وجه ، إن العامل الذي يستجيب للنظام الداخلي للمؤسسة و يعمل على تطبيقه سيجنب نفسه كل أشكال العقوبات الممكنة



اتخاذها في حق المخالف لذلك ، إن امتثال العامل للنظام الداخلي يعني أنه في قرارة نفسه يشعر بنوع من الإرتياح ، و هو ما يمكن أن يدفع به إلى بدل نشاط إضافي أكثر قد يعود بالإيجاب على العطاء العام للمؤسسة .

أما 07.40 % من عينة البحث فقد أكدوا بوجود جزاءات اتخذت ضدهم ، و ذلك بسبب التأخر عن العمل ، الغياب غير المبرر ، أو عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمصنع .

أما طبيعة الجزاءات التي اتخذت ضدهم فقد كانت ما خصما في الأجر أو توبيخا لفظيا و حتى توبيخا يسجل في ملفاتهم .

إن العامل الذي تتخذ في حقه جزاءات يشعر بأن الإدارة مارست في حقه ظلما و بالتالي قد يؤثر ذلك

على نشاطه المهني داخل المؤسسة ، و قد يؤدي ذلك حتى إلى ظهور تنظيمات غير رسمية تعرقل نشاط المؤسسة .

الإدارة فلها رأي آخر ، حيث أنها ترى عكس ما يراه العامل ، فهي في رأيها تصر على

الإنضباط الذي هو جزء لا يمكن تناسيه حتى تنجح في استمرار نشاطها .

#### جدول رقم 14 : يبين إن واجهت العامل مشاكل في عمله

درجة التردد	أمثلة عن المشاكل	نوع المشاكل		الموضوع الاحتمالات
		ت	%	
36 28 10	- مع المشرفين - مع زملائهم العمال - نفسية بسبب عدم تحكمه في العملية الإنتاجية .	38	35.18	نعم
		70	64.81	لا
		108	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول حول ما إذا واجهت العمال مشاكل في عملهم : تبين لنا أن 35.18 % من العمال أكدوا

أنهم فعلا اصطدموا بمشاكل داخل المصنع أثناء تأديتهم لعملهم ، أما 64.81 % فقد أكدوا أنه لم يسبق لهم

و أن صادفتهم مشاكل في تأدية مهامهم داخل الوحدة .

إن مصادفة العامل لمشاكل في عمله تجعله يشعر بضعف العلاقة التي تربطه بعمله ، و هو ما يمكن أن تترتب عليه آثار سلبية على إنتاج المصنع و إنتاجية العامل بالدرجة الأولى ، و قد يصبح العامل يتغيب كثيرا عن عمله و حتى العلاقة مع زملائه يصبح يميزها نوع من الفتور .

إن عدم وجود مشاكل في العمل تجعل العامل يشعر بنوع من الرضا عن الدور الذي يقوم به داخل الوحدة ، و قد يولد ذلك حماسا بداخله و دافعية أكثر لزيادة الإنتاج .

إن أغلب المشاكل التي يواجهها العمال في عملهم تكون إما مع المشرفين المباشرين أو مع الإداريين (المسيرين) ، و حتى أحيانا مع زملائهم كما أن العامل أحيانا عندما لا يتمكن من التحكم ي دوره الإنتاجي داخل الورشة يشعر بنوع من الضجر ، و هو ما يولد في نفسه مشاكل داخلية ، يكون له الأثر السلبي على الإنتاج العام للمؤسسة .

#### جدول رقم 15 : يبين مدى مساعدة الإدارة للعمال في حل مشاكلهم

درجة التردد	أمدة عن مساعدة الإدارة للعمال في حل مشاكلهم	مساعدة الإدارة للعمال		الموضوع الاحتمالات
		ت	%	
65 34 44	- لها علاقة بالجانب الإداري - لها علاقة بالنشاط الإنتاجي - لها علاقة بالجانب المادي (المالي)	70	64.81	نعم
		38	35.18	لا
		108	100	المجموع

يوضح لنا الجدول فيما إذا كانت الإدارة تساعد العمال في حل مشاكلهم ، حيث أنه من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة كانت النتائج كما يلي :

- 64.81 % من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة فعلا تساعد العمال في حل مشاكلهم .

- 35.18 % من أفراد العينة نفوا ذلك و أضروا على أن الإدارة تساعد العمال في حل مشاكلهم التي

يصادفونها .

و من خلال قراءة متأنية للنسب مرة ثانية نستنتج ما يلي :

- عندما تساعد الإدارة العمال في حل مشاكلهم ، فإن نشاط العامل داخل المصنع سترتفع و تبييرته و يصبح جديا في عمله أكثر ، كما أن الجهاز الإداري يصبح في نظره مسعدا له و ليس وسيلة ردع يمكن أن تعاقبه ، إن مساهمة الإدارة في حل مشاكل العمال تخلق نوعا من العلاقة القوية بين الطاقم المسير و العمال ، و هو ما يمكن أن يؤثر ايجابا على نفسية العامل .

- أما عندما لا تساهم الإدارة في حل مشاكل العمال ، فإن هذه الفئة الأخيرة تصبح تنظر إلى الإدارة على أنها جهاز وجد من أجل مراقبتهم و معاقبتهم فقط .

إن طبيعة المشاكل التي تساهم الإدارة في حلها بالنسبة للعامل ليس بالضرورة أن تكون متعلقة بالوظيفة التي يشتغل بها ، بل إن نشاط الإدارة في حل المشاكل قد يمتد حتى إلى تلك المتعلقة بالجانب النفسي و الإجتماعي للعامل داخل أو خارج المؤسسة ، لأن العامل كيان متكامل لا يمكن أن يعيش بوجه داخل المؤسسة و بوجه آخر خارجها .

### جدول رقم 16 : يبين إمكانية استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية

درجة التردد	أمثلة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية	نوع الاستفادة من الخدمات		الموضوع الاحتمالات
		ت	%	
30	- الزواج	82	75.92	نعم
70	- ختان الأطفال			
74	- مواليد جدد			
56	- وفيات			
24	- الحاصلين على سكنات جديدة			
18	- البناء .	26	24.06	لا
		108	100	المجموع

من خلال مساعلة أفراد عينة البحث حول إستفادة من الخدمات الإجتماعية تبين لنا أن 75.92 % من

الأفراد سبق لهم و أن استفادوا من هذا الامتياز ، و قد كان ذلك إما في شكل مساعدات للعمال للمقبلين على الزواج أو ختان الأطفال ، مواليد جدد ، وفيات ، قروضا مصغرة لفئة الحاصلين على سكنات جديدة من أجل مساعد هم على تسديد ثمنها ، أو سلفه للبناء .

لكن و من خلال إقترابنا من العمال أجمع الكثير منهم على أن هذه المساعدات تبقى قليلة مقارنة مع الإقتطاعات التي تأخذ شهريا من رواتبهم .

أما 24.06 % من عينة البحث فقد كانت إجاباتها بالنفي ، حيث لم يسبق لهم و أن تحصلوا على مساعدات من الخدمات الإجتماعية ، لذا ترى هذه الفئة أنه كان على المشرفين على القطاع تمكين العامل الحصول على مساعدة سنوية من الخدمات الإجتماعية حتى و لو كان ذلك في شكل رحلات ترفيهية أو الذهاب إلى الحمامات المعدنية قصد التداوي و الراحة ، خاصة أثناء فترة العطة السنوية ، لأن ذلك يساعد العامل على استرجاع حيويته بعد عمل مستمر و متعب طول السنة .

إن استفادة العامل من هذه المساعدات المقدمة من قبل هذا القطاع تساعد كثيرا على الرفع من معنوياته و تقربه أكثر من المؤسسة التي ينتمي إليها ، كما أن ذلك يمكن أن يدفعه إلى بذل جهد أكثر ، لأن نجاح المؤسسة هو نجاحه بالدرجة الأولى .

\* جدول رقم 17 : يبين العلاقة بين الحصول على الخدمات الإجتماعية و زيادة الإنتاج .

النسب المؤوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
53.70	58	نعم
46.29	50	لا
100	108	المجموع

حول العلاقة المحصورة بين الحصول على الخدمات الاجتماعية وزيادة الإنتاج ،ومن خلال الاقتراب من العمال ، تبين لنا ان الاجابات كانت تقريبا متساوية حيث صرح 53.70 % من أفراد العينة بالإيجاب أي أنه فعلا توجد علاقة بين الحصول على الخدمات الاجتماعية و زياد الإنتاج ، أما 16.29 % من عينة البحث فقد كانت إجابتهم بالنفي ، حيث لا يرون أن هناك علاقة بين الحصول على الخدمات الاجتماعية و زيادة الإنتاج . أما مكافأة العامل على زيادة الإنتاج يساعد كثيرا على الرفع من قدراته الإنتاجية أكثر ، لأن ذلك سيحفزه إلى بذل جهد كبير من أجل الحصول على هذه الخدمات .

لكن ما لاحظناه في هذه الوحدة هو أن الإداريين يريدون الحصول على هذه الخدمات، لكن نشاطهم داخل المؤسسة غير إنتاجي ، وهذا معناه في رأيهم أن العمال الموجودين بالورشات هم فقط الذين يكافون ، عكس الإداريين الذين لا يستفيدون كثيرا على غرار زملائهم بالورشات .

إن هذا الإجراء من شأنه أن يخلق جوا مكهربا بين الإداريين و عمال الورشات وهو ما يؤدي إلى توتر في العلاقات بينهم ، وبالتالي فإن ذلك لن يفيد المؤسسة .

\* جدول رقم 18 : يبين إمكانية وجود لجنة نقابية داخل المصنع

النسب المؤوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
100	108	نعم
--	--	لا
100	108	المجموع

حول النشاط النقابي داخل الوحدة، صرح لنا جميع أفراد العينة أنه لا توجد لجنة نقابية داخل المصنع .

هذا ليس معناه أنه لا يوجد تمثيل لنقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين ( U.G.T.A )

داخل المصنع إنما كون اللجنة الحالية انتهت عهدها ولم يتم تجديدها بعد ، لذلك أغلب أعضائها توقفوا عن مزاوله نشاطهم لأنه في رأيهم لم يعد مجديا في ظل الوضع المتردي الذي يعيشه العامل ،إن ضرورة وجود لجنة نقابية أصبح أمرا محتوما داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها . إن التمثيل النقابي يجعل من العامل يشعر بأنه يوجد تنظيم اجتماعي يقف إلى جانبه في حالة مواجهته لضغوطات أو تعسف من طرف الإدارة . كأن للعمل النقابي دورا سياسيا داخل الوحدة من أجل الدفع بالعمال إلى بدل المزيد حتى يستمر تواجد المؤا س .

\* جدول رقم 19 : يبين نشاط اللجنة النقابية داخل المصنع

النسب المئوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
9.62%	32	نعم
70.37%	76	لا
100	108	المجموع

من خلال البيانات المؤوية بالجدول حول ما إذا كان نشاط اللجنة النقابية الاجتماعي كافي 9.62 % ، إن بلا . بث يعتبرونه انه كافي أما 0.37 % من أفراد العينة فهم يرون عكس ذلك حيث يعتبرون إن النشاط غير كافي وذلك لأنه في اعتقادهم إن النقابة بدلا من إن تقوم بالدفاع عن حقوق العمال أصبحت تقف في صف الإدارة كما إن نشاطها يغلب عليه الجانب السياسي ، نها أصبحت تنشط في الجانب السياسي ونسيت مطالب العمال المادي .

إن عدم وقوف النقابة إلى جانب العمال في مطالبهم قد يجعلها تفقد مصداقيتها أمامهم وبالتالي النفور منه وهو ما يساعد النقابات الحرة على اكتساب مناضلين جد وبالتالي توسع من نشاطه .

إن نشاط اللجنة القابلية الاجتماعي يمكن أن يأخذ عدة طرق خاصة في ظل أموال الخدمات الاجتماعية التي تسييرها والتي هي موجهة أصلا من أجل مساعدة العمال .

إنه حسب رأي العمال ، لماذا هذه الأموال لا يستفاد منها في أمور مهمة بدلا من صرفها في الرحلات و المخيمات الصيفية لأبناء المصنع ، لماذا العامل المحال على التقاعد لا تكون حصة استفادته منها كبيرة ؟ لماذا لا تستغل في بناء مساكن ؟ أو أنشطة أخرى يمكن أن تعود بالفائدة الكبيرة على العامل .

\* جدول رقم 20 : يبين إمكانية وجود صندوق زمالة

النسب المئوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
--	--	نعم
00	108	لا
00	108	المجموع

إن فكرة إنشاء صندوق زمالة بين العمال اعتبرها العديد من أفراد العينة جديدة عليهم ، حيث كانت

إجابتهم بالنفي 100 % . لكن لما قمنا بشرح الفكرة للعمال استحسنها الكثير منهم ، خاصة و أن

صندوق الزمالة يتم فقط بين لعمال من خلال المساهمة بمبلغ مالي يأخذه كل فرد منهم نهاية كل شهر ،

ولما يتقاضى العامل أجرته الشهرية مضافا إليها هذه المساعدة التي تم جمعها من زملائه العمال يمكن

أن يساعده ذلك في اقتناء أمور كان من الصعب عليه الحصول عليها عن طريق أجرته الشهرية فقط .

إن فكرة إنشاء صندوق زمالة له بعدا اجتماعيا ونفسيا لدى العمال ، يخلق نوعا من التضامن و التآزر و

التآخي و العلاقات الوطيدة بين العمال و هو ما يسمح للمؤسسة خلق تنظيمات غير رسمية للعمال فيما بينهم تعود بالأثر الإيجابي على المؤسسة أما نفسيا فإن العامل عندما يتقاضى ، إذا المبلغ يشعر براحة نفسية أكثر و يدفعه لبدل المزيد داخل المؤسس .

لقد استحسن العمال الفكرة ، بل إن البعض أصر على بدء العمل بها لأنها قد تساعدهم على الحصول على بعض لوازم البيت لم يكونوا بقادرين عليها من خلال أجرتهم الشهرية ، و هذا في ظل الغلاء الذي يعيشه الجميع ، و الذي أحيانا حسب رأي العمال لا يسمح لهم حتى تلبية جميع حاجياتهم الأساسية .

**جدول رقم 21 : يبين علاقة العمال بعضهم البعض**

شدة الاتجاه	تقييم العلاقة بين العمال		النوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
12 +	11.11	12	حسنة
صفر ( 32 )	75.92	82	عادية
14 -	12.96	14	سيئة
2 -	100	108	المجموع

أثناء اتصالنا بأفراد عينة البحث قصد معرفة مستوى العلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين بعضهم البعض كانت إجاباتهم متباينة ، حيث ترى فئة من أفراد عينة البحث أنها حسنة ( 12 فردا ) و الفئة الثانية ترى أنها سيئة ( 14 فردا ) ، أما الأغلبية المطلقة فتري أنها عادية ( 82 فردا ) ، و عندما نقارن بين عدد أفراد العلاقة الحسنة مع عدد أفراد العلاقة السيئة نجد أن الإتجاه كان سلبا لأن عدد أفراد العلاقة السيئة يزيد عن عدد أفراد العلاقة الإيجابية بفردين ( 02 أفرا ) و هو ما يدفع بالإدارة إلى البحث عن الأسباب التي تقف وراء توتر هذه العلاقة .

و من خلال استقرار هذه النسب يتضح لنا ما يلي :

- ضعف الرابطة بين العمال بعضهم البعض قد يترتب عنه نتائج سلبية تلحق ضررا بالمؤسسة الصناعية .



أن العلاقات الإنسانية الحسنة بين العمل قد تجعل منهم جميعا ينظرون إلى المؤسسة التي يشتغلون بها على أنها جزءا منهم ، و قد يساهم ذلك في زيادة و تحسين الإنتاج ، و يقضي على نفور العامل من مؤسسته و الذي قد يظهر خاصة في شكل التأخرات عن الإلتحاق بمكان العمل أو الغيابات المتكررة .

- إن الدراسات التي قام بها الباحث " التون مايو و زملاءه " أكدت أن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية و إجتماعية أكثر مما يحتاج إلى تحفيز مادي أو العلاقات الحسنة بين العمال هي نوع من هذه الرعاية .

**جدول رقم 22 : يبين علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها**

شدة الاتجاه	علاقة العامل بالمؤسسة		الموضوع لإحتمالات
	النسبة المئوية	درجة التردد	
46 +	42.59	46 +	موافق
صفر ( 20 )	18.51	!0	لا أدري
42 -	38.88	42 -	غير موافق
4 +	100	108	المجموع

عندما يشعر العامل أنه بعيد عن أهداف مؤسسته و أنه فقط موجود من أجل القيام بنشاط إنتاجي مادي

فقط ، فذلك هو الإغتراب بعينه . الإحصائيات التي جمعناها حول هذا الموضوع من خلال الإستبيان

الذي قمنا بتوزيعه على العمال بين لنا أنه 46 من عمال العينة يشعرون أن المؤسسة التي يعملون بها

هي مثل أسرته ، يعملون بجد من أجل إنجاحها و ينشطون كذا من أجل استمرارها ، وهو عامل

مشجع يمكن أن يحفز العمال على الإهتمام بها .

أما 42 من العمال فهم لا يوافقون هذا الطرح ، حيث أن المؤسسة التي يعملون بها تبقى لا تشكل جزء

من تطلعاتهم ، و إذا أضفنا إلى هذا 20 عاملا من فئة العمال الذين عبروا عن وقوفهم على اليد .

يصبح المجموع 62 ، أي أكثر من نصف العمال لا يوافقون هذا الطرح . و هذا الأمر يعد خطيرا على نشاط المؤسسة ، وقد يؤثر سلبا .

لدى ينبغي توعية العمال وتحفيزهم أكثر داخل و خارج المصنع من خلال استشارتهم في كل أمور المؤسسة وجعلهم أحيانا يشاركون حتى في أهدافها القريبة و البعيدة ، حتى يشعر العامل أنه جزء منها ، و بالتالي فإن ذلك يحفزه على زيادة الإنتاج . أما بالنسبة للإتجاه فهو موجب ، و ذلك لأن عدد الذين يوافقون على أن المؤسسة هي مثل أسرهم يزيد عن عدد الذين يخالفون ذلك بأربعة أفراد .

\* الجدول رقم 23 يبين تأثير العلاقات الحسنة بين العمال و الإدارة على الأداء

النسب المئوية	التكرار	الموضوع الإحتمالات
4.81%	70	نعم
5.18%	38	لا
100	108	المجموع

بالإضافة إلى الدور التسييري الذي تقوم به الإدارة داخل المصنع ، فإن تحسين علاقاتها مع العمال يمكن أن يؤثر على أداء هذه الفئة الأخيرة داخل المصنع و الجدول المبين أعلاه يبين لنا رأي العمال في هذه العلاقة .

1- 4.81% من عينة البحث ترى أن العلاقات بين الحسنة مع الإدارة تؤثر على الأداء إيجابا .

2- 5.18% من عينة البحث ترى ان العلاقات الحسنة مع الإدارة لا تؤثر على الأداء لإيجابيا ولا سلبا (

- أصحاب الطرح الأول يرى أن الإدارة ممثلة في شخص السيد المدير العام أو رؤساء المصالح و

الورشات ، لما يتعاملون مع العمال بلطف و زمالة ، و إزالة عقدة فكرة المسؤول المتجبر و العامل

الضعيف المطبق للأوامر فقط ، يمكن ذلك أن يحسن الأداء ، و بالتالي الرفع من الإنتاج .

أما العلاقات السيئة بين الإدارة و العمال ، من خلال أن المدير ينظر إلى العامل على أنه أدنى منه مستوى و مرتبة ينبغي فقط تطبيق الأوامر الفوقية دون استشارته فإن ذلك يمكن أن يؤثر على أداء العامل سلبا .

١ - أما الفئة التي رى أن العلاقات الحسنة لا تؤثر على أداء العامل ، فحسب اعتقادها الأداء

الحسن يأتي من خلال التكوين الذي يتلقاه العامل في نشاطه أما العلاقات فلا تأثير لها .

إذا قمنا بعملية إسقاط نرى أن أصحاب الطرح الأول متأثرين بمدرسة العلاقات الإنسانية ، أما أصحاب

الطرح لثاني فإنهم متأثرين بالمدرسة التaylorية . رغم أننا عندما كلمناهم عن المدرستين تبين لنا

أنهما لا يعرفان شيئا عن المدرستين .

\* الجدول رقم 24 : يبين مدى إمكانية تهاون العمال في عملهم

شدة الاتجاه	تهاون العمال في عملهم		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
80 +	74.07	80 +	موافق
صفر ( .6 )	14.81	16	لا أدري
12 -	11.11	12 -	غير موافق
68 +	100	108	المجموع

يوضح لنا الجدول تهاون العمال في عملهم ، حيث تبين لنا من خلال اتصاننا بعينة البحث أن 80 % من

أفراد العينة أجابوا بـ لموافقة ، حيث أكدوا فكرة تهاون العمال في عملهم .

أما 2 % من الأفراد فهم لا يوافقون على ذلك ، حيث يرون أن العمال لا يتهاونون في عملهم ، أما

16 عاملا موقفهم كان حياديا .

و من خلال المقارنة بين عدد أفراد العينة الذين يوافقون على فرضية تهاون العمال و الذين رفضون هذا الطرح ، يتبين لنا أن الإتجاه موجبا .

إن تهاون العامل في نشاطه داخل المصنع قد يؤثر على مردوده الشخصي و على المصنع .

إن نسبة 1.11% من أفراد عينة البحث التي ترى أن العمال لا يتهاونون في العمل تبقى قليلة من النسب المتبقاة و التي 38.88% لذلك على لإدارة أن تتدارك هذا الخلل ، وتبحث وراء الأسباب الكامنة وراء التهاور .

إن تهاون العمال عن أداء عملهم ، يمكن أن تكون وراءه أسباب نفسية ، حيث يشعر العامل بضجر و قلق كبيرين ، خاصة عندما يلتحق بالمصنع ، و هو ما يجعله يفكر كثيرا في فترة نهاية العمل . وقد تكون لعلاقات التي تربط العامل بزملائه أو الإدارة هي السبب خاصة إذا كان زملاءه الذين يعملون معه في نفس الورشة علاقتهم به سيئة . كما أن التكوين السيئ أو الضعيف قد يجعل من العامل يتهاون في تأدية عمله إضافة إلى المشاكل الإجتماعية التي يمكن أن يصادفها العامل خارج وُسسته . لذا على الإدارة أن تبحث عن هذه الأسباب و تحاول تشخيصها ، حتى تتخلص منها نهائيا .

\* جدول رقم 25 : يبين إن كان العمال يواجهون صعوبات في عملهم

شدة الاتجاه	تهاون العمال في عملهم		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
52 +	48.14	52	موافق
صفر ( ١0 )	27.77	30	لا أدري
26 -	24.07	26	غير موافق
26 +	100	108	المجموع

ملاحظة : الاتجاه موجبا ، و ذلك لأن عدد الذين يوافقون الطرح كان أكبر من الذين يرفضونه .

لا يمكن الجزم أن العامل طوال حياته المنية لا تواجهه صعوبات في إنجاز عمله . وعند اقترابنا من مجموع أفراد عينة البحث و استفسارنا لهم حول هذا الموضوع ، تبين لنا أن 52 عاملا يوافقون هذا الطرح ، أي أن العامل يمكن أن تواجهه صعوبات ، 26 عاملا لا يوافقون هذا الطرح أي أنه لم يسبق لهم أن واجهتهم صعوبات ، أما 30 عاملا فلا يتذكرون إن واجهتهم صعوبات أم لا . لكن رغم ذلك يبقى العامل له مجموعة من الأحاسيس و الشعور و الكفاءات ، و قد تواجهه صعوبات أحيانا في إنجاز عمله ، و إذا قمنا بإجراء عملية حسابية ( جمع ) بين ملاحظة موافق و لا أدري فكانت النسبة كما يلي : 75.91 % ، أي أن الأغلبية المطلقة يمكن القول أنها واجهتها صعوبات ، و هذا ما يمكن أن يلحق ضررا بنشاط المؤسسة . إن المهم هنا ليس إن كان العمال قد واجهتهم صعوبات في نشاطهم المهني أم لا ، إنما في كيفية مواجهة هذه الصعوبات ، هنا يبدأ دور الإدارة ، خاصة مصلة الموارد البشرية ، حيث ينبغي لها إزالة هذه الصعوبات من خلال إيجاد الحلول الناجحة لها مهما كانت طبيعتها ، سواء تعلقت بجانب التكوين ، النشاط المهني ، أو صعوبات أخرى تذكر ، إن العامل لما يحس أن الإدارة مهتمة بالصعوبات التي تواجهه فإنه سيتفاعل إيجابا مع م ادره الإدارة ويساعدها على إيجاد هذه الحلول .

\* جدول رقم 26 : يبين مدى حرص العامل على تحسين مستوى الأداء

درجة التردد	أمثلة من طرق تحسين مستوى الأداء	الحرص على تحسين مستوى الأداء		الموضوع الإحتمالات
		ت	%	
97 78 104 96	- التدرج على البساط - التدريب في مراكز التكوين - الإحتكاك بأصحاب الخبرة من العمال - توجيهات المشرفين	106	98.14	نعم
		02	01.85	لا
		108	100	المجموع

من العوامل المساعدة على الرفع من إنتاجية العامل تحسين مستوى الأداء ، و من خلال اتصالننا بأفراد

العينة تبين لنا أن 8.14 ٪ من حجم العمال الخاضعين للاستبيان يحرصون على تحسين مستوى أدائهم ، فقط 1.85 ٪ يرفضون ذلك إن تحسين أداء العامل يجعل من هذا الأخير متحكماً أكثر في عمله ، و هو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة و على العامل و يبقى هنا أن نشير إلى الدور الكبير المصلحة المشرفة على جانب التكوين ، إذ ينبغي لها رسم برنامج داخلي يتلقى من خلاله العامل تدريباً قصيراً أو طويل المدى بصفة مستمرة ، خاصة مع استيراد آلات جديدة تعوض القديمة التي تصبح غير صالحة للإستعمال إن تحسين الأذى يمكن أن يؤثر إيجاباً حتى على نفسية العمل ، لأن هذا الأخير عند ما يصبح متحكماً جيداً في العملية الإنتاجية لا يشعر بالملل و الإغتراب تجاه الآلة التي يشتغل بها .

و من الطرق المعتمدة من طرف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لتحسين مستوى الأداء ، نجد :

- التدريب على البساء و يتم ذلك داخل المؤسسة تحت إشراف أساتذة من التكون المهني أحيانا .

؛ - التدريب في مراكز التكوين المهني و يكون ذلك لفترات قصيرة و متقطعة حتى لا يؤثر ذلك على

استمرارية إنتاج المؤسسة .

- الإحتكاك بأصحاب الخبرة داخل المؤسسة الإنتاجية .

- توجيهات المشرفين داخل كل ورشة من الورشات .

\* جدول رقم 27 : يبين مدى حرص و التزام العامل في عمله

درجة التردد	أمثلة من طرق تحسين مستوى الأداء	الحرص على الإلتزام و الإلتباط في العمل		الموضوع الإحتمالات
		ت	%	
		106	98.14	نعم
104 14	- شعور بالحقرة من طرف الإدارة - يجد صعوبة في تأدية دوره .	02	01.85	لا
		108	100	المجموع

الانضباط في العمل و الإلتزام بالقوانين الداخلية للعمل من العوامل الأساسية لاستمرار المؤسسة ، لأن عدم

الانضباط و عدم الإلتزام بالنظام الداخلي قد يخل بدور المؤسسة الاقتصادي . و الجدول المبين أعلاه يوضح لنا

التزام وانضباط العمال في : ملهم . حيث أجاب 8.14 % بالإيجاب ( التزامهم و انضباطهم في العمل ) أما 1.85 % من عمال العينة فقد أجابوا بالنفي ( عدم التزامهم وعدم انضباطهم في العمل ) .

إن انضباط العامل و التزامه لايمكن أن يكون إلا من خلال :

- الإلتحاق المبكر بالمؤسسة .

- الإبتعاد عن الغياب غير المبرر ،

- احترام من هم أعلى مرتبة منه .

- معاملة زملائه بالحسنى .

- العمل على تحسين وزيادة إنتاجه .

- أما المسؤول الإداري أو المباشر على العامل، عليه أن يوعي العمال حتى يلتزموا و ينضبطوا

في عملهم ، مع استعمال لغة الدبلوماسية في ذلك دون اللجوء إلى الأساليب الرعية ، لأن هذه

الأخيرة تكون أحيانا مضرّة بالمؤسسة ونشاطها و بدور العامل داخليا .

كما أن الطاقم المسير مطالب بإزالة كل ما من شأنه أن يعرقل النشاط الحسن لسير المؤسسة ، و هنا

لابد أن نشير أن بعض العمال يجدون صعوبة في تأدية مهامهم ببعض الورشات ، لذلك على الإدارة أن

تعمل على تحويلهم إلى ورشات أخرى ، لأن ذلك يمكن أن يؤثر سلبا على أداء العامل داخل المؤسسة .

\* جدول رقم 28 : بين إمكانية انتقاد العامل لزملائه على أدائهم الضعيف

درجة التردد	أمثلة عن كيفية انتقاد العامل لزملائه لأدائهم الضعيف	مدى انتقاد العامل لزملائه على أدائهم الضعيف		الموضوع الإحتمالات
		%	ت	
97 100 44 37	- حثهم على بدل نشاط أكثر . - توعيتهم بأهمية المؤسسة في استمرارية دخلهم الشهري - تحسين الأداء معناه المساهمة في بناء اقتصاد البلاد . - زيادة الإنتاج معناه وفرز الإنتاج و انخفاض سعره .	94.44	102	نعم
		05.55	06	لا
		100	108	المجموع

انتقاد الأداء الضعيف و التشجيع على تحسينه من ثقافات عامل الدول المتقدمة ، وهو إجراء يدل على أن العامل فعلا مخلصا لمؤسسته ، لأنه يعتبرها جزءا لا يتجزأ منه ولما اتصلنا بأفراد العينة لمعرفة رأيهم في هذا الموضوع ، كانت أغلب الإجابات بالإيجاب حيث أنهم ينتقدون الأداء الضعيف و يشجعون على تحسينه ( 94.44 % ) ، و أما 5.55 % من عينة البحث فرأيها غير ذلك ، حيث ترى أن هذا الأمر لا يهمها ، وبالتالي في لا تنتقد الأداء الضعيف ولا تشجع على تحسينه (05.55 % ) .

إن أمر انتقاد الأداء الضعيف و التشجيع على تحسينه جميع العمال مطالبون به ، وخاصة فئة المسؤولين المباشرين ، لكن هذا الإنتقاد لا ينبغي أن يتحول إلى بهدلة من خلال التوبيخ العام أمام زملائه أو التشهير به ، لأن ذلك قد يحول العامل إلى عنصر سلبي أكثر مم كان عليه من قبل و يصبح لا يؤدي دوره كما ينبغي ، ربما قد يؤدي ذلك أحيانا إلى خلق جو مشحون بين العمال الذين يتعرضون للإنتقاد و زملائهم الآخرين .



انتقاد الأداء الضعيف ينبغي أن يتم بعيدا عن أعين العمال الآخرين و بطريقة مهذبة حتى لا يشعر العامل بأنه يتعرض إلى بهذلة أمام زملائه ، وعندما نستعمل اللطافة و الدبلوماسية في انتقادنا للعامل على انفراد ، أكيد أنه سيأخذ بما نقول له و بالتالي يعود بأكثر حيوية إلى نشاطه .

\* جدول رقم 29 يبين مدى مراعاة العامل التوقيت المطلوب لأداء واجباته ومهامه

شدة الاتجاه	أداء العامل لواجباته و مهامه		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
104 +	96.29	104	موافق
صفر ( ١4 )	03.70	04	لا أدري
-	--	-	غير موافق
104	100	108	المجموع

احترام التوقيت المطلوب لأداء الواجبات و المهام من علامات العناية بالدور المنوط بالعامل داخل المؤسسة الصناعية . و حول ما إذا كان العمال يلتزمون بالتوقيت المطلوب لأداء واجباتهم و مهامهم استفسرنا أفراد عينة البحث من خلال الإستبيان الموزع عليهم . وقد كانت إجاباتهم كما يلي :

1 موافق ، أي يراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباته و مهامه 104 وهي الأغلبية المطلقة .

2 - لا أدري ، نسبتها كانت 03.70 % ( 04 عمال )

لابد أن نشير هنا إلى أن النتيجة كانت مشجعة طالما أن أغلب أفراد العينة يوافقون هذا الطرح .

إن مراعاة التوقيت المطلوب لأداء الواجبات و المهام ، معناه أن العامل وصل مرحلة عالية من

الوعي ، كما أن المؤسسة أصبحت جزءا من حياته اليومية .

كما أن مراعاة التوقيت المطلوب لأداء الواجبات و المهام تعني أن العامل أصبح يتحكم كما ينبغي في جميع

أطوار العملية الإنتاجية لكن حتى نصل إلى هذه المرحلة على الإدارة أن توفر الأجواء اللازمة لذلك سواء منها النفسية أو المادية ، لأن لها جزءاً من المسؤولية في تحقيق هذا الهدف .

\* جدول رقم 30 : يبين إمكانية حث العامل لزملائه على بذل جهودهم في العمل

درجة التردد	أمثلة عن كيفية حث العامل لزملائه على بذل جهود في العمل	إمكانية حث العامل لزملائه على بذل جهود في العمل		الموضوع الإحتمالات
		%	ت	
74 88 44	- مواصلة نشاط المؤسسة معناه مواصلة نشاطهم . - مصدر رزقهم . - المساهمة في تنمية المنطقة التي تنتمي إليها المؤسسة .	81.48	88	نعم
		18.51	20	لا
		100	108	المجموع

تحقيق المؤسسة الصناعية لأقصى طاقات إنتاجها معناه أن دور العامل بها إيجابياً إلى أبعد حد ، ولمعرفة هل

العمال يحثون بعضهم البعض على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، كانت إجابات الذين سألناهم كما يلي :

· موافق ، أي يحث زملاءه و الأفراد الآخرين على بذل أقصى طاقاتهم في العمل 31.48 % .

· غير موافق، أي لا يحاول حث زملاءه و الأفراد الآخرين على بذل أقصى طاقاتهم في العمل 18.51 % .

و في قراءة مبسطة لهذه النسب يتبين لنا أن عمال المصنع يشعرون فعلاً أنهم جزءاً من وحدتهم هذه ،

لأنهم كلما رؤوا أن الطاقة الإنتاجية تراجعت .

إن حث العمال بعضهم البعض على بذل أقصى طاقاتهم في العمل قد يدفع بالآخرين إلى حدو حدوهم لأن

هذه الفئة كذلك ستشعر بنوع من التقصير في حق أصحابها و المصنع ككل لكن يبقى على الإدارة كذلك

أن تبحث عن الأسباب التي تجعل العمال لا يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل و من اولة معالجتها حتى تتخلص منها نهائيا .

جدول رقم 31 : يبين إلتزام العامل بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة للعمل

شدة الاتجاه	أداء العامل لواجباته و مهمة		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
100 +	92.59	100	موافق
صفر ( 18 )	07.40	08	أحيانا
-	--	-	غير موافق
100 +	100	108	المجموع

عندما يتلقى العامل تعليمات فوقية من طرف من هم أعلى مرتبة منه عليه أن يقوم بتنفيذها ولما اتصلنا بعينة

البحث الموجودة في المصنع و استفسرناها حول ذلك ، كانت إجاباتهم كما يلي :

- أوافق ، أي يلتزم بتنفيذ واجبات و تعليمات المنظمة للعمل كانت نسبتها 92.59% ( 100 فردا )

- أحيانا، أي يلتزم أحيانا ولا يلتزم أحيانا أخرى ، كانت النسبة 07.40% ( 08 أفراد )

و في قراءة متأنية لهاتين النسبتين ، يتبين لنا ما يلي :

- مستوى النضج الذي وصل إليه العمال ، حيث أنهم تقريبا جميعا يلتزمون بهذه التعليمات والواجبات .

ب - العلاقات التكاملية بين العمال ، المهنيين وفئة المشرفين ، حيث أن العامل يطيع أوامر مشرفه

و يطبقها حرفيا . لأن المشرف أدرى من العامل بشؤون المؤسسة .

- حتى الفئة التي كانت إجابتها أحيانا و إن كانت ذيلة ، فهي تكون قد نفذت بعض هذه التعليمات و الواجبات

. لذلك يمكن ضمها إلى الفئة الأولى إذا قمنا بتصحيح إجراءاتها هذا و التوضيح لها معنى تنفيذ التعليمات و ما

يمكن أن يترتب عن ذلك لصالح العامل خاصة و المؤسسة عامة .

إن الإلتزام بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنزومة للعمل يسهل كثيرا للعامل تأدية مهامها على أكمل وجه دون اصطدامات مع العمال الآخرين أو المشرفين ، و يصبح العامل يعرف ماهو الدور الذي عليه أن قوم به داخل المؤسسة الصناعية .

\* جدول رقم 32 : يبين إمكانية وجود الدعم الكافي للعامل لتحسين مستوى الأداء

شدة	إمكانية وجود الدعم الكافي للعامل لتحسين مستوى الأداء		الموضوع
	الاتجاه	%	
104 +	37.03	40	موافق
صفر (0)	46.29	50	أحيانا
18 -	16.66	18	غير موافق
22 +	100	108	المجموع

يحتاج العامل إلى الدعم الكافي من أجل تحسين أدائه ، و لمعرفة هل يوجد داخا المؤسسة هذا الدعم ، يتبين لنا أن 40 عاملا من أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة ، أما 18 عاملا ففي اعتقادهم أنه لا يوجد هذا الدعم ، أما 50 عاملا من أفراد العينة فأكدوا أنهم أحيانا يجدون هذا الدعم و أحيانا أخرى لا يجدون .

و من خلال استنتاج هذه النسب يتبين لنا أن الإدارة لا تقدم الدعم الكافي للعمال من أجل تحسين

أدائهم، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبا على إنتاجية العامل و بالتالي إنتاج المؤسسة العام .

لكن ما طبيعة هذا لدعم الذي ينبغي تمنحه الإدارة للعامل من أجل تحسين أدائه ؟ يمكن تقسيم هذا الدعم إلى نوعين :

- دعم مادي : من خلال توفير الحوافز المادية وتوزيعها على العمال خاصة منهم الذين يبذلون

مجهودا كبيرا و الذين يكون مردودهم و فيرا ، و يمكن ان يكون الدعم المادي من خال تمكين العمل من تأدية دوره على أكمل وجه ، ولا يتسنى له هذا إلا من خلال تحكمه التام في العملية الإنتاجية التي يقوم

بها ، و بالتالي يجب أن نشير هنا إلى تكوين العامل ، إن العامل الذي تلقى تكويننا حول الدور الذي يقوم به داخل الورشة يتمكن من تأدية دوره دون صعوبات تذكر .

ب - دعم معنوي : و يكون ذلك من خلال الثناء على العامل الذي يعمل بجدية و التشييد به أمام زملائه ، حتى يكون قدوة لهم إن الإدارة عندما توفر الدعم الكافي لعمالها فإن مستوى الأداء سيتحسن ، و بالتالي سيتعاضم أكثر .

جدول رقم 33 : يبين إمكانية معالجة أداء المنخفض بإجراءات سلبية

شدة الاتجاه	معالجة الأداء المنخفض بإجراءات سلبية		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
28 +	25.92	28	موافق
صفر ( 56 )	51.85	56	أحيانا
24 -	22.22	24	غير موافق
4 +	100	108	المجموع

قد يحصل وأن يتراجع مردود العامل الإنتاجي و بالتالي ينخفض إنتاجه ، فكيف نواجه هذا الانخفاض في الأداء ؟

في اتصالنا بالعمال حاولنا معرفة هل أن العامل الذي ينخفض أداءه تواجهه الإدارة بإجراءات عقابية ( سلبية ) ؟

وبعد أن قمنا بصب البيانات تبين لنا أن 28 عاملا أجابوا بالموافقة ، أي ان العامل عندما ينخفض إنتاجه يعالج ذلك بإجراءات سلبية ، أما 24 عاملا فقد كانت إجاباتهم بالرفض ، حيث أنهم لا يوافقون هذا الطرح ، أما أغلبية أفراد العينة و الذين يرون أنه أحيانا الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية و أحيانا غير ذلك ، كانت نسبتهم 51.85 % ( 56 عاملا ) .

عند تقييم النسب يتبين لنا أن إدارة المصنع فعلا أحيانا تلجأ إلى الإجراءات السلبية من أجل معالجة الأداء المنخفض عن اللجوء إلى هذه الوسيلة ، لا يمكن أن تكون دائما صائبة لأن العامل تبقى له دائما إنسانيته و كرامته ، وعندما تقوم الإدارة بمعاقبه من خلال : خصم يوم ، توبيخ ، تنزيل في الرتبة ... إلخ ، فإنه سيشعر بنوع من الحقرة ، و هو يؤثر على نفسيته ، و بالتالي يتمادى في سلوكه هذا ، و الذي قد تترتب عنه نتائج أخرى أكثر سلبية .

هذه ليست دعوى إلى عدم معاقبة العامل الذي لا يهتم بعمله ، لكن العقاب و رجته ينبغي عدم اللجوء إليهما إلا للضرورة القصوى ، معنى ذلك ينبغي حل المشكل بطريقة ودية و إذا تمادى العامل في سلوكه ينبغي معاقبته .

ينبغي للإدارة دائما إنه نبحت عن الأسباب التي جعلت إنتاج العامل و أدائه يتراجع ، لأن ذلك تتجكم فيه عوامل عدة ، منها ما هو من داخل المصنع و منها ما هو من خارجه .

ينبغي أن نشير في الأخير إلى أن الإتجاه كان موجبا ( + 4 ) .

**جدول رقم 34 : يبين موضوعية معايير تقييم الأداء**

شدة الاتجاه	أداء العامل لواجباته و مهامة		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
30 +	27.77	30	موافق
صفر ( 18 )	44.44	48	أحيانا
30 -	27.77	30	لا أوافق
صفر	100	108	المجموع

حتى تحكم على أداء العامل أنه جيد أو مقبول أو ضعيف لا بد أن تتوفر على إحصاءات تخص إنتاج العامل ودوره . ومن خلال الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه على عينة البحث بالمصنع، تبين لنا ما يلي :

1 الذين يؤكدون أن معايير تقييم الأداء غير موضوعية ، كانت نسبتهم 27.77 % ( 30 عاملا )

2 - الذين لا يوافقون هذا الطرح ويرون أن معايير تقييم الأداء موضوعية كانت نسبتهم 7.77 %  
( 30 عاملا كذلك ) .

3 أما الذين يرون أنه أحيانا يمكن اعتبار هذه المعايير موضوعية و أحيانا أخرى غير موضوعية  
فقد كانت نسبتهم 44.44 % ( 48 عاملا ) .

إن الذي يحرص على تحديد هذه المعايير تبقى هي الإدارة حيث يكون ذلك إما بأمر من المسؤول الأول الذي  
يقوم بوضعها و بالتالي تطبيقها على العمال بعد ذلك . أو عن طريق التشاور بين إدارة المؤسسة ورؤساء  
المصالح و الورشات .

ومن خلال قراءة سريعة في نسب الجدول يتبين لنا أن الأغلبية ترفض هذه المعايير

( 27.77 % + 44.44 % ) ، و بالتالي على الإدارة أن تعيد النظر في هذه المعايير في الحقيقة كان

على الإدارة أن تستشير العمال في تحديد هذه المعايير عن طريق ممثليهم ( النقابة أو لجان العمال ،

لأن الإدارة عندما تحدد هذه المعايير فإنها تحاول أن تضعها من خلال طابع إلزامي ردي ، أما عندما

تستشير العمال فإن هذه الفئة الأخيرة عندما تشارك في رسم هذه المعايير فإنها تحاول دائما وضعها

على أساس الرأفة بالذروف التي تعمل في إطارها .

إن وضع معايير تكون في صالح تحسين الأداء و في صالح العمال يمكن أن يساهم في تحسين ظروف

المؤسسة المادية .

يبقى أن نشير إلى أن الإتجاه هنا كان ثابتا ( غير موجب و غير سالب ) .

\* جدول رقم 35 : يبين حرص الإدارة على تحسين العلاقات مع العمال

درجة التردد	استجابات العينة تجاه تحسين الإدارة لعلاقتها مع العمال .	حرص الإدارة على تحسين العلاقات مع العمال		الموضوع الإحتمالات
		%	ت	
17 28 20	- المشاركة في صنع القرارات . - خلق علاقات حميمة بين الإدارة و العمال . - القيام برحلات ترفيهية و سياحية مشتركة .	61.11	66	نعم
		38.88	42	لا
		100	108	المجموع

تحسين العلاقات بين الإدارة و العمال من الدوافع المشجعة على تحسين وزيادة الإنتاج . و عندما أردنا معرفة

هل الإدارة تحرص على تحسين العلاقات مع العمال ؟ كانت الإجابة كما يلي :

1 - الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 61.11 % .

2 - الذين أجابوا بلا كانت نسبتهم 38.88 % .

و من خلال قراءة متأنية لهذه النسب يتبين لنا أن الإدارة فعلا تحرص على تحسين العلاقات مع العمال

، و هذا يعد عاملا مشجعا على الإنتاج .

إن العامل عندما يشعر أن الذي أعلى له مرتبة منه يحاول الإقتراب منه ، و أحيانا يسقط ذلك الحاجز

الوهمي الموجود الممثل في الرتبة أو الدرجة . إن هذا الإجراء من شأنه خلق روح المسؤولية لدى

العامل داخل المؤسسة ، لأن هذه الأخيرة هي ملكا للجميع و ليس للمسؤول الأعلى فقط ، إن المدير أو

رئيس المصلحة أو رئيس الورشة أو العامل كلهم أجزاء بهذه المؤسسة و كلهم يحصلون على راتبهم

منها . لكن تحسين العلاقات بين الإدارة و العمال لا ينبغي أن تتعدى الحدود القانونية ، لأن العامل

أحيانا عن جهالة أو عن قصد قد ينظر إلى تحسين هذه العلاقات من طرف الإدارة على أنه ضعفا ،

و بالتالي يصبح لا يحترم من هو أعلى منه درجة .



أما عن كيفية تحسين الإدارة لعلاقتها مع العمال ، فالبعض يرى أن ذلك يتم عن طريق مشاركة الإدارة للعمال في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة ، كما أن البعض الآخر يرى أن العلاقات الحميمة بين الإدارة و العمال الموجودة يمكن أن تحسن في هذه العلاقات أكثر و هي موجودة بداخل و خارج المؤسسة ، أما الفئة الثالثة فتري أن الرحلات السياحية التي تشرف الإدارة على تنظيمها لفائدة العمال يمكن أن تساهم في تحسين العلاقات أكثر .

\* جدول رقم 36 : يبين مدى تأثر أداء العامل سلبا من خلال علاقته ال اوية بالرئيس

شدة الاتجاه	العلاقة القوية مع الرئيس تضعف الأداء		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
28 +	25.92	28	موافق
صفر ( 14 )	31.48	34	لا أدري
46 -	42.59	46	غير موافق
18 -	100	108	المجموع

عندما يكون رئيس المؤسسة كفوًا و إنس نيا مع العمال / يمكن أن يساعد ذلك الجميع على تأدية دورهم ، فالعامل يزيد من نشاطه ، و الإداري يقوم بوظيفته على أكمل وجه ، وهكذا و حتى نقف على هذه العلاقة بين العمال و رؤسائهم سواء منهم المباشرين رؤساء الورشات ) أو غير المباشرين رؤساء المصالح أو المدير العام ، اتصلنا بالعمال عن طريق الإستبيان ، وكانت الإجابة كما يلي :

1 - الموافقون على أن العلاقة القوية بين العمال و الرئيس تضعف الأداء كانت نسبتهم من

عينة البحث 25.92 % ( 28 عاملا )

2 - الذين يرون أن العلاقة القوية بين العمال و الرئيس لا تضعف الأداء كانت نسبتهم 12.59 %

( 46 عاملا ) .

3 - الذين لا يدرون إن كانت هذه العلاقة القوية بين العمال و الرئيس تضعف الأداء كانت نسبتهم

1.48 % من حجم عينة البحث ( 34 عاملا ) .

و في تحليل أكثر لهذه النسب ، ومن خلال قراءة أكثر تأتي يتبين لنا ما يلي :

- من : لال اطلعنا على استمارات البحث ، تبين لنا أن الفئة التي ترى أن العلاقة القوية مع الرئيس

يمكن أن تضعف الأداء ، هم من فئة رؤساء الورشات و رؤساء المصالح ، و بالتالي فهم يرفضون أن

تجمعهم علاقة متينة بالعمال ، بل يفضلون أن تبقى العلاقة دائما علاقة مسؤول بالمل .

ب - إن هذا الستار الحديدي الذي يريد رؤساء الورشات و رؤساء المصالح وضعه بينهم و بين

العمال لا يساعد المؤسسة على النجاح ، لأن الجانب الإنساني يبقى مفقودا و العامل ، والعامل يشعر

بفراغ نفسي يعيشه و هو ما ترفضه الكثير من المدارس العالمية على غرار مدرسة " إلتون مايو " .

ج - إن إقامة علاقات قوية بين الرئيس و العمال ليس معناه دخول العامل في مهارات أو مجادلات

عقيمة مع رئيسه ، كما أنه ليس معناه زوال الإحترام المتبادل بين العامل و رئيسه ، و لكن هو إجراء

يمكن الجميع من عمال و إداريين و مسؤولين من تأدية أدوارهم على أكمل وجه .

علما أن الإتجاه كان سلبا ، حيث أن عدد الذين لا يوافقون طرح تأثر أداء العامل سلبا من خلال علاقته القوية

بالرئيس يزيد عن عدد الذين يوافقون هذا الطرح ب 18 فردا .

\* جدول رقم 37 : يبين إن كانت العلاقات الإنسانية يمكن أن تحقق فائدة

للمؤسسة

المجموع التكرارات	العلاقة الإنسانية تحقق فائدة للمؤسسة		الموضوع الإحتمالات
	%	ت	
92	85.18	92	نعم
16	14.81	16	لا
108	100	108	المجموع

يعد موضوع العلاقات الإنسانية من إهتمامات الكثير من الباحثين الإجتماعيين لحاليين لما له من دور كبير في بعث أي نشاط إداري أو إنتاجي من جديد وحتى نعرف هل هذا المؤشر يمكن أن يحقق فائدة للمؤسسة ، و من خلال اتصالنا بعمال المصنع لمعرفة رأيهم في ذلك ، كانت إجابتهم كما يلي :

1 الذين يوافقون على أن العلاقات الإنسانية يمكن أن تحقق فائدة لمؤسسة كانت نسبتهم من عينة البحث 85.18 % .

2 الذين لا يوافقون هذه النظرة ، كانت نسبتهم 14.81 % .

من خلال هاتين النسبتين يتبين لنا ما يلي :

- هناك اهتمام كبير بموضوع العلاقات الإنسانية من طرف عمال المصنع .

أ - الفئة التي لا ترى من ذلك فائدة هي من فئة لإداريين الذين في اعتقادهم أن العامل عليه أن يؤدي دوره الإنتاجي و فقط .

ب - ينظر العمال إلى أن العلاقات الإنسانية التي يمكن أن تحقق فائدة للمؤسسة هي التي ينبغي تتم بين الجهاز الإداري و الجهاز الإنتاجي ، ويعني العمال أن العلاقات الإنسانية الحسنة بين العمال أنفسهم يمكن أن تعود بالإيد ب على النشاط الإنتاجي للمؤسسة .

د - من خلال اتصالنا بالعمال وجدنا أن العلاقات مع الطاقم الإداري فعلا ضعيفة ، حيث أن العامل عند التحاقه بالمصنع يتجه مباشرة إلى مكان عمله ، وكذلك الشأن بالنسبة للإداري ، و لا يلتقيان إلا أثناء فترة تناول وجبة الغداء و لمدة قليلة من الوقت . أما عند نهاية العمل فالكل يتجه إلى بيته ، وحتى مكان تواجد البناء الإداري نجده بعيدا عن الورشات الإنتاجية .

لدى نرى أن من الأجدد تخصيص أوقات يلتقي فيها الجميع : في النادي ، أو المطعم ، وحتى في رحلات سياحية أو دورات رياضية .

جدول رقم 38 : يبين إن كانت العلاقات الإنسانية تقلل هيبة العمال

شدة الاتجاه	العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
30 +	27.77	30	موافق
صفر (6)	24.07	26	لا أدري
52 -	48.14	52	غير موافق
22 -	100	108	المجموع

هل العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال ؟ تساؤل نقلناه إلى عمال المصنع من أجل معرفة رأيهم فيه ،

وبعد جمع البيانات ، تبين لنا ما يلي :

- 1 الذين يوافقون هذا الطرح كانت نسبة إجابتهم 27.77 % ( 30 عاملا ) .
- 2 الذين لا يوافقون هذا الطرح كانت نسبة إجابتهم 48.14 % ( 52 عاملا ) .
- 3 الفئة التي لا تدري إن كانت العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال أم لا ، نسبتها كانت 24.07 % ( 26 عاملا ) .

وعند قراءتنا لهذه النسب يمكن أن نستنتج ما يلي :

- الفئة التي ترى أن العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال تحجبت في حكمها هذا أن العلاقات

الإنسانية لتي تنشأ أحيانا خاصة بين العمال و من هم أعلى درجة أو مرتبة قد تؤدي إلى أن العامل

يصبح لا يحترم مسؤوله ، وقد لا يأخذ بأوامره ، وهذا أمر خطير قد يعصف بالمؤسسة ، لذلك فلا مكان

للعلاقات الإنسانية بينهم .

ب - أما فئة التي لا توافق هذا الطرح و التي ترى أن العلاقات الإنسانية لا تقلل من هيبة العمال ،

دليلها في ذلك أن العامل عندما تجمعها علاقات حسنة بمن هو أعلى منه مرتبة يصبح لا يجد مانعا في مصارحته بكل ما له علاقة بأمر المؤسسة ، و بالتالي فإن ذلك سيساعده على زيادة نشاطه و ذلك بسبب الثقة التي يحظى بها عند المسؤول المباشر له أو رئيس المؤسسة .

ج - الفئة التي لا تدري إن كانت العلاقات الإنسانية تقلل من هيبة العمال أم لا ، ترى و أنها غير مندمجة كلية في المؤسسة لأنها موجودة فقط من أجل تأدية دورها الإنتاجي ، حتى يمكن أن تقول عنها أنها تعيش الاغتراب بالمؤسسة . لدى يجب الاهتمام بها أكثر .

أما عن الاتجاه هنا فقد كان سلبيا ، لأن عدد الأفراد الذين يرون أن العلاقات الإنسانية لا تقلل من هيبة العمال أكبر من الذين يرون عكس ذلك ب 22 عاملا .

\* جدول رقم 39 : يبين رأي العمال في قيام علاقات غير رسمية بينهم و بين المسؤولين .

شدة الاتجاه	قيام علاقات غير رسمية بين المسؤولين و العمال		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
24 +	22.22	24	موافق
صفر ( ١6 )	33.33	36	لا أدري
48 -	44.44	48	غير موافق
24 -	100	108	المجموع

عندما لا نسمح للعامل أن ينظم أموره و يدافع عن أفكاره و تطلعاته في أر قانونية فإن ذلك أحيانا قد يؤدي إلى ظهور علاقات بين العمال و المسؤولين . لكن لا ينبغي أن ننظر دائما إلى هذه العلاقات غير الرسمية من الوجهة السلبية للمؤسسة و قد د معرفة رأي العمال في هذه العلاقات غير الرسمية بين المسؤولين و العمال ، و هل يشجعون هذا النوع من العلاقات ؟ تبين لنا من خلال النسب المئوية المتحصل عليها أن :

1 - 2.22% من عمال العينة لا يشجعون هذه العلاقات ، بل يفضلون تجنبها .

2- 14.44% من عينة البحث يشجعون هذه العلاقات .

3- 3.33% إجابتهم كانت مضطربة ، حيث لا يدرون إن كانوا يشجعونها أم يرفضونها .

وعندما نعيد قراءة هذه النسب من أجل تحليلها و تفسيرها أكثر يتبين لنا ما يلي :

- هناك من يريد الإبقاء على الجانب الرسمي في العلاقات بين العمال و المسؤولين ، و أغلب هؤلاء

هم من أصحاب المسؤوليات ( رؤساء المصالح ، رؤساء الورش ) .

أ- أما الفئة التي ترى العلاقات غير الرسمية بين المسؤولين و العمال ممكنة ، فأغلبها من فئة العمال

و المهنيين .

إن تشجيع العلاقات غير الرسمية قد تخلق جوا حميما بين الفئتين و تزيل بالذات حاجز أن المسؤول لا

يلقي إلا المسؤول و العامل لا يجالس إلا العامل .

إن العلاقات غير الرسمية خاصة خارج مجال العمل يمكن تتم من خلال الزيارات العائلية أو الإلتقاء في

النوادي و الأماكن العمومية الأخرى . إن هذه العلاقات ممكن أن توطد أكثر في العلاقات بين جميع أفراد

مؤسسة ، إن زيارة مريض أو حضور وليمة من طرف المسؤولين عند عامل و بحضور الآخرين يجعل

من العامل البسيط يشعر أن هناك رعاية خاصة من طرف مسؤوله .

إن العلاقات غير الرسمية لا ينبغي أن ننظر إليها دائما من بابها السلبي ، بل لابد أحيانا من توسيعها

أكثر لأنها مهمة في استمرارية المؤسسة .

أما بالنسبة لشدة الإتجاه فقد كان سلبا ، لأن عدد أفراد العينة الذين يشجعون قيام علاقات غير رسمية

بين المسؤولين و العمال يزيد عن الذين يعارضون ذلك ب 24 عاملا .

**جدول رقم 40 : يبين إمكانية وجود أخصائي اجتماعي داخل المصنع**

المجموع	وجود أخصائي اجتماعي داخل المصنع		الموضوع الإحتمالات
	%	ت	
--	--	--	نعم
108	100	108	لا
108	100	108	المجموع

من خلال اتصالنا بعمال المؤسسة و مساءلتهم حول الأخصائي الإجتماعي إن كان موجودا

داخل المصنع . كانت إجابة الجميع بالنفي ، حيث لا تتوفر المؤسسة على هذا الأخصائي .

و لابد أن نشير هنا إلى أهمية هذا الدور داخل المؤسسة الصناعية .

إن الطاقم الإداري أحيانا لا يوجد لديه الوقت الكافي للوقوف على الأسباب التي تعيق العامل عن تأدية دوره

داخل المؤسسة خاصة منها الإجتماعية ، لكن عندما تكن المؤسسة تتوفر على هذا الأخصائي ، فيإمكان هذا

الأخير تشخيص هذه الأسباب الإجتماعية .

لابد أن نؤكد هنا أن العامل لا يمكنه أن يكون منعزلا عن الآخرين بل هو اجتماعي بطبعه كما يقول العلامة

المؤرخ و عالم الإجتماع ابن خلدون يؤثر فيهم و يتأثر بهم و بما أن المصنع هو عبارة عن مجتمع مصغر ،

فإن العامل يمكن أن تصادفه بعض لمشاكل مع زملائه داخل المصنع أو مع فئات أخرى من خارجه .

إن اللقاءات الدورية التي يقوم بها الأخصائي الإجتماعي مع العمال تجعله يخرج بنتائج عامة يقوم بعرضها

على إدارة المؤسسة التي بدورها تقوم بإعطاء الِ لول الناجحة لمواجهة هذا النوع من المشاكل . لذلك نتمنى

أن إدارة مصنع الخزف الصحي بالميلية تتدارك هذا الخطأ و تحاول أن تعطيه الأهمية القصوى على غرار

باقي المصالح الأخرى التابعة للمؤسسة .

\* جدول رقم 41 : يبين إمكانية تحقيق العلاقات الإنسانية فائدة للعامل

شدة الاتجاه	العلاقة الإنسانية لا تحقق فائدة للعامل		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
12 +	11.11	12	موافق
صفر ( 6 )	33.33	36	لا أدري
60 -	55.55	60	غير موافق
48 -	100	108	المجموع

هل يمكن للعلاقات الإنسانية أن تحقق فائدة للعامل

سؤال طرحناه على عينة البحث ، فكانت إجاباتهم كما يلي :

1.11 - % من نسبة عينة البحث توافق هذا الطرح ، حيث ترى أن العلاقات الإنسانية لا تحقق

أي فائدة للعامل ( 12 عاملا )

3 - 55.55 % لا توافق هذا الطرح ، فترى أن العلاقات الإنسانية يمكن أن تحقق فائدة للعامل ( 60 عاملا )

4 - أما 33.33 % من العينة فترى أنه أحيانا تحقق هذه العلاقات فائدة ، و أحيانا أخرى لا تحقق ذلك

( 36 عاملا ) .

و من خلال قراءة ثانية في هذه النسب ، يتبين لنا و ان ملف العلاقات الإنسانية يعتبر جديدا بالنسبة

للإدارة و العمال ، و كأن العلاقات الإنسانية الحسنة بين الجهاز الإداري و العمال أو العمال وبعضهم

البعض لا يمكن أن يأتي بشيء بالنسبة للمؤسسة ، حتى أن البعض من إطارات المصنع راح يكلمنا عن

الجانب العقلي أي عقلنة المؤسسة بدلا من الإعتماد على الجانب الإنساني .

إن موضوع العلاقات الإنسانية لا زال عند بعض و كأنه ضرب من الخيال وكأننا نبني في

مجتمع طوبى ، لكن طالما هناك دراسات أجريت و أثبتت نجاعتها لماذا نتأخر نحن عن تطبيقها .



لدى نتمنى أن إدارة المؤسسة أخذت بما كنا قد قدمناه حول موضوع العلاقات الإنسانية وذلك لأن هذا الجانب له قيمة قصوى في تطوير نشاط المؤسسة . رغم أن إدارة المصنع تتوفر على مصلحة " تنمية الموارد البشرية " التي نتمنى لها كل النجاح في مهمتها .

أما بالنسبة للإتجاه فقد كان سالبا حيث أن عدد أفراد العينة الذين يرون أن العلاقات الإنسانية يمكن أن تحقق فائدة للعامل يزيد عن عدد أفراد العينة لذين يرفضون ذلك ب 48 عاملا .

\* جدول رقم 42 : يبين إن كان للعامل وقتا لتطبيق العلاقات الإنسانية :

شدة الإتجاه	لا يوجد وقت للعامل لتطبيق العلاقات الإنسانية		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
22 +	20.37	22	أ وافق
صفر ( 8 )	25.92	28	أحيانا
58 -	53.70	58	لا أ وافق
36 -	100	108	المجموع

تطبيق العلاقات الإنسانية لا يعني أننا نضع الإنسان في مخبر ثم نجرب عليه هذه الوصفة ، كما أنه ليس

معناه أننا نصنف العمال إلى مجموعتين واحدة ضابطة و أخرى متغيرة ، الأولى نتركها على حالها و

الثانية نطبق عليها العلاقات الإنسانية . تطبيق العلاقات الإنسانية معناه أننا نحاول خلق علاقات ذات طابع

إنساني بين جميع عمال المؤسسة . انطلاقا من المدير الذي يمثل أعلى هرم المؤسسة إلى العامل البسيط

، ، و حتى نعرف هل هناك قابلية من طرف عمال المؤسسة لتطبيق العلاقات الإنسانية كان لنا لقاء بهم

من خلال توزيع الإستبيان ، وقد كانت إجاباتهم متباينة وكما يلي :

- الفئة التي ترى أنه ليس لديها الوقت لتطبيق العلاقات الإنسانية نسبتها كانت 1.37 %

( 22 عاملا ) .

- الفئة التي ترى أنه لديها الوقت لتطبيق العلاقات الإنسانية نسبتها كانت 3.70 % ( 58 عاملا )

1 - أما الفئة الثالثة من عينة البحث فهي التي ترى أنه أحيانا لديها الوقت لتطبيق العلاقات الإنسانية و

أحيانا أخرى ليس لديها الوقت لذلك ، فنسبتها كانت 25.92 % ( 28 عاملا ) .

عند إعادة قراءة هذه النسب من جديد ، يمكن أن نبدي تفاؤلا بإمكانية نجاح شاط المؤسسة و ذلك لأن الأغلبية من العمال مع فكرة أن الوقت موجود لتطبيق العلاقات الإنسانية أي أن هناك قابلية من طرف هؤلاء العمال لإنجاح هذه الفكرة ، وكما أشرنا في البداية لتطبيق العلاقات الإنسانية يتم إما داخل المؤسسة من خلال تحسين العلاقات بين العمال و عضهم البعض أو بين العمال و الإدارة ، وهنا لابد أن نشير إلى الدور الكبير الذي يمكن للإدارة أن تلعبه على الصعيد الداخلي أما خارجيا فيكون تطبيق العلاقات الإنسانية من خلال تكثيف الإتصالات بين جميع عمال المؤسسة حتى يشعر الجميع أن هناك تكاملا بينهم . إن الوقوف جانب عامل يمر بأزمة اجتماعية لا محالة سيؤدي إلى تحسين العلاقات وترابطها . وهكذا تصبح علاقة العامل بعامل آخر لا تقتصر فقط على الجانب الإنتاجي بل تتعداه إلى الجانب الإجتماعي .

كما يلاحظ كذلك في هذا الجدول أن الإتجاه كان سالبا حيث أن عدد أفراد عينة البحث الذين يرفضون طرح أن العامل ليس لديه الوقت لتطبيق العلاقات الإنسانية أكبر من الذين يرون عكس ذلك ب 36 عاما .

\* جدول رقم 43 : يبين موقف العمال من تشجيع العلاقات الإنسانية في العمل

شدة الاتجاه	لا أشجع لعلاقات الإنسانية في العمل		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
24 +	22.22	24	أوافق
صفر (0) :	18.51	20	أحيانا
64 -	59.25	64	لا أوافق
40 -	100	108	المجموع

تشجيع العلاقات الإنسانية في ميدان العمل قد يمتن الرابطة أكثر بين العمال ويساعد على خلق جو من التزر و التلاحم بين الجميع ، وحتى نعرف هل يشجع العمال العلاقات الإنسانية في مو ع عملهم ؟ و بعد جمع البيانات تبين لنا ما يلي :

1 الذين لا يشجعون العلاقات الإنسانية في ميدان العمل كانت نسبتهم 2.22% من أفراد عينة البحث ( 24 عاملا ) .

- الذين يشجعون العاقات الإنسانية في ميدان العمل كانت نسبتهم 59.25% من أفراد عينة البحث ( 64 عاملا ) .

- الذين يشجعون أحيانا العلاقات الإنسانية في العمل وأحيانا أخرى لا يشجعونها كانت نسبتهم : 18.51% ( 20 عاملا ) .

و في قراءة تحليلية لهذه البيانات يتبين لنا أن الأغلبية المطلقة من أفراد عينة البحث يرون أنه لا بد من تشجيع العلاقات الإنسانية في ميدان العمل .

إن العامل الذي يشعر أن الآخرين من زملائه في العمل تربطه بهم علاقة متينة و أسرية أحيانا يؤدي دوره بهذه المؤسسة على أكمل وجه .

إن نجاح العامل في تحسين وزياد الإنتاج لا يقتصر فقط على تحسين الجانب المادي أو التكويني ، بل أن الجانب الإنساني كذلك له دور في ذلك ، إن الكل المادي و الإنساني و التكويني يمكن أن يساهم في ترقية دور العامل .

إن تشجيع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يتم من خلال تقرب الإدارة من موظفيها و محاورتهم د ل السبل الكفيلة للزيادة في إنتاج المؤسسة و استمراريته ، إن وقوف الإدارة على مشاكل عمالها مهما كانت طبيعتهم تجعل من العامل يشعر بنوع من الإهتمام من طرف الإدارة بشؤونه الخاصة ، مقابل ذلك من العامل يكون قد بدل الجهد الكبير من أجل أن يكون عند حسن ظن الإدارة .

الإتجاه كان سلبيًا ، لأن الذين يشجعون العلاقات الإنسانية في العمل عددهم يزيد عن الذين لا يشجعون هذه العلاقات بـ 40 فردًا من عينة البحث .

\* **جدول رقم 44** : يبين إمكانية مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية مع زملائه .

شدة الإتجاه	مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
84 +	77.77	84	أوافق
صفر ( 2 )	11.11	12	أحيانًا
12 -	11.11	12	لا أوافق
72 +	100	108	المجموع

قد تواجه عامل داخل المؤسسة أوقاتبها مشاكل اجتماعية ، ولنفرض أنها أزمة مالية ، عندما يقوم

عامل آخر بمساعدة هذا المحتاج ، فهل تكافئه على فعلته هذه ؟

و من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه الذي قمنا بتوزيعه على عينة أفراد

البحث ، تبين لنا ما يلي :

- الذين يوافقون على مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية بين زملائه كانت نسبتهم 77.77 %

( 84 عاملا ) .

- الذين لا يوافقون على مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية بين زملائه كانت نسبتهم

1.11 % ( 12 عاملا ) .

- الذين يرون أنه أحيانًا ينبغي مكافأة من يقوم بهذه المواقف و أحيانًا أخرى لا ينبغي مكافأته ،

كانت نسبتهم 1.11 % ( 12 عاملا ) .

و في قراءة متمعنة لهذه النسب يتبين لنا ما يلي :

- الأغلبية المطلقة ترى أنه يجب مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية بين زملائه و هذا ما يبين لنا

أن العمل الإنساني محبذ من طرف هذه الفئة

1 - القلة من أفراد ترى أنه لا ينبغي مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية بين زملائه هذه الفئة

ينبغي أن نصح لها هذا الاعتقاد و القناعة .

إن مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية بين زملائه عمل محبذ و طيب لأن ذلك يخلق جوا من التنافس

بين الجميع في عمل الخير و عمل الإنساني .

إن العمل الإنساني داخل المصنع و بين العمال قد يتوسع إلى خارجه ( المجتمع ) وبالتالي يصبح هذا

المبدأ مألوفاً بين جميع أفراد المجتمع ، ولا ننسى أن نشير إلى حديث المصطفى عليه السلام " مثل

المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضوا تداعى له سائر

الجسد بالسهر و الحمى " .

إذن ينبغي لإدارة المصنع أن تشجع هذا النوع من العمل لأنه يجعل من الجميع كأنهم كيان واحد .

يلاحظ على أن الإتجاه كان ايجابيا ، و ذلك لأن عدد أفراد العينة الذين يوافقون فكرة م افأة من يقوم

بالمواقف الإنسانية الإيجابية بين الزملاء يزيد عن الذين يعارضون ذلك ب2' عاملا من أفراد عينة البحث

\* جدول رقم 45 : يبين رأي العمال في تدريس مادة العلاقات الإنسانية

شدة الاتجاه	مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
76 +	70.37	76	موافق
صفر (6)	24.07	26	محايد
06 -	05.55	06	لا أوافق
70 +	100	108	المجموع

ميدان العلاقات الإنسانية واسع جدا ، وفي عصرنا الحديث أصبح من الاهتمامات الكبرى لكثير من المؤسسات الإدارية منها أو الإنتاجية لذلك نرى أنه أصبح من المؤد تدریس هذه المادة في معاهد و دور التأهيل و التدريب حتى يتلقى العامل أو الموظف تكوينا كافيا في هذا الاختصاص . و قصد معرفة رأي عمال وحدة الخزف الصحي بالميلية حول هذا الاهتمام كان لنا بهم اتصال عن طريق الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة البحث ، وكانت إجاباتهم كما يلي :

- الذين يوافقون على تدریس هذه المادة في معاهد التأهيل و التدريب كانت نسبتهم معتبرة ، حيث وصلت إلى حد 0.37 % ( 76 عاملا من أفراد العينة ) .

- الذين لا يوافقون على تدریس هذه المادة كانت نسبتهم 5.55 % وهي قليلة جدا ( 06 عمال )

- إما الفئة المحايية التي لا تولي أهمية لهذا الموضوع، فقد كانت نسبتهم 4.07 % (26 عاملا )

و من خلال قراءة ثانية لهذه النسب ، يتبين لنا ما يلي :

- هناك اهتمام كبير من طرف أفراد العينة بموضوع العلاقات الإنسانية لأنه بالنسبة إليهم ميدان لا يعرفون عنه شيئا ، لذلك عندما كله اهم حول الموضوع من خلال مبادئه و أهدافه رحبوا بالاقترح .

ب - أما الفئة القليلة التي رفضت تدریس مادة العلاقات الإنسانية بمعاهد التأهيل و التدريب و بعد استفسارنا لهم عن أسباب الرفض ، وجدناها غير مقنعة ، حيث يتحججون بالانضباط و احترام السلم الهراري و غير لك من التبريرات غير المقنعة .

لقد وصلت الدول المتقدمة صناعيا في وقتنا الحالي إلى مستوى راقى جدا ، ولم يأتي هذا عن طريق الصدفة ، بل كان نتيجة لتخطيط مركز ومنظم و دقيق ، ومن بين هذه الميادين التي أولتها هذه الدول عناية بالعلاقات الإنسانية بين الجميع .

أ. ا دول العالم الثالث فلا زالت حتى الآن تنظر إلى تحسين العلاقات الإنسانية و تدریسها في معاهد التدريب و التأهيل نوعا من المراوغة أو ضربا من الخيال ، لأنهم حتى الآن لا يعتقدون أن العلاقات

الإنسانية ، يمكن أن تساهم في تحسين الأداء بالنسبة للفرد .

لذلك نتمنى أن تولي إدارة مصنع الخزف الصحي بالميلية هذا الاختصاص أهمية و لو بالحد الأدنى ،

لأن نتائج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مضمونة .

يلاحظ على الاتجاه أنه كان موجبا و ذلك لأن الذين يوافقون على تدريس مادة العلاقات الإنسانية في معاهد

التأهيل و التدريب عددهم أكبر من الذين لا يوافقون على ذلك ب 70 عاملا من أفراد العينة .

\* جدول رقم 46 : يبين المحافظة على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء

شدة الاتجاه	المحافظة على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
96 +	88.88	96	موافق
صفر ( 18 )	07.40	08	محايد
04 -	03.70	04	لا أوافق
92 +	100	108	المجموع

توتر العلاقات بين الزملاء سواء داخل المؤسسة أو خارجها قد يؤثر على أداء العامل سلبا . و الجدول

الموجود أعلاه يوضح لنا رأي أفراد العينة في المحافظة على العلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء ،

حيث كانت إجاباتهم كما يلي :

1 الموافقون على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء كانت نسبتهم 88.88 % من مجموع أفراد

العينة ( 96 عاملا ) .

2 - الذين لا يوافقون على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء كانت نسبتهم 3.70 % ، وهي قليلة جدا

( 04 عمال ) .

3 - المحايدون الذين أحيانا يفضلون على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء و أحيانا يرفضونها ،

نسبتهم قدرت بـ 7.40 % ( 08 عمال من أفراد العينة )

و من خلال تحليل هذه النسب يتبين لنا ما يلي :

- هناك توجه كبير من طرف العمال نحو الحفاظ على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء ، حيث أن الأغلبية المطلقة تؤيد هذا التوجه .

1 - القلة فقط من أفراد العينة الذين يرفضون هذا الطرح ، و بالذات فهم لا يعيقون نشر هذا الاقتراح . إن الحفاظ على علاقات إنسانية بين الزملاء داخل المؤسسة سيؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة في استمرار نشاطها و رقيبه ، كما أن العلاقات الإنسانية الحسنة تشجع العامل أكثر على الاجتهاد في عمله وتعطيه دعما نفسيا كبيرا من أجل بدل نشاط إضافي داخل المؤسسة .

إن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء داخل المصنع ينبغي أن تشمل الجميع ( الإدارة بالعمال ،

الإدارة بالإدارة ، العمال بالعمال ) كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة لا ينبغي أن تكون فقط داخل

المؤسسة ، بل لابد أن تتعدى إلى خارجها من خلال الإبقاء على نفس العلاقات و حتى أحيانا تحسينها .

إن تحسين العلاقات الإنسانية من شأنه أن يخلق روح التعاون و التآزر و التلاحم بين جميع العمال

« واء داخل أو خارج المؤسسة . فعندما تلاقي زميلك وتبادره بالتحية و الاستفسار عن أحواله هو نوع

من العلاقات الإنسانية الحسنة .

لذلك نتمنى و أن إدارة الخزف الصحي بالميلية تأخذ بهذه المبادرة خاصة و ان صداها بين العمال

إيجابيا ، و قد تجلى ذلك من خلال نتائج الاستبيان .

الاتجاه موجبا ب 92 فردا من أفراد العينة ، و ذلك لأن عدد الذين يؤكدون على ضرورة الحفاظ على

علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء يزيد على عدد الذين يرفضون ذلك .



\* جدول رقم 47 : يبين إمكانية وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء .

شدة الاتجاه	وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
50 +	46.29	50	موافق
صفر ( ١6 )	33.33	36	محايد
22 -	20.37	22	غير موافق
28 +	100	108	المجموع

أحيانا الاتصالات بين العمال غير الرسمية تقوي العلاقات الإنسانية بينهم و تدعم أكثر الروط الأخوية ، وقصد معرفة ما إذا كان عمال مؤسسة الخزف بالميلية يوافقون هذا الطرح ، كان الاستبيان الموزع بينهم يتضمن هذا الاقتراح . و بعد جمعنا الاستمارات تبين لنا ما يلي :

- 1 الذين يوافقون فكرة وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء ، كانت نسبتهم 16.29 % من حجم عينة البحث ( 50 عاملا )
- 2 الذين يرفضون هذا الرأي كانت نسبتهم 20.37 % من حجم أفراد العينة ( 22 عاملا )
- 3 الذين التزموا الحياد ، نسبتهم كانت 33.33 % و هي نسبة معتبرة ( 36 عاملا )

ومن خلال إعادة قراءة هذه النسب من جديد يتبين لنا ما يلي :

أ - تبقى فكرة وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء قليلة ، و عندما اقتربنا من العمال لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحقيق نسبة 50 % من مجموع أفراد عينة البحث وجدنا أن الكثير من العمال لازالوا ينظرون إلى الإتصالات غير رسمية على أنه إجراء

مرفوض خاصة داخل المؤسسة لأنه يسمح بقيام تنظيمات غير رسمية . لكن بعد توضيحنا للفكرة أكثر استحسنوها خاصة عندما أعطينا فكرة من واقعنا المعاش .

ب - الجانب السلبي يبقى في الفئة التي التزمت الحياد ، و التي تقدر نسبتها بـ 3.33 % ينبغي العمل على دمج هذه الفئة داخل الذين يؤيدون وجود نظام اتصالات غير رسمية يقوي العلاقات الإنسانية .

تعد المؤسسة التي يشتغل بها هؤلاء العمال ، اجتماعا مصغرا نجد به جميع العقليات والتوجهات المختلفة ، ويبقى العامل الذي يحمل في كيانه مشاعر و عواطف و أحاسيس مختلفة هو محور هذا النظام من الإتصالات قد تصادف عاملا مشكلة مادية طارئة يحتاج إلى مواجهتها بسرعة ، و قد يطلع زملاءه على هذه المشكلة و يعرفون مدى الحاجة الماسة لتسويتها نهائيا ، قد يقترح زميل على الآخرين القيام بجمع هذا المبلغ المالي حتى يسلم إلى هذا العامل هذه المبادرة تسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء .

إن عملا كهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة بأكملها عبارة عن أسرة واحدة ، كما من شأنه كذلك أن ينمي روح التعاون بين الجميع .

وتبقى مثل هذه المبادرات ضرورية ومهمة بالنسبة لمؤسساتنا حتى تطور من الأداء وتعمل على ترقيته .

الإتجاه كان ايجابيا ب 28 فردا من أفراد العينة ، و ذلك لأن الذين يؤيدون فكرة وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء أكبر من الذين لا يؤيدون هذا الطرح .

\* جدول رقم 18 : يبين موقف أفراد العينة من مراعاة العدالة في التعامل

مع الزملاء

شدة الاتجاه	مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
90 +	83.33	90	موافق
صفر ( 2 )	11.11	12	محايد
06 -	05.55	06	غير موافق
84 +	100	108	المجموع

- تضم المؤسسة مجموعة من العمال و الإداريين ، كلهم موجودون من أجل خدمتها ، نجاح هذه المؤسسة مرتبط بمدى تأدية الأوار اللازمة من طرف الجميع و حتى يدي العامل دوره على الشكل الكامل ينبغي أن يكون مرتاحا نفسيا . الراحة النفسية هذه تتحكم فيها الكثير من العوامل ، ومنها العدالة في التعامل مع الزملاء و الأفراد . و حتى نعرف رأي عمال مصنع الخزف في مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء و الأفراد ، و بعد جمعنا للإستبيان الموزع على أفراد عينة الحث توصلنا إلى ما يلي :
- 1 الذين يوافقون طرح مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء و الأفراد كانت نسبتهم 83.33 % و هي نسبة معتبرة ( 90 عاملا ) .
  - 2 الذين لا يوافقون هذا الطرح و يرون أنه ليس ضروريا مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء و الأفراد كانت نسبتهم 5.55 % ( 06 عمال ) و هي قليلة جدا .
  - 3 الذين ليس لهم رأي في ( الحياديون ) كانت نسبتهم 11.11 % من حجم أفراد العينة ( 12 عاملا ) وفي قراءة ثانية لهذه النسب يتضح لنا ما يلي :

- الذين أنه من لضروري مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء و الأفراد نسبتهم معتبرة و حجتهم في ذلك أن العامل عندما يعامل من طرف المسؤول المباشر بعدالة على غير بقية العمال سيجعل من العامل يثابر على نشاطه و يحسن من مستوى أدائه .

ب - الذين لا يوافقون هذا الطرح ،حجتهم في ذلك أنه من غير اللائق معاملة مثل رئيس المصلحة أو رئيس الورشة . في اعتقادهم يجب النظر إلى رئيس المصلحة على أنه أعلى مرتبة و مستوى من العامل ، و لكل مهامه و حدوده التي لا ينبغي أن يتعداها و نحن نعتبر هذه النظرة غير صائبة ، لأن رئيس المصلحة نفسه لا يمكنه القيام بدور العامل البسيط الموجود بالورشة و العكس صحيح .

إن مراعاة العدالة ليس معناه أن المدير يجعل من العامل و رئيس الورشة في نفس المرتبة ، فالعامل له مرتبته و رئيس الورشة كذلك ، لكن للعامل مثل لرئيس الورشة شعور و كيان لا ينبغي جرحهما . إن العدل بين الجميع في فعل أو القول يعد أكثر من ضروري ، وذلك لأن المؤسسة لا يمكنها أن تستمر في نشاطها بطريقة طبيعية و العدالة غير متوفرة للجميع .

نشير إلى أن الإتجاه كان إيجابيا ، و هذا لأن عدد أفراد العينة الذين يوافقون على أنه لا بد من مراعاة العدالة في التعامل بين الزملاء يزد عن الذين لا يوافقون على ذلك ب 84 فردا .

\* جدول رقم 9 : يبين موقف أفراد العينة من بناء ثقة متبادلة بين العمال و الإداريين

شدة الاتجاه	بناء الثقة المتبادلة بين العمال و الإداريين		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
92 +	85.18	92	موافق
صفر ( 10 )	09.25	10	محايد
06 -	05.55	06	غير موافق
86 +	100	108	المجموع

مهما اختلفت رتب الموظفين داخل المؤسسة الصناعية فهم جميعا موجودون من اجل هذا الهيكل الإنتاجي فالعامل الذي يشتغل بالورشة والإداري الذي يعمل بالإدارة كل منهم مكمل للآخر . وقصد معرفة هل هناك ثقة متبادلة بين العمال و الإداريين داخل مصنع الخزف الصحي بالمليد ، تبين لنا من خلال جمعنا للبيانات ما يلي :

1 - الذين يوافقون على ضرورة بناء الثقة المتبادلة بين العمال والإداريين كانت نسبة أفراد عينتهم 5.18 % ( 92 عاملا ) .

2 - الذين لا يوافقون هذا الطرح ويرون انه ليس من الضروري أن تكون هناك ثقة متبادلة بين العمال والإداريين كانت نسبتهم 5.55 % ( 06 عمال ) .

3 - المحايدون الذين لا رأي لهم كانت نسبتهم 1.25 % من أفراد عينة البحث ( 10 عمال )

ومن خلال قراءة ثانية للنسب السابقة يتبين لنا ما يلي :

- هناك نوع من التوجيه من طرف العمال و حتى الإداريين نحو بناء الثقة المتبادلة بين

بعضه والأغلبية تؤيد هذا الطرح: يعد هذا التوجه مكسب كبير للمؤسسة عليها استغلال لأنه يمكن أن يحقق الكثير للمؤسسة .

إن بناء الثقة المتبادلة بين العمال والإداريين ليس معناه عدم احترام العمال للإداريين كما يزعم البعض

ممن الإداريين لكن يعني أن العامل يثق في الإداري مثل التوجيهات التي يقدمها له الأعمال التي يكلف

بها .. الخ). حيث أن هذا الأخير لا يشك في إخلاص العامل لعمله . نفس الشيء بالنسبة للعامل حيث

يسعى إلى تطبيق هذه التوجيهات والتعليمات التي تأتيه من الإداري دون مناقشة لأنه يثق فيه ويعلم أن

الجميع يعمل من اجل مصلحة المؤسسة .

١ - بالنسبة للذين لا يوافقون هذا الطرح والمحايديز على الإدارة أن تعمل على استمالتهم نحو هذا الطرح: لأنه لا محالة سيخلق جوا حميما يكون في صالح العمال والمبرس وهو ما يسعى إليه الجميع إداريين وعمال).

لابد أن نذكر أن الإتجاه كان ايجابيا ، و هذا لأن عدد الذين يؤيدون طرح ضرورة بناء ثقة متبادلة بين العمال و الإداريين عددهم يزيد عن الذين لا يؤيدون هذا الطرح ب 86 فردا من أفراد العينة .

\* جدول رقم 50 : يبين أي أفراد العينة في الحرص على التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع الآخرين

شدة الإتجاه	الحرص على التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع الآخرين		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
100 +	92.59	100	موافق
صفر ( ١4 )	03.70	04	محايد
04 -	03.70	04	غير موافق
96 +	100	108	المجموع

لا يمكن للإنتاج أن يتطور إلا بالاهتمام بتدريب العامل ، وتطوير أدائه و حسن التعامل مع الآخرين ، و حتى ننف على مدى حرص العمال على التدريب و تطوير أدائهم و حسن التعامل مع بعضهم البعض ، حاولنا نقل هذا الانشغال في الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث ، وبعد جمعنا للبيانات تبين لنا ما يلي :

1 الذين يوافقون على هذا الطرح ، أي يحرصون على التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع الآخرين ، كانت نسبتهم 2.59 % من أفراد عينة البحث ( 100 عمالا ) .

- الذين لا يوافقون هذا التوجه كانت نسبتهم 13.70 % من مجموع أفراد عينة البحث ( 04 عمالا )

- المحايدون ، كذلك كانت نسبتهم 13.70 % من أفراد عينة البحث ( 04 عمال ) .

و عند تحليل هذه النسب أكثر تبين لنا ما يلي :

- هناك حرص كبير من طرف عمال المصنع على التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع

الآخرين ، إن الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة من شأنه أن يساهم في رقي المؤسسة و زيادة إنتاجها ،

فالتدريب مثلا يمكن العامل من تحسين قدراته و مهاراته الإنتاجية ، و بالتالي يمكنه ذلك من التحكم أكثر في العملية الإنتاجية .

أما تطوير الأداء الذي نعني به تحسينه بطريقة مثلى و بكيفية جديدة و بأقل جهد و ذلك لا يمكن أن يكون إلا إذا كان العامل في دوره ونشاطه الإنتاجي .

أما حسن التعامل مع الآخرين ، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها بين العمال و بعضهم البعض أو بين الإدارة و لعمال أو الإداريين و بعضهم البعض فمن شأنه كذلك أن يطور من أداء المؤسسة و نفس الشيء عن حسن التعامل بين العمال خارج المصنع .

إن العناصر الثلاثة التي ذكرناها سابقا ( التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع الآخرين )

مرتبطة ببعضها البعض ، حيث إذا ما تحسن لأول تطور الثاني و هكذا .

ب - على إدارة المصنع الإهتمام أكثر بهذه العناصر الثلاثة لما يمكن أن توفره للمؤسسة من تطور و رقي و هو ما يسعى إليه الجميع .

يلاحظ على الإتجاه أنه ايجابيا ، و ذلك لأن عدد أفراد العينة الذين يؤكدون على الحرص على التدريب و تطوير الأداء و حسن التعامل مع الآخرين يزيد عن الذين يرفضون هذا الطرح ب 96 عاملا من أفراد العينة .

\* جدول رقم 51 : يبين رأي أفراد العينة في إمكانية إتاحة الفرصة للإطلاع على تقارير تقييم الأداء

شدة الاتجاه	إتاحة الفرصة للإطلاع على تقارير تقييم الأداء		الموضوع الإحتمالات
	%	درجة التردد	
84 +	77.77	84	موافق
صفر ( 4 )	12.96	14	محايد
10 -	09.25	10	غير موافق
74 +	100	108	المجموع

عندما تتم عملية تقييم أداء العامل داخل المؤسسة من لال الدور الموكل إليه ، هل تمكن إدارة المصنع هذا العامل من الإطلاع على تقرير هذا التقييم؟ وهل سبق للعامل وان أتاحت له فرصة الاطلاع على هذا النوع من التقارير؟ ولما قمنا باستفسار العمال حول هذا الإجراء الإداري كانت ردودهم كما يلي :

- الذين يوافقون على أنهم اطلعوا على تقارير تقييم أداءهم كانت نسبتهم 1.77 % من أفراد عينة البحث ( 84 عاملا ) .

- الذين لم يسبق لهم وان اطلعوا على هذا النوع من التقارير كانت نسبتهم 1.25 % ( 0 عمال )

- الذين لم يدلوا بإجابات و تزموا الحياد كانت نسبتهم 1.96 % من مجموع أفراد البحث ( 4 : املا ) و في

قراءة تحليلية لهذه النسب نستنتج ما يلي

- انتهاج الإدارة لأسلوب الشفافية مع عمالها و ذلك من خلال منحها الحرية التامة لهم للاطلاع على تقارير تقييم الأداء حتى أن العامل الذي يطلع على التقرير الذي كتب عنه حول الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة لا يـ كنه أن يلوم الأ نفسه ، لان إدارة المؤسسة تتوفر على سلم للتقييم و من تضع الملاحظة المطابقة للسلم للعامل .



فالذي يكون أداؤه كبيراً تكون ملاحظة التقرير المدونة ملفه حسنة والذي يكون أداؤه ضعيفاً تكون الملاحظة ضعيفة و أحياناً حتى سيئة .

أن التزام هذا الأسلوب من طرف الإدارة يبرئها من أي تأويل كان و بالتالي العمال كلهم سواسية . و يبقى الهدف الأسمى الذي تريد الإدارة تحقيقه هو تحسين وتطوير الإنتاج و بالتالي استمرار نشاط و عطاء المؤسس .

إن أغلب الدول المتقدمة والرأسمالية خاصة أصبحت تلجأ إلى هذا النوع من الإجراءات وذلك حتى تخلق نوعاً من المنافسة بين العمال ، لان العامل الذي يطلع على تقريره و تقرير زميله ، فإذا ما وجد تقرير الإدارة في حق زميله أفضل من التقرير الذي أنجز في حقه أكد انه سيحاول مستقبلاً تحسين صورته أمام إدارة المؤسسة من خلال بذل جهد أكبر ، وهي الغاية التي تسعى إليها المؤسسة .

ما يلاحظ على الاتجاه أنه كان ايجابياً ، حيث يزيد عدد أفراد عينة البحث الذين يوافقون طرح إتاحة الفرصة للإطلاع على تقارير تقييم الأداء عن الذين يرفضونه ب 74 عاملاً من أفراد العينة .

## -النتائج العامة والتوصيات

### أول النتائج العامة :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لعمال مصنع الخزف الصحي بالميلية ، حيث حددت أهدافها كالتالي :

- 1 - التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها لدى عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية .
- 2 - التعرف على الأداء الوظيفي لعمال المصنع .
- 3 - التعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين عمال المصنع .
- 4 - تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لعمال المصنع .

وفيما يلي عرضا لمخلص نتائج وتوصيات الدراسة :

### ملخص النتائج :

#### I واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عمال المصنع :

يتلخص واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عمال المصنع فيما يلي :

- 1 أن معظم أفراد عينة الدراسة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية ، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة ، رغم بعض التحفظات من طرف البعض .
- 2 أنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ، ويشعرون بروح العلاقات الإنسانية، ويشعرون كذلك بالرضا الوظيفي في العمل .
- 3 أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم، و يشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل .
- 4 يهتمون بإبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل، ويطبقون أسلوب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

5 يهتمون بالتعرف على آراء ومقترحات الزملاء والأفراد، ولا يجدون صعوبات في مقابلة رؤسائهم .

بينما انقسم أفراد عينة الدراسة حول قضايا، مثل :

- الحصول على التقدير والإهتمام في العمل، ومدى اهتمام عمال وإطارات المصنع بالعلاقات الإنسانية .

- التعامل مع زملائهم بالمكاتبات الرسمية وإنهم يفاجئون بالكثير من القرارات التي تخص مسأرتهم الوظيفية .

- مدى وجود زيارات عائلية بين عمال المصنع والاستجابة للظروف الخاصة بالزملاء .

- إن العلاقات بين عمال المصنع لا تتعدى أحيانا مجال العمل، ووجود تطبيقات قليلة للعلاقات الإنسانية بين العمال .

(II) واقع الأداء الوظيفي لعمال المصنع :

إن مؤشرات أداء عمال المصنع تشير إلى ما يلي :

- التمسك باللوائح وأوقات الدوام الرسمي، والتزامهم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم .

- حب العمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم .

- الإبتعاد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين، و مكافأة الأداء الجيد للواجبات والمهام، ومراعاتهم التوقيت المطلوب لأداء واجباتهم و مهامهم .

- الحرص على تحسين مستوى الأداء، وعدم إهمالهم في تقييم الأداء .

- حث الزملاء و الأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، وانتقاد الأداء الضعيف وتشجيع تحسينه .

بينما اختلفت آراء أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء، وان الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سببية، وإنهم يواجهون مشكلات تعيق أدائهم الوظيفي، وان معايير تقييم الأداء غير موضوعية .

### ( III ) المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين عمال المصنع :

اتفق أفراد عينة الدراسة على رفض عدة عبارات تمثل المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين عمال المصنع وهم :

- عدم وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية لديهم، وإنهم لا يشجعون العلاقات الإنسانية في العمل .
  - انه لا يوجد وقت لدى أفراد عينة الدراسة لتطبيق العلاقات الإنسانية، في العمل، وان العلاقات الإنسانية قد تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء .
  - أنهم لا يشجعون علاقات أخرى غير رسمية بين بعضهم البعض، خاصة بين العمال المهنيين و الإداريين أصحاب المراتب العليا .
  - إن العلاقات الإنسانية لا تحقق أية فائدة لهم، و لا تعتقد نسبة كبيرة منهم بان العلاقات الإنسانية تعني ضعف القيادة .
- وينقسمون بالرأي حول عدة عبارات، مثل :
- أنهم يضطرون أحيانا إلى التصرف بأسلوب مخالف للعلاقات الإنسانية ، خاصة من جانب رؤساء الورشة ورؤساء المصالح .
  - أن العلاقات الإنسانية تتطلب مهارات غير متاحة، واحتياج نصف أفراد عينة الدراسة لدورة تدريبية في العلاقات الإنسانية .

### ( IV ) مقترحات تحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لعمال المصنع :

- مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الايجابية مع زملائه، وتدريب مادة العلاقات الإنسانية

في معاهد التأهيل والتدريب .

- ضرورة توعية عمال المصنع بأهمية العلاقات الإنسانية، والحرص على نشرها بين الزملاء .
- التأكيد على أهمية المحافظة على علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، وتنمية العلاقات الطيبة معهم .
- التأكيد على أهمية وجود نظام اتصالات غير رسمية يسمح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الزملاء، والحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية .
- العمل على حل مشكلات الزملاء بصورة غير رسمية، ومراعاة الظروف الخاصة للزملاء .
- مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء والأفراد ، والسعي لبناء الثقة المتبادلة بين العمال .
- تنويع أساليب تقويم أداء عمال المصانع، ومكافأة الانجازات التي يحققها لعمال في مجال العلاقات الإنسانية .

- تشجيع الإبداع و الابتكار بين العمال، وتأكيد أهمية التدريب وتطوير الأداء وحسن التعامل مع الآخرين .

- أخيرا إتاحة الفرصة للاطلاع على تقارير تقييم الأداء .

(V) مقترحات أخرى ذكرها أفراد عينة الدراسة ، وتشمل :

- مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية :

- أكدت هذه المقترحات على تحبيب العمال وجود ندوات ومحاضرات تلقى على مستوى المؤسسة بصفة منتظمة، وذلك من خلال أي إيفاد متخصصين في العلاقات الإنسانية لشرح هذا المفهوم للعمال مع ذكر إيجابياته على مستوى مؤسس . كما يشجع العمال التواصل و الود و تبادل الزيارات بين الزملاء في العمل ، و تقدير الظروف الطارئة للزملاء و مراعاة ما يتطلبه العمل من احتياجات، وحث الزملاء على حسن الخلق لان العلاقات الإنسانية مبنية على حسن الخلق . واهتمام القطاع بالعلاقات الإنسانية في المناسبات و عقد اجتماعات دورية، والحرص على نشر

الأخبار الاجتماعية الإيجابية التي تحدث للعمال و الحث على المشاركة فيها ، وتحسين العلاقات الإنسانية بشكل عام بين الزملاء ( رؤساء و مرؤوس ن ) و بلا شك فإنها ستؤتي ثمارها لأنها مبنية على التقدير و الإحترام المتبادل و النصح و الإرشاد لمن كان أصغر سنا و أقل تجربة و بأسلوب حضاري .

ب - مقترحات لتحسين الأداء الوظيفي :

كما أكدت هذه المقترحات على الحرص على تحقيق العدالة و المساواة المنشودة بين الجميع في كل الوحدة ، و مراعاة الظروف الخاصة و الطارئة لكل العمال ، و هذا بلا شك يدفع الأداء إلى الأمام ، و التعاون في أداء العمل و الحرص على توزيع الأعباء على الجميع ، و توفير جميع الاحتياجات و التسهيلات المطلوبة للعمل ، ( تطبيق مبدأ الثواب و العقاب معا ، و ليس التركيز على العقاب فقط ، و توزيع الدورات التدريبية الداخلية و الخارجية بين الزملاء بالتساوي و تكافؤ الفرص ، و التقييم الفعلي للأداء الشخصي ، و الإبعاد عن العلاقات و المجاملات في التقييم ، و إيجاد مقياس واضح لقياس الأداء ، و عدم الإعتماد على شخص واحد ، و تشجيع الأداء الإبداعي من خلال وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية .

ثانيا : توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

1 عقد دورات تدريبية و ندوات و محاضرات على مستوى جميع ورشات المصنع : تكون بصفة

شهرية عن طريق متخصصين في العلاقات الإنسانية ، و التي سيكون لها دور في التقارب

بصفة أكبر على مستوى القطاع ، و تشجيع التواصل و الود ، و تبادل الآراء حول أفضل السبل

لتحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل الميداني .

2 وضع إستراتيجية للعلاقات الإنسانية على مستوى المصنع تحقق أهداف جميع العمال في

المجالات التالية :

- الحصول على التقدير و الإهتمام في العمل و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية كمنهج و أسلوب حياة يومي .

ب - التقليل من التعامل مع العمال بالمكاتبات الرسمية ، كلما كان ذلك ممكنا

ج - مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مسارهم الوظيفي

د - وضع آلية تحقيق للظروف الخاصة بالزملاء في العمل ، مما يقوي العلاقات الإنسانية بين الزملاء .

هـ - التنوع في تنوع و نشر تطبيقات العلاقات الإنسانية بين جميع عمال الصنع .

و - التعرف على آراء العمال في أفضل أساليب العلاقات الإنسانية من واقع الممارسة العملية، ومحاولة تطبيقها .

3 وضع إستراتيجية لتدعيم وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لعمال المصنع ، وذلك من خلال

الآليات التالية :

- توفير الدعم الرسمي الكافي لتحسين مستوى الأداء .

- معالجة الأداء المنخفض بإجراءات إيجابية ، مما يترك أثرا إيجابيا و مغنويا على العمال .

- التعرف على المشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي ، سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بتوفير

الإمكانيات أو تحسين أساليب التعامل بين الرؤساء و المرؤسين .

- السعي لتطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال استقصاء مزايا و

عيوب المعايير الحالية .

- الوقوف على آراء العمال في أساليب الأداء الحالية ، و ما يشوبها من سلبيات ، ومحاولة

التخلص منها ، و ما تحمله من مزايا ومحاولة تنميتها .

4 ينبغي تبني إدارة المصنع إستراتيجية تقوم على اعتبار العلاقات الإنسانية جزء من السلوك

التنظيمي للقطاع ، ومن ثم اعتمادها ضمن عناصر تقييم الأداء الوظيفي ،

5 - تفعيل مقترحات عينة الدراسة لتحسين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لعمال المصنع ،

سواء ما ورد منها ضمن محور المقترحات أو أثاره أفراد عينة الدراسة ، لأنها تمثل نبض

عمال المصنع .

ثالثاً : الدراسات المستقبلية : استكمالاً لموضوع الدراسة ، و نظراً لأهمية العلاقات الإنسانية

كسلوك تنظيمي لعمال مصنع الخزف الصحي بالميلية و لقوة تأثيرها على الأداء الوظيفي لهم ، فإن

الباحث يقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية :

أ . المعوقات السلوكية و التنظيمية لتطبيق ونشر العلاقات الإنسانية في القطاع الصناعي

\_ دراسة ميدانية \_

ب أنماط القيادة وأثارها على نشر وتطبيق العلاقات الإنسانية في القطاع الصناعي

\_ دراسة ميدانية \_

ج - برنامج تدريبي مقترح لتطوير العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لعمال القطاع الصناعي

\_ دراسة ميدانية \_



I ( الكتب :

- بالعربية :

- 1 أ. براون ، ترجمة خيرى ، علم النفس الإجتماعي في الصناعة ، دار المعارف ، مصر ، غير مؤرخ .
- 2 أحمد أحمد إبراهيم ، اللاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية مصر ، 1999 م .
- 3 إديلمان ، روبرت جي ، الصراعات الشخصية في العمل ، ترجمة الدكتور / عبد الرحمان هيجان ، مطابع مرامر للطباعة و النشر ، بالرياض ، ط1 ، الرياض ، 1995 م .
- 4 أسعد يسف ميخائيل ، السلوك الإداري ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997 م .
- 5 أكنور جوزيف ، فن تفكير الأنظمة ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2004 م
- 6 بوخريسة بوبكر ، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، بدون سنة نش .
- 7 جمال الدين مح د مرسى و ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 - 2004 م .
- 8 حسين عوضى ، العلاقات الإنسانية و الأداء ، المشاعل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004م .
- 9 - حسين مريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 م
- 10 حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون الموظفين ، أصولها و أسبابها ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1982 م .
- 11 حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية بيروت ، بدون سنة نشر .
- 12 خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2003 م .

- 13 راوية حسين، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م .
- 15 ربحي الحسن ، تقييم أداء الموظفين ، مجلة التنمية و الإدارية ، عمان ، 1982 م .
- 16 زكي محمود هاشم ، الإجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1999 م .
- 17 سالم مهدي محمود ، الأهداف السلوكية : تحديدها مصادرها ، صياغتها ، تطبيقاتها ، مكتبة العبيكان ، بالرياض ، ط3 ، الرياض ، 2001 م .
- 18 سعيد يس عامر و محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، القاهرة ، مصر ، 1999 م .
- 19 شهاب محمد علي، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004 م
- 20 شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005 م .
- 21 صالح بن نوار ، عالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الإجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2006 م .
- 22 الصباح عبد الرحمان ، مبادئ الرقابة الإدارية ، المعايير ، التقييم ، و التصحيح ، دار زهران للطباعة و النشر ، عمان ، 1997 م .
- 23 صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 م .
- 24 الطفيس إبراهيم عبد الرحمان و الجريتلي عماد ، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية مطابع الشرق الأوسط ، الرياض ، 1405 هـ .
- 25 الطويرقي نوال سعد، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية، دار الأندلس الخضراء، جدة، 2002 م

- 26 عباس سهيلة محمد و علي حسين علي ، إدارة المورد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000م .
- 27 عبد الباقي صلاح ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002م .
- 28 عبد الجواد محمد أحمد ، الإدارة ضد التيار ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2004م .
- 29 عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة، الدار الجامعية، بيروت ، 1984م .
- 30 العديلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، الرياض ، 1993م .
- 31 عساف صالح ، مناهج البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003م .
- 32 علي السليمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001م .
- 33 علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، وإسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، جا عة قسنطينة ، الجزائر ، 2002م .
- 34 كلوك كينيث و آخر، تسوية الصراعات في العمل ، مكتبة جزير بالرياض بالرياض ، ط1 ، الرياض ، 2005م .
- 35 ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003م .
- 36 مجبر مهدي ، الأمانة في الأداء ، مكة الخدمات الحديثة للطباعة و النشر، جدة ، 1994م .
- 37 محسن مخامرة و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة ، مركز الكتب الأردني، عمان، 2000م .

- 38 محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية  
1999م ،
- 39 محمد سعيد سئدان ، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002 . .
- 40 محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار النشر ، الطبعة الثانية ،  
عمان ، 2004 م .
- 41 المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في النظيم، دار  
النشر ، عمان ، 1995 م .
- 42 منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات  
الكويتية، الكويت ، 1978 - 1979 م .
- 43 النمر سعود، السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، 1990 م .
- 44 نور عبد المنعم ، العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة القاهرة ، 2003 م .
- 45 هلال محمد حسين ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، 2005 . .
- 46 هيجان عبد الرحمان ، ضغوط العمل ، مصادرها ونتائجها و كيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة ،  
الرياض ، 1998 م .

## I ( البحوث و الدراسات الجامعية :

1. إسماعيل مجدي محمد ، العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة، وزارة الداخلية، القاهرة، 2005 م .
2. الجزولي عبد الحافظ عبد الحبيب ، تقويم و تقييم أعضاء هيئة التدريب في ضوء أهداف المؤسسة الجامعية ، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 1425 هـ .
3. حنفي و آخرون ،محاضرات في السلوك التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية ،القاهر ،2002 .
4. دروة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري ، مهارات أساسية من مهارات القيادات في مؤسسات الشرطة العربية ، معهد التدريب ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1998 م
5. درويش عبد الكريم و تكلليلي ، أسس العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة وزارة الداخلية ، القاهرة ، 2003 م .
6. الدهان أميمة : الصراع في المنظمات ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، جمع و تحرير ، مصطفى التركي ، دار القلم للنشر و التوزيع ، الكويت ، 986 م .
7. الدوسري محمد بن عايدة ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي المعاصر ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، مركز البحوث ، الرياض ، 1426 م .
8. سهيل فهد سلامة ، نحو نظام فعال لتقويم أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان ، 1987 م .
9. الشنيفي علي بن عبد الله ، تجربة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل ، دراسة وصفية تحليلية ، 2004 م .

0 . العربي كامل محمد ، العلاقات الإنسانية في المنظمات الدومية ، الدار المروانية للنشر و التوزيع ، دمشق ، 000م .

1 . المؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2002 م .

2 . المدهش فهد بن راشد ، العلاقات الإنسانية في الإشراف و أثرها على أداء الموظف الجمركي ، دبلوم التخصص في الإدارة الجمركية ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1419 هـ .

II ( رسائل جامعية ( ماجستير، دكتوراه ) :

آل الشيخ خالد عبد الرحمان ، المتغيرات الشخصية و التنظيمية و علاقاتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة على ضباط شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 م .

البابطين سلطان بن محمد ، تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية ، دراسة تحليلية على إمارة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1996 م

باجابر عادل عبد الله ، الإتجاهات نحو المهنة و علاقاتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين

الإجتماعيين و الأخصائيات الإجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية ، دراسة

تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، 1996 .

الرهيظ عبد الرحمان بن سلمان ، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي و العام المتميز في

مراحل التعليم و نسب التفاعل اللفظي في أداء فلاندرز ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة

الملك سعود ، الرياض ، 2004 م .

- ١ . العطوي محمد إبراهيم ، أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،كلية إربد ، 2000 م .
- ٢ . فاروق عبد البر ، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة و القانون الإداري ، رسالة دكتوراه ، القاهرة ، 1983 . .

1. A. R. François manuel d'organisation , ed , organisation , paris , 1983 .
2. Beach , Deals . personnel , " the management of people at work " 2<sup>nd</sup> edition , N,Y the Mc Millanco , 1972 .
3. C.R.walker and R.H guest the man on the assembly line, Cambridge: Harvard university press , 1952 .
4. Devries ,D.L . Morrison , A.M. Shulman , SL and gerlash , M.L. " performance appraisal on the line " . N.Y , John Wiley and sons , 1981.
5. Eichel , Evelyn and Bender , henry E , " performance Appraisal – astidyof current techniques " AMA research and information service , new York .
6. F. Gueland , OP.CIT .
7. Huse .E , " management west publishing co" , new York , 1993 .
8. J .French and Braver , " the bases of social power " in Cartwright and Azauder group dynamic theory research , new York Harper and Row ,1968 .
9. Jean louis Bergeron et all , les aspects humains de l'organisation, ed , Gaeton , Canada , 1982.
- 10.L .W .Porter and E .Lawler , " management attitudes and performance " new York : Irwin , 1968 .
11. Mayer and verser , psychology in industrial organization , Houghton Mifflin co . Boston , 1982 .
12. Moorhead , G, and G.W, ricky , organization behavior " Houghton Mifflin company , 4<sup>th</sup> ed , 1995 .
- 13.Omar aktouf , le travail industriel contre l'homme enal – O.P.U , alger , 1986 .
14. Omar Aktouf , les sciences de la gestion , op cit .



- 15. P.H . Bernoux , OP.CIT .**
- 16.R.A Agarwal , organization and management , new Delhi , Megraw hill ,1982 .**
- 17.Roberth ford , motivation through work it self , new York : American management association , 1969.**
- 18.Tiffin , Joseph , " six merit rating systems " psychology and industry , 1970 .**
- 19.W. Paul et al " job enrichment pays off " Harvard business review , vol 47, 1969 .**

# المحتوى

## 1 / الإستثمار

## 2 / مخططات العمل الإدارية المؤسسة الخيرية المدعومة بالقطعة

## استمارة الدراسة

- 1 - النوع /  
ذكر ( )  
أنثى ( )
- 2 - الحالة العائلية /  
أعزب ( )  
متزوج ( )  
مطلق ( )  
أرمل ( )
- 3 - السن /  
أقل من 20 عاما ( )  
من 20 الى اقل من 30 عاما ( )  
من 30 إلى اقل من 40 عاما ( )  
40 عاما فأكثر ( )
- 4 - المرتب الشهري  
أقل من 10 آلاف دينار ( )  
من 10 آلاف إلى 19 ألف دينار ( )  
من 20 إلى 30 ألف دينار ( )  
من 30 ألف دينار فما فوق ( )
- 5 - نوع العمل /  
إشرافي ( )  
كتابي ( )  
فني ( )  
عادي ( )
- 6 - مستوى التعليم /  
أمي ( )  
إبتدائي ( )  
متوسط ( )  
ثانوي ( )  
جامعي ( )
- 7 - ماهي الأسباب التي جعلتك تشتغل بهذه المؤسسة ؟  
لا يوجد شغل آخر ( )  
الأجر مناسباً ( )  
مجال تخصصي ( )  
أسباب أخرى تذكر ( )
- 8 - طريقة العمل بهذه الشركة

- عن طريق المسابقة ( )  
 عن طريق مكتب القوى العاملة ( )  
 بالواسطة ( )  
 طرق أخرى تذكر ( )
- 9 – هل كان هناك تدريب قبل الإلتحاق بالشغل الحالي ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 10 – نوع نظام العمل المشتغل به .  
 8/1  
 8/2  
 8/3
- 11 – هل تشتغل ساعات إضافية ؟  
 دائما ( )  
 أحيانا ( )  
 لا ( )
- 12 - كم تشتغل من ساعة في المتوسط ؟  
 7 ساعات شهريا ( )  
 8 ساعات شهريا ( )  
 أكثر ( )
- 13 – هل هناك إجازات أخذتها هذه السنة ؟  
 سنوية ( )  
 مرضية ( )  
 بدون أجر ( )  
 لم آخذ أي إجازة ( )
- 14 – ماهو رأيك في الشغل الذي تزاوله ؟  
 مناسب ( )  
 أجره قليل ( )  
 ليس في مجال تخصصي ( )  
 المعاملة سيئة ( )  
 آراء أخرى تذكر ( )
- 15 – كيف يمكن زيادة الإنتاج وتحسين جو العمل داخل المؤسسة ؟  
 زيادة التدريب ( )  
 زيادة الأيدي العاملة ( )  
 تغيير الإدارة ( )  
 تغيير الآلات ( )  
 زيادة الحوافز ( )  
 طرق أخرى تذكر ( )

16 - هل يوجد أخصائي إجتماعي داخل المؤسسة ؟

نعم ( )

لا ( )

17 - هل ترى أنه من الضروري أن يكون هناك هذا الأخصائي داخل المؤسسة ؟

نعم ( )

لا ( )

18- هل يمكن للأخصائي الإجتماعي أن يساعد العامل على تحسين شغله وزيادة الإنتاج ؟

نعم ( )

لا ( )

-

19 - والنقابة /

نعم ( )

لا ( )

20 - هل أخذت حوافز هذه السنة ؟

نعم ( )

لا ( )

21 - في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الحوافز :

حوافز مادية ( )

حوافز معنوية ( )

22 - إذا كانت الحوافز مادية ، كيف اخذتها :

حوافز شهرية ( )

علاوات إستثنائية ( )

مكافآت ( )

حوافز أخرى تذكر ( )

23 - إذا كانت الحوافز معنوية ، ما نوعها :

ترقية في المنصب ( )

ثناء شفوي ( )

المساعدة على القيام برحلة ( )

حوافز أخرى تذكر ( )

24 - هل هناك جزاءات اخذت ضدك ؟

نعم ( )

لا ( )

25 - إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي أسبابها ؟

بسبب التأخير ( )

الغياب بدون إذن ( )

الهروب من العمل ( )

المشاكسة ( )

أسباب أخرى تذكر ( )

26 - ما طبيعة هذا الجزاء الذي أتخذ في حقك ؟

- خصم مالي ( )  
 إنذار ( )  
 لفت نظر ( )  
 النقل لمكان آخر ( )  
 جزاءات أخرى تذكر ( )
- 27 - هل تفضل أن يكون لديك عمل ثان موازي ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 28 - في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟  
 لقلة الأجر ( )  
 لأعمل في تخصصي ( )  
 لسوء المعاملة ( )  
 أسباب أخرى تذكر ( )
- 29 - هل واجهتك مشاكل في عملك ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 30 - هل تساعد الإدارة العمال في حل مشاكلهم ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 31 - هل سبق وأن لجأت إلى الأخصائي الإجتماعي بالمؤسسة ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 32 - هل هناك نشاط إجتماعي داخل المؤسسة ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 33 - في حالة الإجابة بنعم ، فيما يتمثل هذا النشاط ؟  
 رحلات ( )  
 ندوات ( )  
 بحث حالة العمال ( )  
 مساعدات ( )  
 حفلات ( )  
 أنشطة أخرى تذكر ( )
- 34 - هل يساعد هذا النشاط على زيادة الإنتاج ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 35 - إذا كانت الإجابة بلا ، كيف يمكن للقسم الإجتماعي أن يساهم في زيادة الإنتاج ؟  
 تغيير الأخصائي الإجتماعي ( )  
 زيادة النشاط ( )  
 تغيير برنامج القسم ( )

- زيادة المساعدات ( )  
 أخرى تذكر ( )  
 36- هل توجد لجنة نقابية ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 37 - ماهو النشاط الذي تقوم به داخل المؤسسة ؟  
 نادي ( )  
 توعية عمالية ( )  
 جمعية ( )  
 أنشطة ثقافية ( )  
 تعليم ( )  
 أخرى تذكر ( )
- 38 - هل هناك صندوق زمالة ؟  
 نعم ( )  
 لا ( )
- 39 - في حالة الإجابة بنعم ، فيما إستفدت منه ؟  
 في الزواج ( )  
 في زواج الأبناء ( )  
 عند إنجاب مولود ( )  
 في المرض ( )  
 في وفاة أحد الأقارب ( )  
 لم أستفد ( )
- 40 - ماذا تريد من النقابة أن تفعل لـ\_\_\_\_\_ك؟  
 أنشطة رياضية ( )  
 مساعدات مالية ( )  
 حل مشاكل العمال ( )  
 معسكرات ( )  
 مطالب أخرى تذكر ( )
- 41 - ما هو الدور الذي على النقابة أن تلعبه حتى تساهم في زيادة الإنتاج ؟  
 حل النقابة الحالية ( )  
 تغيير بعض الأعضاء ( )  
 تغيير برنامج النقابة ( )  
 زيادة النشاط ( )  
 آراء أخرى تذكر ( )
- 42 - ما هي علاقة الإدارة بالعمال:  
 حسنة ( )  
 عادية ( )  
 سيئة ( )
- 43 - و علاقة العمال مع بعضهم :

حسنة ( )  
عادية ( )

سيئة ( )

44 - توجد حزازات و خلافات بين العمال :

نعم ( )  
لا ( )

45 - هذه الحزازات تؤثر على الإنتاج :

نعم ( )  
لا ( )

46 - من له المقدره على إنهاء هذه الخلافات والحزازات ؟

الإدارة ( )  
النقابة ( )  
الأخصائي الإجتماعي ( )

أخرى تذكر ( )

47 - هل أنت راض عن عملك ؟

نعم ( )  
لا ( )

48 - هل تعاني من مشكلة عامة ؟

نعم ( )  
لا ( )

49 - مانوع هذه المشكلة ؟

مواصلات ( )  
سكن ( )  
وقت فراغ ( )  
أخرى تذكر ( )

50 - هل لك كلام آخر تريد أن تقوله ؟ .....





