

جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

أزمة العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق لفعالية
التنظيمية
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية -جيجل-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بواب رضوان

إعداد الطالبتين:

❖ شافية شنيب

❖ شروق بوطالب

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير.

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى
أستاذنا الفاضل المشرف على المذكرة الدكتور بواب
رضوان على النصائح التي أسداها وتوجيهاته القيمة
الذي كان له الفضل في إخراج المذكرة في شكلها
العالى .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين قاموا
بتحكييم الاستمارة، وكل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في
عمرهما...

إلى ذلك الوجه الذي لم يفارقني طيلة حياتي إلى ذلك القلب العنون
والدافئ... إلى التي سمراء على تربيتي وضمد جراحي وقرعة عيني أمي
الغالية.

إلى من كان يحترق كالشمعة ليضيء لي دربي إلى الذي صارح ظروفه الحياة
من أجل أن يؤمن لي لقمة العيش إلى الذي لم يبخل علي يوماً بدعمه المادي
والمعنوي أبي الغالي دون أن أنسى من تقاسموه معمم علاوة الحياة ومرارتها
ومن كانوا لي عوناً

إلى صديقتي وأختي وشريكتي في هذا العمل إلى كل من أحس به قلبي
ونطق به لساني ولم يخطه قلبي فليسمع لي ...
إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى كل من يعرفني.

الصفحة	فهرس الدراسة
	شكر وتقدير
	محتويات الدراسة
أ_ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
4	تمهيد
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
5	ثانياً: أهداف الدراسة
6	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: إشكالية الدراسة
10	خامساً: فرضيات الدراسة
10	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
15	سابعاً: الدراسات السابقة
25	ثامناً: الهدف من عرض الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
28	تمهيد
29	1- النظريات الكلاسيكية
29	1-1 نظرية الإدارة العلمية
30	1-2 نظرية البيروقراطية
31	1-3 نظرية فرانك جيلبرت
32	2- النظريات النيوكلاسيكية
32	1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية
35	2-2 نظرية الحاجات
36	2-3 نظرية العاملين
36	2-4 نظرية ألدرفر
38	3- النظريات الحديثة (المعاصرة)
38	1-3 نظرية الموقفية
38	2-3 النظرية الإدارية بالأهداف

39	3-3 نظرية النظم
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية في المنظمة
42	تمهيد
43	أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية
43	ثانياً: تاريخ العلاقات الإنسانية
47	ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية
47	رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية
48	خامساً: مبادئ العلاقات الإنسانية
48	سادساً: دوافع الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية
49	سابعاً: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
52	ثامناً: الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية في مجال المنشآت
54	تاسعاً: العلاقات الإنسانية والتنظيم
56	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية
58	تمهيد
59	أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية
59	ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية
60	ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية
60	رابعاً: صور الفعالية التنظيمية
61	خامساً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
62	سادساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
64	سابعاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية
66	ثامناً: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية
67	تاسعاً: الفرق بين الفعالية والكفاية والإنتاجية
68	عاشراً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
72	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
74	تمهيد
75	أولاً: مجالات الدراسة
81	ثانياً: منهج الدراسة
82	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
84	رابعاً: عينة الدراسة
84	خامساً: أساليب التحليل
85	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
87	تمهيد
88	أولاً: عرض وتحليل البيانات
107	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
110	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
112	رابعاً: النتيجة العامة للدراسة
112	خامساً: التوصيات والاقتراحات
115	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
88	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2
89	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
89	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	4
90	توزيع الأفراد حسب الدخل المادي	5
91	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	6
91	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال	7
92	توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بأنه توجد سهولة في الاتصال مع الرئيس	8
93	توزيع أفراد العينة الذين يتلقون التحية من الرئيس خلال فترات العمل	9
93	توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يتبعه رئيسهم في توجيه الأوامر	10
94	توزيع أفراد العينة حسب تأثرهم بأسلوب التواصل مع الرئيس	11
95	توزيع أفراد العينة حسب اهتمام الرئيس للمشاكل التي يواجهونها	12
95	توزيع أفراد العينة حسب تعامل الرئيس مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء	13
96	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تجمع العمال فيما بينهم داخل المؤسسة	14
97	توزيع أفراد العينة حسب وجود التعاون بينهم	15
97	توزيع أفراد العينة حسب السؤال عن الزميل عن غيابه عن العمل	16
98	توزيع أفراد العينة حسب تأدية المهام نيابة عن أحد الزملاء في حالة غيابهم	17
98	توزيع أفراد العينة حسب حب العمل ضمن الجماعة	18
99	توزيع أفراد العينة حسب تأثر أداءهم سلبيًا عند شعورهم بالاغتراب في مكان العمل	19
99	توزيع أفراد العينة حسب طريقة قضاء فترات الراحة	20
100	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالراحة عن سماع الزملاء لمشاكلهم المهنية	21
101	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالانتماء للمؤسسة	22
101	توزيع أفراد العينة حسب الحوافز التي تؤثر على أداءهم بالإيجاب	23

102	توزيع أفراد العينة حسب فرصتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	24
103	توزيع أفراد العينة حسب حماسهم للعمل أثناء تلقيهم الثناء والشكر من الرئيس بعد إنجازهم المهام	25
103	توزيع أفراد العينة حسب رغبتهم في تنمية أداءهم أثناء حصولهم على هدايا رمزية	26
104	توزيع أفراد العينة حسب قوة روح المبادرة لديهم في وجود الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس	27
105	توزيع أفراد العينة حسب فرصة رحيلهم عن المؤسسة في أقرب وقت بسبب عدم تقدير الرئيس للظروف التي يعيشها	28
105	توزيع أفراد العينة حسب نماء شعور الولاء للمؤسسة في وجود المعاملة العادلة فيما بينهم	29
106	توزيع أفراد العينة حسب تقوية روح الإبداع فيهم أثناء حصولهم على مكافآت تشجيعية من الرئيس	30
107	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالإحباط اتجاه العمل والمؤسسة في حالة التجاهل المستمر من طرف المدير	31

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	المدخل النظرية للفعالية التنظيمية	01
78	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	02

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة من المرئيات الأساسية التي يستند عليها أي بحث اجتماعي ولأجل تحقيق هذا الهدف تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام للدراسة، وذلك من خلال تحديد إشكالياتها وتساؤلاتها وصياغة فروضها التي تعتبر إجابات مؤقتة عن هذه التساؤلات، كما أبرزنا من خلال هذا الفصل أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وأهميتها والأهداف المرجوا تحقيقه في نهاية الدراسة إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها الدراسة من أجل إزالة البس عنها، وفي ختام الفصل عرجنا على استعراض جملة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى البحث في موضوع أنسنة العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- أسباب موضوعية:

- محاولة حصر أبعاد أنسنة العلاقات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- محاولة فهم أهم العوامل التي تحقق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.
- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا المجال باختبار أبعادها على المؤسسات الجزائرية.
- قابلية لموضوع للدراسة الميدانية.
- القيمة العلمية للموضوع والبعد الإنساني الذي يميزه.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية.
- تسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية في المؤسسات.
- محاولة الكشف عن الأسباب الحقيقية والكامنة وراء هذه الظاهرة.

ب- أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع بحثنا بمجال تخصصنا
- الرغبة الشخصية في الإطلاع على هذا الموضوع.
- القرب المكاني ووجود مساعدة من داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة.
- الاهتمام الشخصي بظاهرة العلاقات الإنسانية والكشف عن وجودها.
- إنجاز مذكرة تخرج والتي تعتبر خطوة أساسية يمر بها كل طالب سنة ثانية ماستر.

ثانياً: أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة سواء كانت كمحاولة أو محاولة تفسير ظاهرة تنظيمية معينة أو كانت كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق مجموعة أهداف والتي تم تقسيمها إلى أهداف علمية وأهداف عملية.

• الأهداف العلمية:

- إزالة الغموض المتعلق بالموضوع من خلال محاولة توضيح أسبابه.

-الوصول إلى دراسات علمية عن طريق تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي ومحاولة تجربتها على الواقع.

-المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية خاصة والبحث العلمي عامة.

-يهدف البحث أيضا إلى معرفة مدى إسهام العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية من حيث تحقيق الروح المعنوية والاستقرار في العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسة وتحقيق الربح وزيادة الإنتاجية من ناحية أخرى.

• الأهداف العملية:

-الكشف عن العلاقة الحقيقية الموجودة بين العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية.

-تطبيق ما درسناه في منهجية البحث.

-تقديم إطار سوسولوجي لموضوع العلاقات الإنسانية.

-الرغبة الشديدة في التعرف على مدى وجود علاقات إنسانية وتطبيقها في المؤسسة الخدمائية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

• من الناحية العلمية:

- محاولة التعرف بطبيعة العلاقات الإنسانية بكل أبعادها وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.

- القيمة العلمية والاجتماعية التي يحتويها موضوع العلاقات الإنسانية.

- إيجاد علاقة بين وجود علاقات إنسانية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- إرساء تصور واضح حول ضرورة التطرق لهذا الموضوع من قبل الباحثين، فكثرة الدراسات تؤدي إلى

الكشف عن أدق التفاصيل مما يضيف عليها مصداقية كبيرة.

• من الناحية العملية:

- تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى العمل والمساهمة في العلاقات الإيجابية بين الأفراد

للتأثير على الفعالية التنظيمية لدى عمال دار المالية.

- قد تساهم نتائج الدراسة في معرفة بعض المشكلات التي تواجه العمال في دار المالية، وتعريف أصحاب القرار بمستوى الفعالية داخل المؤسسة وتحديد ما هو ضروري من أجل إستراتيجية عمل واضحة المعالم.
- محاولة تسليط الضوء على دور العامل داخل المؤسسة وأثره الواضح في نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال.
- الوقوف على أهم النتائج حول وجود علاقات إنسانية في التنظيم وتأثيرها على الفعالية.
- رصد مختلف الظواهر السلبية في التنظيم.
- الوقوف على أهم العراقيل التي تواجه الإدارة في تحقيق أهدافها.

رابعاً: إشكالية الدراسة

التطور التنظيمي للمؤسسات من سمات المجتمع المعاصر باعتباره معيار من معايير التنمية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لما يؤديه التنظيم من دور تتعاضد أهميته مع الاتساع الكبير في الوظائف المنوطة لهذه المؤسسات، وهذا بدوره يعد مصدراً للضغوط والتوترات وعدم التوازن النفسي والجسمي، لذا استوجب على المنظمات الحديثة إن كانت تريد تحقيق أهدافها أن تعمل على فهم أفضل لسلوك الفرد التنظيمي، ومن ثم محاولة تعيل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم والتعامل مع العاملين بطرق إنسانية ورعائيتهم والاهتمام برفاهيتهم باعتبارهم ثروة بشرية لا يتم العمل إلا بها، فتكون المؤسسة نمط من التعاون البشري سواء كان بين الإدارة والعاملين وهي تنشأ نتيجة وجود قوانين داخلية، أو بين العاملين مع بعضهم والتي لا تتدخل المؤسسة في تحديدها بل تنشأ كنتيجة للصلات والتواصلات والتفاعلات الاجتماعية فيما بينهم، وكون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش لوحده، وله عدة دوافع وحاجات طبيعية ونفسية واجتماعية يسعى إلى إشباعها وتحقيقها، تسعى المؤسسة بدورها إلى التوفيق بين الرضا النفسي للأفراد وبين تحقيق أهدافها، ويمكن وصف العلاقات الجيدة في العمل بينك العواطف.

فالعلاقات الإنسانية ذلك الجانب المشرق في توطيد الثقة بين نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة لممارسة الأعمال بكل اهتمام وتركيز واحترام، وتحفيز العاملين لتقديم مقترحات للتحسين والتطوير بأقصى إمكانياتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة بكل قدرة على التميز ومستوى عالي من الإنجاز، فالإنسان بطبعه ميال إلى إنسانيته، وقد ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بمفهوم الإدارة

الديمقراطية ارتباطا وثيقا، فإذا صفت نفوس الأفراد العاملين وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام من طرف المنظمة من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة أقل ونوعية أفضل، ثم إن الاحترام المتبادل والعلاقات الودية تساهم إيجابيا في تنمية الشعور بالاحترام وتقدير الذات، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وأول من أولى أهمية للإنسان في بيئة العمل هو "التون مايو" وما جاءت به تجاربه التي أعطت أهمية للسلوك الإنساني داخل المنظمة من حاجات واتجاهات ودوافع وعلاقات عمل، وكذلك نظرية "أبراهام ماسلو" التي حددت من خلالها مجموعة من الحاجات يستوجب إشباعها لخلق الدافعية للفرد العامل، وجاءت نظرية "ألدفر" لتكمل نظرية ماسلو حيث أكدت على أن رفع الروح المعنوية للعاملين يؤدي بهم للوصول إلى الأداء الراقي، فغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين وإقامة علاقات تعاونية غير رسمية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي الوصول للفعالية المطلوبة داخل المؤسسة التنظيمية.

هذه الفعالية التنظيمية هي محور نقاش الكثير من العلماء والباحثين في مجال الإدارة، كما تعد من أكثر المفاهيم تداولاً في الفكر التنظيمي الحديث لما لها من أهمية في تطوير وتغيير المؤسسات، وهذا الاهتمام بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع بأنها مصدر وجوده واستمراره وأساس تطوره ونموه، ولا يمكن الحكم على أية مؤسسة أنها متطورة أو نامية، أو أنها استطاعت تحقيق أهدافها دون تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وكذلك مدى قدرة هذه الأسس على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها في الوقت المناسب، وبالتكلفة والجهد المناسبين لذلك ففعالية المؤسسة تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة انتماءهم لها، فالفعالية التنظيمية لا تتحقق بمجرد قدرة التنظيم على البقاء فقط بل تكتمل بمدى مستوى الروح المعنوية للعاملين، وتخفيض معدلات الحوادث وإصابات العمل، ونسب التغيب عن العمل، إذ تعتبر العلاقات الإنسانية من بين الأساليب التي طرحت في هذه الدراسات والتي تهدف من خلالها إلى الوصول إلى الفعالية التنظيمية فهي تعبر عن علاقات تنظيمية تنصب على مستقبل المنظمة بهدف تحسين قدراتها في حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة ورفع من مستوى العمل وكفاءته.

مثلها مثل المؤسسات العالمية تحاول المؤسسة الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة في العالم لتحقيق الفعالية المطلوبة، لذلك أصبحت تهتم بالعلاقات الإنسانية، وفي موضوعنا سنحاول دراسة العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما هو دور أنسنة العلاقات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية؟

وقد انبثقت عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

- ما هو دور التنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخدمائية؟

- ما هو دور الحوافز المعنوية في إثارة دافعية العاملين في المؤسسة الخدمائية؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

تقوم دراستنا على جملة من الفرضيات والمتمثلة في الفرضية الرئيسة ألا وهي:

- لأنسنة العلاقات التنظيمية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

وتتدرج ضمنها فرضيات جزئية:

1- للتنظيم غير الرسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

2- للحوافز المعنوية دور في إثارة دافعية العاملين في المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم تعتبر من الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة في البحث

السوسيولوجي، نظرا لتمييز المصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية بالمرونة وتجدد الافتراضات التي

ينتجها العلماء والمفكرون حول المفاهيم التي تعتبر رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك، أو موقف لأفراد

مجتمع البحث، فهي تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة

المدرسة، وكذلك لضبط العلاقات القائمة بين هذه العناصر وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم

المحورية والمفاهيم الثانوية

أ- المفاهيم المحورية للدراسة:

1 - أنسنة:

لغة: أنس، يؤنس، أنسنة فهو مؤنس أي شبه بالإنسان و صار إنسانا⁽¹⁾.

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرقة، ط2، بيروت، 2001، ص48.

2- العلاقات:

لغة: جمع علائق، علق، ارتباط، صداقة، خصومة، حب، ما تعلق به الإنسان من صناعة أو معيشة أو غيرها⁽¹⁾.

اصطلاحاً: هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين تستلزم تغيير إحدهما تغير الأخرى، وإن مبدأ العلاقة هي أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط بين طرفين إحدهما بالأخرى⁽²⁾.

- من صفات الجانب البشري وجود علاقات بينه و بين الآخرين ومن الأفضل تسميتها بالعلاقات البشرية كونها علاقات ايجابية أو سلبية، وهي لا تختلف عن مفهوم العلاقات الإنسانية والتي أصبح متعارف عليها بالعلاقات الايجابية⁽³⁾.

يلاحظ على هذين التعريفين أن العلاقة تستوجب ارتباط بين طرفين أو مجموعة أطراف ووجود تفاعل والذي يخلف وجود أهداف من وراء تلك العلاقة.

3- التنظيم:

لغة: تعتبر كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي organisation، أما المصطلح العربي من الفعل نظم ينظم، تنظيماً ومنها كلمة تنظيم ويقصد ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تقدم الهدف المنشود ولرغبة المسطرة⁽⁴⁾.

اصطلاحاً: عرف التنظيم بأنه نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص⁽⁵⁾.

عرف أيضاً بأنه تلك الوحدات الاجتماعية التي تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة والتي تنظم التنظيم الرسمي الذي يحدد القواعد والتخصصات، والبناءات الرسمية والتنظيم الغير رسمي والمتمثل في

¹ جبران مسعود، الرائد معجم الغبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط1، لبنان، ص621.

² نوال بركات، انعكاسات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على نمط العلاقات الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص21.

³ عاطف غيث محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص437.

⁴ بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغرب، الجزائر، 2003، ص5.

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص11.

صورة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد أثناء تواجدهم بالوحدات الاجتماعية المختلفة⁽¹⁾.

في هذا التعريف يتضح لنا أن للتنظيم نوعان أساسيان وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. **التعريف الإجرائي:** التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يوضح المهام والسلطات.

4- العلاقات التنظيمية:

اصطلاحاً: ينشأ التنظيم الإداري بين العاملين في المنظمة وتأخذ هذه العلاقات شكل علاقة رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد، ويعد مخرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة اهتماماً كبيراً إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر وتعم الفوضى والازدواجية في التنظيم⁽²⁾.

إجرائياً: هي كل عملية التفاعل بين مختلف الأفراد العاملين في كل المستويات التنظيمية داخل المؤسسة في إطار رسمي أو غير رسمي، والتي يكتسبونها من خلال مكانتهم الوظيفية داخل التنظيم وقد وجدت من أجل إدارة الحياة المهنية للأفراد.

5- **أنسنة العلاقات التنظيمية:** يقصد بها إضفاء الطابع الإنساني لجل العلاقات التنظيمية الموجودة داخل التنظيم سواء كانت علاقة رسمية بين المدير والعمال أو كانت علاقات غير رسمية بين العمال بعضهم لبعض.

6- الفعالية:

لغة: تم تعريف الفعالية في معجم الطلاب العربي على أنها من الفعل فَعَلَ، يَفْعَلُ، تَفْعِيلاً، وفعالية تعني نَشْطٌ وَقَوَى⁽³⁾.

اصطلاحاً: يعرفها عبده ومحمد عبد المجيد بأنها: "القدرة على تحقيق أهداف وانجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين"⁽⁴⁾.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص64.

² مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص ص 171، 172

³ يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، ط2، لبنان، 2001، ص202.

⁴ فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص152.

يعرفها إيتزيوني بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

يعرفها إبراهيم الغمري: "مجموعة من الصفات الشخصية (الخبرة، التعلم، والاهتمامات) تتوفر في مجموعة من الأفراد تمكنهم من مواجهة المشاكل"⁽²⁾.

هذه التعريفات تعطي لنا صورة للنتائج التي تعكس وجود الفعالية، وأن الفعالية لا تعني فقط مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات ما بل هي تحقيق مستوى من الكفاءة.

إجرائيا: الفعالية هي مؤشر يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، وأن هذا النجاح ينطلق من وجود خصائص لدى الفرد العامل.

7- الفعالية التنظيمية:

اصطلاحا: تعرف الفعالية التنظيمية على أنها: "قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له بدون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف"⁽³⁾.

"هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يتم استخدام هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال"⁽⁴⁾.

في حدود التعريفين الذي تم تناولهما يتضح ويتأكد لنا أن الفعالية التنظيمية والتنظيم عملا لوجهة واحدة معنى هذا أن التنظيم الذي يستطيع تحقيق أهدافه فقد حقق بدوره الفعالية التنظيمية.

يعرفها إيتزيوني: "أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"⁽⁵⁾.

في هذا التعريف تم التركيز على عناصر جديدة (البقاء، التكيف، النمو)، وأولها أهمية أكبر من تحقيق الأهداف.

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص196.

² إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979، ص187.

³ إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البلدية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2003، ص279.

⁴ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، مصر، 2003، ص305.

⁵ بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2008، ص17.

التعريف الإجرائي: هي قدرة المنظمة على توفير مجموعة من العناصر التي تساعدها على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب- المفاهيم الثانوية للدراسة:

- **التنظيم غير الرسمي:** "تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة ينشئها العمال ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصورة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"⁽¹⁾.

يعرف التنظيم غير الرسمي أيضا بأنه "تلك الممارسات غير الرسمية التي تبرز مشكل استجابة للقواعد الرسمية للمنظمة، كما تتجلى هذه الممارسات من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تنشأ وتبرز بين أعضاء التنظيم وتلك العلاقات التي لا تتوافق مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي"⁽²⁾.

نستطيع القول أن التنظيم غير الرسمي عملية غير مقصودة وغير مخطط لها ينشأ نتيجة التقاء مجموعة من العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

- **مفهوم الروح المعنوية:** تعرف الروح المعنوية على أنها شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولا أو فوق مصلحته⁽³⁾.

كما تعرف في أدبيات الإدارة، فقد جاء هذا المصطلح الذي يعني "خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشوق والحماس"⁽⁴⁾.

وفقا لما ورد من المفهومين حول الروح المعنوية يتضح بأن الروح المعنوية مجموعة مشاعر جماعتين اتجاها موقف تنظيمي معين، وهي في نفس الوقت ترتبط بالأفراد العاملين وتصوراتهم.

- **مفهوم الأداء الوظيفي:** عرف الأداء الوظيفي في معجم لمصطلحات العلوم الإدارية والأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل الفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب⁽⁵⁾.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 107، 108.

² رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 30.

³ يوسف حبيب الطائي، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 469.

⁴ بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصاريف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، بيروت، ص 337.

⁵ محمد عاطف غنيش، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 125.

كما يعرف بأنه: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم، وهو نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يعبر عن المحيط بشكل من الأشكال⁽¹⁾.

كما يمكن القول بأن الأداء هو حسيطة قيام الفرد بمجموعة من الوظائف التي تعكس مدى قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة.

- **الإنتاجية:** تعرف Richman farmer بأنها الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأس المال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات⁽²⁾. كما تعرف الإنتاجية بأنها مقياس الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة والمستخدمه في إنتاج السلع والخدمات الإنتاجية خلال وحدة زمنية محددة⁽³⁾.

يتبين من خلال ما تم توظيفه من تعريفات للإنتاجية ما هي إلامقياس لمدى الكفاءة التي يتمتع بها العامل، كما يعطي لنا تنبأ عن كيفية استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات).

- **اتخاذ القرار:** عملية أو أسلوب الاختبار الرشيد بين البدائل لتحقيق هدف معين⁽⁴⁾. ويعرف أيضا بأنه: عملية معقدة تحتاج إلى مهارة عالية من المدير بما تحقق الفاعلية للقرارات الصادرة وخصوصا أن النتائج السلبية المترتبة على القرار الخاطئ تحمل التنظيم أعباء كثيرة ولفترة طويلة المدى في معظم الحالات بجانب انخفاض الثقة في الإدارة⁽⁵⁾.

* عملية انتقاء بديل من بين عدة بدائل للوصول إلى القرار الإداري الفعال.

- **الرضا الوظيفي:** اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين⁽⁶⁾.

¹ بلغيبو بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص129.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص198.

³ سامي الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت، 2013، ص43.

⁴ أحمد الخطيب، عادل سالم معاهيه، الإدارة الحديثة، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص254.

⁵ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، لقاها، 2003، ص192.

⁶ عبد الرزاق الرحا حلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص251.

ويعرف أيضا: بأنه الشعور بالسرور الناتج عن إشباع الحاجات ورغبات الفرد في وظيفته، وكذلك إشباع قيم مهمة لديه⁽¹⁾.

- شعور نفسي للعامل اتجاه نتيجة تحقق احتياجات مادية ومعنوية داخل المؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة:

إن نمو المعرفة يفرض على الباحث عند تفكيره في القيام بأية دراسة أو بحث الاقتناع بأن عمله ما هو إلا حلقة متصلة ضمن محاولات كثيرة، فكل عمل علمي عادة ما تسبقه جهود أخرى تتجلى في شكل دراسات سابقة سواء كانت ميدانية أو نظرية⁽²⁾.

لا يمكن لأي بحث اجتماعي أن يتم بمعزل عن جملة الأدبيات النظرية والمعارف الخام القريبة الصلة بالموضوع بما في ذلك الأعمال والبحوث العلمية للآخرين، وهي الدراسات السابقة نظرا لما تمنحه هذه الأخيرة من فرصة للباحث من تكوين تصور منهجي لطريقة بحثه وتجنب الأخطاء السابقة التي وقع فيها الآخرون، ومن هذا المنطلق سنقوم بعرض بعض الدراسات التي عالجت متغيرات الدعاية، وقد تم تقسيم دراستنا إلى:

1- الدراسات العربية.

2- الدراسات الجزائرية.

• الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي، بعنوان "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على العاملين بإدارة جوازات المنطقة الرياض والمنطقة الشرقية لسنة 2003.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية، ومعرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الأجهزة الأمنية، ومعرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين، ومحاولة

¹ بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصاريف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، بيروت، ص477.

² فضل دليلو وعلي غري، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص205.

تحديد السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية ومن ثم معرفة مدى تأثيرها على الأداء.

وقد اعتمد المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد كان الاستبيان كأداة لجمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي، أما العينة فقد تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من ضباط الجوازات في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 200 استبانة أعيد منها 135 استبانة وتم استبعاد 11 من الاستبانات وتبقى 124 استبانة.

وقد انطلق الباحث من الأسئلة التالية:

1- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية والولاء

الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الحكومية؟

2- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية؟

3- إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-وجود علاقة بين زملاء العمل تؤدي إلى التناسق فيما يخص الإنتاجية والأداء في العمل.

-يميل العاملون إلى احترام وتقدير بعضهم البعض.

-النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بينهم وبين العاملين.

-وجود اتصال بين العاملين خارج وقت الدوام يؤدي إلى تغيير العمل بشكل أفضل.

-يقدم العاملون المساعدات المالية والمعنوية لزملائهم عند الحاجة.

في هذه الدراسة والمعنونة بعنوان "العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين"، قد تناولت نفس

متغيري دراستنا الحالية والمعنونة بالعلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية، ومتغير الأداء هو أحد مؤشراتنا

فهذه الدراسة تتشابه إلى حد كبير مع دراستنا وقد حاول صاحب الدراسة التعرف على تأثير العلاقات

الأساسية على أداء العاملين في هذه الدراسة أعطى أهمية للجانب الإنساني والمعنوي لمعرفة هذا التأثير

معتمد فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات.

الدراسة الثانية: دراسة عصام محمد حمدان مطر، دراسة قام بها بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال لسنة 2008.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، والتوصل إلى توصيات يمكن أن تؤدي على تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

وقد اعتمد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

وفرع منها الفرضيات التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة وفعالية القرارات الإدارية في تلك المؤسسات.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأنظمة والسياسات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية لقطاع غزة.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير العاملين وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية لقطاع غزة.

6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعرف العوامل الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، قطاع العمل).

وقد توصل إلى نتائج أهمها:

- أن فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التطوير التنظيمي وأن أهداف وإستراتيجيات المنظمة واضحة وقابلة للتنفيذ، وأنه هناك توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

- أن الأنظمة والسياسات في مؤسساتهم تسهل عملية التطوير التنظيمي كما يتم تطويرها لتناسب التغيرات في بيئة العمل.

- أن الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسساتهم ملائم لاحتياجات العمل وأن المؤسسات تعمل على تطويره بشكل مستمر كما أن المؤسسات تعتمد على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

- أن الأساليب والأدوات التكنولوجية مهمة جدا لعملية القرارات الإدارية زيادة فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة بتقدم وتطور الأساليب والأدوات المستخدمة في المؤسسة لأن تطورها يعني توفير الوقت والجهد والسرعة في اتخاذ وتطبيق القرارات.

- أن العمل الجماعي وروح الفريق يؤدي على خلق روح التفاهم والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وهذا ينعكس بالإيجاب على علم المؤسسة ويساعد على التخفيف من الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة.

دراسة عصام محمد حمدان مطر درس فيها كل من متغيري التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية تختلف عن دراستنا نوعا ما إلا أنها تمس بعض جوانب دراستنا في متغير فعالية القرارات الإدارية كمتغير تابع بينما المتغير التابع لدراستنا كان بعنوان الفعالية التنظيمية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة أن هناك علاقة بين فعالية القرارات الإدارية والتطوير التنظيمي.

• الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة نور الدين تاويرت دراسة قام بها بعنوان قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2005-2006.

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى وعي الإدارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية، وتوفر دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، وأيضا المساهمة في إثراء البحث العلمي الفني في مجال السلوك التنظيمي.

وقد اعتمد في بحثه على الفرضيات التالية:

-تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

-تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية للمنظمة.
وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة للبحث، بحيث خلص إلى النتائج التالية:
-بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة، وهذا ما يثبت تحقيق الفرضية العامة.

-بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
-بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية النفسية الاجتماعية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
دراسة نور الدين تاويرت التي تناولت فيها قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء تشابهت مع دراستنا في متغير الفعالية التنظيمية الذي تم توظيفه في دراستنا كمتغير تابع حاول من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا تقاس الفعالية التنظيمية على أساس تقييم الأداء أو على أساس آخر وللوصول إلى نتيجة محكمة اختار المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات.
الدراسة الثانية: ميلاط صبرينة، دراسة قامت بها بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية للمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية لسنة 2006-2007.

تهدف الدراسة إلى:

-التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
-الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
وقد اعتمدت الباحثة على المسح بالعينة وهو من أساليب المنهج الوصفي والأدوات هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وقد وضعت مجموعة تساؤلات تمثلت في:

-هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟
-هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
-إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدات الرضا والاستقرار في العمل؟
وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج: نجد أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي، والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.
- 2- التكوين والروح المعنوية: ويتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الإطلاع على إجابات المبحوثين في الاستمارة والمقابلة أيضا أن التكوين يلعب دورا مهما في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي الذي يحقق به ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته، ولفحص هذه الفرضية وضعت مجموعة مؤشرات تتظاهر فيما بينها لتشكل صورة متكاملة عن العلاقة الارتباطية من التكوين والروح المعنوية، وقد ارتكزت حول أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وذلك من خلال تضافر الجهود والسير الحسن للعمل حيث تؤثر العلاقات الحسنة بين الزملاء في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح بتبادل الأفكار والأداء والخبرات وتطوير القدرات وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.
- 3- التكوين والرضا الوظيفي: إن الاتفاق الجماعي حول توفير الحوافز المادية من أجور ومكافآت تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهود في العمل، وأن تلك الحوافز غير كافية، وهذا ما يوضح في الجدول 28، حيث يشير إلى مؤشرات وعوامل تلعب دورا في تحديد درجة رضا العامل في المؤسسة وبالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل وهذا يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، ومسألة عدم الرضا الموضحة راجع إلى التوزيع الغير العادل في المكافآت والأرباح بين العمال خاصة الفئات المهنية الأقل مستوى.
- في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2006-2007، بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" تشاركت مع دراستنا الحالية في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية واختلفت من حيث المتغير المستقل الذي كان بعنوان التكوين المهني أما في دراستنا كان بعنوان العلاقات الإنسانية حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة دور التكوين المهني في تحقيق الفعالية ورفع الكفاءة وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة واستخدمت المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

الدراسة الثالثة: بوقلمون داود، دراسة قام بها الباحث بعنوان "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية لسنة 2007-2008، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل المنشأة الصناعية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين العمال والمهنيين داخل المنشأة.

- تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة.

وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد كانت الاستبيان والمقابلة، أما العينة فقد شملت 130 عاملا بنسبة 30% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد اعتمد على الأسئلة التالية:

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

- ما واقع الأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المنشأة؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال والمهنيين؟

- هل توجد معوقات تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين العمال والمهنيين؟

- هل توجد فروق بين وجهات نظر العمال المهنيين نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء باختلاف

خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أ- واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عمال المصنع:

- إن معظم أفراد العينة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة رغم بعض التحفظات من طرف البعض.

- أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم، ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل.

ب- واقع الأداء الوظيفي لعمال المصنع:

- التمسك بلوائح وأوقات الدوام الرسمي والزامهم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم.

- حب العمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

ج- المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين عمال المصنع:

- عدم وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية لديهم وأنهم لا يشجعون العلاقات الإنسانية في العمل.
- إن العلاقات الإنسانية لا تحقق أية فائدة لديهم، ولا تعتقد نسبة كبيرة منهم بأن العلاقات الإنسانية تعني ضعف القيادة.

د- مقترحات تحسين العلاقات الإنسانية والأداء لعامل المصنع:

- مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية مع زملائه، وتدرس مادة العلاقات الإنسانية في معاهد التأهيل والتدريب.

- ضرورة توعية عمال المصنع بأهمية العلاقات الإنسانية والحرص على نشرها بين الزملاء.

في هذه الدراسة والمعنونة بالعلاقات الإنسانية والأداء تشابه مع دراستنا التي تناولت كل من متغيري العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية، والتي ركز فيها على واقع العلاقات الإنسانية في محاولة منه إبراز أهميتها في التأثير على الأداء الوظيفي وقد وقع اختيار مكان إجراء هذه الدراسة داخل مؤسسة صناعية، أما من حيث المنهج اعتمد على المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، ومن هنا توصل إلى أن العمال تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة.

الدراسة الرابعة: عبد المالك مجادية، دراسة قام بها الباحث بعنوان "أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل لسنة 2010، وقد قام بدراسة ميدانية على مؤسسة التآييت والزخرفة.

تهدف الدراسة إلى معرفة ماهية أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة.

وقد اعتمد على الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- تساهم العلاقات التي ينتجها بعض العمال على أساس الأقدمية في تدعيم ولائهم للمؤسسة.

- وجود تكتلات على أساس علاقات جهوية داخل التنظيم يؤثر على ولاء الأفراد للمنظمة.

- تؤدي علاقات المصلحة إلى تعدد الولاءات داخل التنظيم.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن العلاقات الاجتماعية الموجودة في المجتمع نلمس وجودها في المنظمة في عدة أشكال كالروح الشعائرية والجهوية.

- العلاقات الشخصية التي ينشئها الأفراد أساسها تحقيق المنفعة الفردية.

-اتساع دائرة العلاقات الاجتماعية وتعدد المرجعيات أدى إلى انقسام الولاء داخل المنظمة حيث نجد أن ولاء المنظمة هو ولاء اجتماعي أساسه إشباع الحاجات الاجتماعية.

-الولاء في المنظمة الصناعية الجزائرية مرتبط بأبعاد سوسيوثقافية أكثر من ارتباطه بعوامل تنظيمية.

هذه الدراسة التي عنونت بعنوان أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين" تختلف كثيرا عن دراستنا ذلك أن العلاقات الإنسانية والتي تم توظيفها كمتغير مستقل كمثل أحد أشكال العلاقات الاجتماعية غير أننا نلمس الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في كل من المتغير التابع الذي تناولت فيه دراستنا "الفعالية التنظيمية" أما هذه الدراسة كانت بعنوان "الولاء"، وأهم ما ركزت عليه هو معرفة الأساس الذي يتحدد على أساسه ولاء الأفراد داخل مؤسسة صناعية، وقد توصل إلى أن الولاء مرتبط أساسا بأبعاد سوسيوثقافية أكثر منها تنظيمية.

الدراسة الخامسة: بن علي عبد الوهاب، دراسة بعنوان "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم" دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER بوهران، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس لسنة 2014-2015.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الاقتصادية، والوقوف على حجم ومستوى العلاقة التي تشكل وترتبط كل عناصر مشروع التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه وأيضا التعرف على اتجاهات العاملين ومواقفهم من مختلف مشاريع التغيير .
- محاولة استنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة وتحقيق الفعالية المطلوبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمل أداة الاستبيان.

وقد اعتمد على الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو أهداف مشروع التغيير واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة واتجاهاتهم نحو قدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاز مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة. وقد وصل إلى النتائج التالية:

- في ضوء الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة حيث يلاحظ غياب القابلية للتغيير وأهدافه، وأن مشروع التغيير يأخذ بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة، كما أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العاملين فيها عند تنفيذها لمختلف سياساتها وأهدافها.

- في ضوء الفرضية الثانية: خلص هذا المحور إلى أنه هناك ارتباط قوي مع نسبة تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال الأهداف المطلوب تنفيذها.

- في ضوء الفرضية الثالثة: خلص إلى إثبات هذه الفرضية الموجودة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال وقدرة المؤسسة وأن هناك اجتماعات منتظمة ودورية سواء بين العمال وإدارة المؤسسة أو بين العمال أنفسهم وهو ما يؤثر على الاتصال.

في هذه الدراسة المعنونة بعنوان "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم"، والتي أجريت بمؤسسة صناعية سنة 2014-2015 عكس دراستنا التي وقع اختيارنا بمؤسسة خدماتية، وتتشابه مع دراستنا في متغير فعالية التنظيم، واختلفت في المتغير المستقل الذي كان بعنوان مشروع التغيير أما دراستنا كانت بعنوان العلاقات الإنسانية، وقد ركز صاحب الدراسة على معرفة العلاقة الرابطة بين التغيير والفعالية، وقد توصل من خلال المنهج الذي استخدمه وهو المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات أن هناك علاقة بين مشروع التغيير والفعالية.

الهدف من عرض الدراسات السابقة:

تأتي الأبحاث العلمية دائما في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد أي باحث علمي لهذا فقد كان من الضروري لنا كباحثين اجتماعيين الاستعانة بدراسات سابقة، وفي هذا السياق فقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقا والتي تناولت كلا من متغيري العلاقات والفعالية التنظيمية، وقد تطرق لها مجموعة من الباحثين على اختلاف أماكنهم ومستواهم العلمي واختلافهم في كيفية طرحهم لموضوع البحث من حيث اختيار المنهج، وطرق اختيار العينة والاختلاف في أدوات جمع البيانات، هذا الاختلاف أعطى لنا إماما كاملا وشاملا بالموضوع المراد دراسته، وساعدنا

بشكل كبير على سبر أغوار الموضوع والوصول إلى أدق تفاصيله والتتبؤ ببعض نتائجه لاسيما وأنها أفادتنا من حيث معرفة تاريخ تطور الموضوع وأيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة فصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد البناء لموضوع البحث، وقد حددناه بالإطار النظري والذي يعد خطوة أساسية حيث تم فيه اختيار موضوع الدراسة وكذا تحديد الإشكالية والفرضيات، حيث قمنا في تحديد الإشكالية بطرح مجموعة من التساؤلات التي سنحاول الإجابة عنها، كما حددنا فرضيتين سنحاول التحقق من صحتها وخطئها من خلال عملنا الميداني، كما تطرقنا إلى أهم المصطلحات والمفاهيم للبحث وأيضاً تناولنا الدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية :

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية البيروقراطية

- نظرية فرانك جيلبرت

2- النظريات النيوكلاسيكية :

- مدرسة العلاقات الإنسانية

- نظرية الحاجات

- نظرية ألدرفر

- نظرية العاملين

3- النظريات الحديثة (المعاصرة) :

- النظرية الموقفية

- نظرية الإدارة بالأهداف.

- نظرية النظم

خلاصة الفصل

تمهيد

إن موضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية تناولته عدة نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة والتي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الدارسين والباحثين في العلوم وخاصة علم اجتماع العمل باعتباره يمثل بعدا تنظيميا، وسنحاول استعراض هذه النظريات في ما يلي.

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية خاصة خلال الفترة ما بين (1920-1990) بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي وتطور البحث العلمي والتكنولوجي وظهور أبرز الرواد أمثال فريديريك تايلور وفرانك جيلبرت وغيرهم من المفكرين، ولقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين نوجه علمي منظم توظف نتائج دراسته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل، والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت على تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، تدريب الأفراد والعاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي، وكل هذا يقع بشكل أساسي على عاتق المدير الكفاء والذكي الذي يسعى إلى تفجير طاقات الأفراد العاملين من أجل الرفع أو تحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

ومن أهم رواد حركة الإدارة العلمية نجد:

- فريديريك تايلور (1856-1915): اقترن اسم هذه الحركة باسم تايلور، حيث

قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن، ويمكن اعتباره أول من ذكر علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل بذل جهد أكثر، وهذا من خلال اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية فلا بد أن يهتم المدير أو الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه⁽²⁾.

ومن هنا نستخلص مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور: "يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، وهذا التنظيم العلمي يقوم على مجموعة من المبادئ منها:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

- ضرورة تحمل الإدارة المسؤولية في اختبار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

¹ محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء الإسكندرية، 2007، ص173.

² عبد الرزاق الجبلي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، د ب، 1999، ص248.

- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- المسؤولية في العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ⁽¹⁾.

1-2 النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (M weber):

كان فيبر على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بموصفات الإنتاج، فوضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني " حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:

- الأول: يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي، والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة بأكثر فعالية وهو ما يهمننا.

- الثاني: فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح

والإجراءات...إلخ

- أنواع السلطة عند فيبر:

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع وهي⁽²⁾:

أ- السلطة التقليدية: وتأتي شرعيتها أساسا من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب، أما فعالية الغدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان تكون ضعيفة.

ب- السلطة الكاريزماتية: أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة قادرة على حشد الجهود، وفي هذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم تتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.

ج- السلطة القانونية: والتي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان أكثر فعالية على تحقيق الأهداف.

- مفهوم الفعالية حسب فيبر:

¹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص38.

² بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 32، 32.

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فيبر يعتمد أساساً على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغيرات الفعالية واعتبر أيضاً النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية¹:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.

- تخويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.

- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءاتهم الفنية.

- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات الأقدمية للترقية والتقدم المهني.

- تعتمد الإدارة البيروقراطية في إنتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر.

- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم)، واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها.

1-3 فرانك جلبرت (1868-1924): قام فرانك جلبرت وبمساعدة "LILIANE"، بدراسة حركة أداء

الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية⁽²⁾:

¹ نفس المرجع، ص ص 33، 34.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 30.

-تحديد الحركات الضرورية في الإنتاجية وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية فيه.

-تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات.

-تحديد طرق استخدام الأدوات المساعدة في الأداء بغية تقليص تكاليف الإنتاج.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

• إلتون مايو، تجارب هاوثورن: تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم

الاجتماع الصناعي إلتون مايو وزملاءه بجامعة هارفرد، وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب هاوثورن، والتي ظهرت بالتحديد سنة 1927م، وذلك عندما دعت شركة إلكتريك مايو وزملاءه لدراسة عدة تغيرات تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل ومستوى الأداء والإنتاج وتم إجراء تجارب ميدانية واستمرت طيلة خمسة سنوات⁽¹⁾.

تجارب الدراسة: قام إلتون مايو بتجارب تمثلت في ما يلي:

-**التجربة الأولى:** لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد توصل العلماء إلى أن هناك عامل أخطر وأعمق من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

-**التجربة الثانية:** لاكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد، وقد توصلت التجربة إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج، فلما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوط في الإنتاج، وإذا يفاجئون بارتفاع معدل الإنتاج وبذلك لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين التغير في جدول العمل والتغير في معدل الإنتاج.

-**التجربة الثالثة:** لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، وقد اتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية الإنتاجية غير صحيحة.

¹ بلقاسم سلاطينية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ب، س، ص33.

-**التجربة الرابعة:** في أهمية المقابلة، فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون مع المبحوثين (حوالي 1600 عامل)، أثر كبير في رفع معنوية العمال واعتبر العمال هذه الطريقة منفذاً طبيعياً لإظهار شكواهم إلى الإدارة بحرية.

-**التجربة الخامسة:** اكتشاف جماعات العمال غير الرسمية، لقد رأى المشرفون على التجارب إجراء تجربة خامسة لاكتشاف أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج، وقد إتجوا إلى ملاحظة سلوك العمال عن كثب، وكان المشرفون في التجارب السابقة قد لاحظوا أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا. واختار المشرفون على هذه التجربة مجموعة من العمال (14 عامل)، وأجريت التجربة سنة 1931 وانتهت في 1932، وقد بدأ الباحثون بتسجيل البيانات عن عينة البحث أثناء عملهم، وانتهوا إلى النتائج التالية⁽¹⁾:

1- حاول كل فرد في المجموعة وضع حد معين لمقدار إنتاجه.

2- ظهر تقييد الإنتاج بأحد الشكليين التاليين:

أ- وضع أفراد المجموعة فيما بينهم جدولاً معيناً للإنتاج في اليوم لا يتعداه أحدهم.

ب- حاول كل فرد أن يبلغ أرقام إنتاجه اليومية أو الأسبوعية بحيث تبدو متساوية تماماً من يوم لآخر.

وقد اكتشف الباحثون أن العمال يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقييد الإنتاج كما اتضح أن هذه التنظيمات تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد بأن يسلك سلوكاً معيناً لا يشذ فيه عن الجماعة ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون شعورهم هذا عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين، وتتكون هذه التنظيمات بطريقة تلقائية فهي اتفاق باطني بين أفراد المجموعة على اتخاذ مسلك معين بغرض تحقيق هدف واحد هو حماية مصلحتهم المشتركة وتأمين مستقبلهم، وليس من المحتم أن يسبق هذا السلوك اتفاق صريح بين أفراد الجماعة، فقد يأتي نتيجة للشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل.

معايير الجماعة:

كما توصل الباحثون في هذه التجربة إلى اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وأنماط التفاعل التلقائي التي ظهرت بين جماعة العمال، ومن أكثر ما اهتموا به بهذا الصدد ما يعرف بمعايير

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص ص 40، 41.

الجماعة فقد لاحظ الباحثون أنه خلال التفاعل الاجتماعي تظهر مجموعة من القواعد العامة للسلوك وأن أهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة وتمكنها من تحقيقي الاستقلال الذي عن الإدارة وزيادة الأمان بين العمال فيما يتعلق بأعمالهم ومستويات أجورهم.

وقد أكدت التجربة أن الظروف الفيزيائية كالأجور والمكافآت لم تكن هي الدافع الأساسي للعمل بل كانت الرغبة في تكوين الجماعات الغير رسمية والانتماء إليها والالتزام بقيمها هي المحرك الأساسي لهذه الدوافع، فإذا ما تعارضت أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف التنظيم الرسمي برزت الجماعة الغير رسمية بمعابيرها وقيمها لتضع حدا للإنتاج وتضغط على الإدارة لرد الاعتبار لها، فتكن هناك وسيلة أجدى وأنفع من تقييد الإنتاج في الضغط على الإدارة لحماية أعضاء الجماعة غير الرسمية من الظلم والتعسف والبطالة في بعض الأحيان، وقد انتهت التجربة إلى النتائج التالية حول جماعة العمال غير الرسمية وميثاقها لضبط السلوك، والذي يتمثل في البنود التالية:

- لا يجب أن تنجز عملا كثيرا جدا، وإذا فعلت فأنت خارجي عن الجماعة.
- لا يجب أن تنجز عملا قليلا جدا، وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة.
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك، وإذا فعلت فأنت واش.
- لا يجب أن تكون متعاليا على زملائك.

• ماري باركر فوليت (1933-1968):

تخصصت في العلوم الاقتصادية والسياسية، ثم عملت في الحقل الاجتماعي وعلى عكس ما ركز عليه تايلور (الأداء الفردي)، ركزت فوليت على الأداء الجماعي للأفراد لأنه باعتقادها أن المنظمات يتأثرون عادة بالمجموعات التي يعملون معها، وهذه الأخيرة لديها القدرة التي تمكنها من السيطرة على نفسها وعلى نشاطاتها.

لقد اهتمت فوليت أيضا "بديمقراطية العمل" والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث تبنت مبدأ السلطة المشاركة وليست السلطة الفوقية لأم فوليت تعتقد أن السلطة هي القدرة على التأثير بالإقناع بهدف التغيير⁽¹⁾.

وتركزت فلسفتها على ما يلي²:

¹ د موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005، بيروت، ص33.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 39، 40

- أ- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة الأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- ب- إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير.
- ج- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال، وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- د- القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.
- وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة ل كي تزيد فعالية عمل المنظمات وفاه من يعمل فيها.

2-2 نظرية سلم الحاجات (إبراهيم ماسلو):

- يرى أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجات الذاتية.
- قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي وهي:
- الحاجات الفسيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.
- حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي، وتمثل المستوى الثاني من حاجات هرم ماسلو مع العلم لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة لمستويات الأخرى.
- حاجة الانتماء:** هي حاجة الفرد لأن يكون عضو في مجموعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.
- حاجة تقدير الذات:** هي حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.
- حاجة تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته، وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.
- المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو⁽¹⁾:
- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
- إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص ص 80، 81.

- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.

- إن سبل إشباع الحاجات العليا من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

2-3 نظرية X ونظرية Y لماكجيجور:

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، ونقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان⁽¹⁾:

1- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.

2- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد حتى يتمكن التأكد من أداءهم لأعمالهم.

3- أن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

وقد وضع ماكجيجور نظرية جديدة على أساس من نتائج البحث السيكولوجي والاجتماعي وأطلق عليها نظرية Y كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد، ويقوم جوهر النظرية الجديدة على الركائز التالية⁽²⁾:

1- أن بذل المجهود البدني والذهني في العمل شيء طبيعي تماما كاللعب والراحة، وهذا يدل على أن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته بل أن هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا وإشباع الحاجات ولذلك يقبله الإنسان عن طيب خاطر، كما أنه قد يكون مصدرا للعقاب فيتجنبه كلما أمكنه ذلك.

2- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا بالوسائل الوحيدة لضمان بذل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، فلإنسان سوف يستخدم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.

2-4 نظرية ألدفر:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو إذ اتضح أن الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات من خمس، وهذه المجموعات هي:

1- حاجات الوجود

2- حاجات الانتماء

3- حاجات النمو

حيث تعتبر حاجات الوجود من الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة للتقدير، أما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص58.

² زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، ص716.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة أو الضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة عن الأسئلة التالية⁽¹⁾:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟

- ما هي الحاجات المشبعة؟

- كيف يتم إشباعها؟

- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟

- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة وواضحة؟

- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

إن نظرية ماسلو تتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية ألدفر فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، إذ يتمكن الشخص مثلا من السعي لتحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط، هذا بالإضافة إلى أن الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت.

كما أن نظرية ألدفير تتضمن بعد الإحباط والارتداد حيث يلاحظ أن ماسلو يفترض أن الفرد سوف يبقى ساعيا لإشباع حاجة معينة حيث يتم إشباعها، أما نظرية ألدفر فإنها تناقض ذلك حيث يشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها فعلى سبيل المثال أن عدم القدرة على إشباع الحاجة للتفاعل قد يؤدي لزيادة الرغبة بالحصول على أموال أكثر أو ظروف عمل أفضل وبذلك فإن الإحباط يؤدي إلى النكوص إلى حاجة أدنى.

وتتوافق نظرية ألدفير بشكل أكبر مع معرفتنا بالاختلافات الفردية بين الناس، حيث أن المتغيرات مثل: التعليم، الخلفية العائلية، والبيئة الثقافية كلها عوامل قد يمكن أن تغير من درجة أهمية أو القوة الدافعة لمجموعة من الحاجات لشخص معين، وتشير نتائج الدراسات أن ترتيب الحاجات بالنسبة للأفراد يختلف باختلاف الثقافات وذلك مما يتوافق ونظرية ألدفير، وقد عززت العديد من الدراسات نظرية ألدفير بالرغم من وجود بعض المؤشرات التي تثبت أنها قد لا تطبق في بعض المنظمات، وبشكل عام فإن نظرية ألدفير تمثل نسخة أكثر صحة من هرم الحاجات⁽²⁾.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 170، 171.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد أو الجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص ص 118، 119.

3- النظريات الحديثة:**3-1 النظرية الموقفية:**

هي نظرية حديثة نسبياً تركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعنوية للمواقف التي تتم فيها هذه التصرفات فهذه النظري تنظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال تلائم الإدارة مع البيئة التي تعمل فيها وان أي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين ويعني هذا أن المدير الفعال الذكي هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله¹.

بمعنى أن هذه النظرية ترى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة القيام بها فعلى سبيل المثال قام بيرنز وستوكر بدراسة العديد من التنظيمات الصناعية في بريطانيا وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض شركات الالكترونيات وكانت النتيجة الرئيسية التي توصلوا إليها هي سيادة أي من المدخلين الكلاسيكي والسلوكي إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها².

3-2 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دراكر في أوائل الخمسينات لهذا القرن، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرووسين وتقوم أيضاً على منطق استشارة وإشراك المرووسين فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، كما أنها تهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقاً بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وترتكز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت³.

وتبرز الفعالية التنظيمية لهذه النظرية من خلال كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، كما أن المدير الفعال والذكي هو الذي يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها حيث أن الغرض الأساسي لكل منظمة هو تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات المناسبة

¹ خليل محمد الشماع وخضير كامظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، 2007، ص84.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث، 2003، ص41.

³ صبحي جبر العيتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص55.

لنتغلب عليها ومن تم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة، إذ تطلب الأمر ذلك لذلك يعتبر من أهم أسباب تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

3-3 نظرية النظم التعاوني (شيستر برنارد) Chester Bernard

ركز برنارد أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين عناصره المختلفة، وذلك لتحقيق الأهداف وتحقيق التوازن الذي يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة. يركز في ذلك على ثلاث عناصر أساسية:

- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة أو التنظيم؛
- إمكانيات الاتصال بين الأفراد؛
- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من جانب الأفراد.

لذلك يرى أن لقيام المؤسسة على الوجه المطلوب لأنشطتها لابد من تقسيم العمل، حسن اختيار الأفراد لمتطلبات وظيفة تتفق وتطاعتهم وقدراتهم، في كون هذا التجانس له أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ربط هذه الفعالية بوجود وجود نظام للحوافز يدعم هذه العلاقة والارتباط.²

فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد حقا من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض الفرد التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح شدتها بين التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

وقد قسم بيرنات المغريات والحوافز إلى:

مغريات مادية: أجور ومكافآت مادية.

مغريات شخصية: مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم،

ظروف العمل المادية الملائمة.

مغريات معنوية: تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن.

حافز المشاركة والشعور بالأهمية: نية المساهمة في اتخاذ القرارات.³

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 85.

² ميلاط صبرينة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 50.

³ بن دير دي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (التدريب، الحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز بعنابة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 56.

خلاصة الفصل:

تعتبر النظريات المفسرة سواء الحديثة أو الكلاسيكية من المواضيع المهمة في البحث العلمي لمل لها من دور بارز في تفسير المواضيع وتحليلها، وقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم النظريات المرتبطة بموضوع العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية، والتي قامت كل نظرية على تفسيرها للموضوع كل من وجهة نظره وحسب رأيه، فالنظريات الكلاسيكية جردت الفرد من إنسانيته ونظرت إليه نظرة مادية، في حين أن النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالعنصر البشري وهدفت هي الأخرى إلى رفع الإنتاجية، ونجد النظريات الحديثة قد اهتمت بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تفاعله داخل التنظيم.

الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية في المنظمة

تمهيد

أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية

ثانياً: تاريخ العلاقات الإنسانية

ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية

رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية

خامساً: مبادئ العلاقات الإنسانية

سادساً: دوافع الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية

سابعاً: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها

ثامناً: الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية في مجال المنشآت

تاسعاً: العلاقات الإنسانية والتنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن باقي الأفراد، وفي الواقع تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة، والعلاقات الإنسانية في محيطه العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال ونجاح العمل الجماعي.

وسنتعرف في هذا الفصل على أهم النقاط الأساسية للعلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة والتنظيمات.

أولاً: ماهية العلاقات الإنسانية:

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية بمفهومه الشامل جميع العلاقات بين البشر والتي انبثقت من وجود الإنسان خلال عواطف إنسانية تربطه بأبناء جنسه، فالعلاقات الإنسانية إذن هي "العلاقات التي تنشأ بين الجماعات الإنسانية من أجل التعايش والدمج وتقوية الروابط ما بينها وتسهيل معاملاتها". كما تعرف أيضاً بأنها: "مراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل أي أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار المطالب الأساسية للإنسان في الحياة".

في المجال الإداري جاء مفهوم العلاقات الإنسانية بمعنى خاص وهو العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وفي هذا الصدد اعتبر "سكوت" أن العلاقات الإنسانية هي عبارة عن حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي للحصول على توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية لأفراد سعادة بالرضا في أعمالهم⁽¹⁾.

* كما يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية⁽²⁾.

ثانياً: تاريخ العلاقات الإنسانية:**1- العلاقات الإنسانية قديماً:**

تعتبر العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة قدم المجتمعات البشرية، فلقد نشأ الإنسان وزاد عدده ليكون مجتمعاً، ثم مجتمعات متعددة، فقامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان، ووجدت العواطف الإنسانية غير أن هذه العلاقات تختلف في أساليبها وصورها عما نحن متعارفون عليه اليوم، وذلك أن الظروف التي كان يخضع لها الإنسان في الأزمان السحيقة الماضية تختلف عن تلك التي نعيش اليوم في ظلها، فقد كانت إمكانيات الحياة في الماضي وشظف العيش فيها، وقسوة الطبيعة، وما تعرض له الإنسان من أمراض وغير ذلك من العوامل الكثيرة تشكل العلاقات الإنسانية بأشكال تتناسب وتتماشى مع هذه العوامل، ومنذ دم العصور اهتمت الدراسات الاجتماعية والفلسفية والتاريخية بدراسة

¹ بسام عبد الرحمان الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص ص 68،69.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص90.

العلاقات الإنسانية إذ قام الفلاسفة الإغريق والرومان والعرب بإمداد الفكر الإنساني بدراسات قيمة في هذا المجال، ولكنها تختلف عما يجري في مجتمعنا المعاصر لكن الفارق بين أسلوب القدامى وأسلوب المحدثين أن أسلوب القدامى كان يتغلب عليه الطابع السطحي الذي كان سائدا في الفكر والمعالجة لبعض ظواهر عهودهم والذي سماته ودوافعه العطف والثراء والشفقة. وقديما كانت دراسة العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية، ويتمثل ذلك في "جمهورية أفلاطون" ومؤلف الفيلسوف العربي أبو نصر محمد الفارابي "المدينة الفاضلة".

أما أسلوب المحدثين فينظر إلى المحتاجية والمشكلية نظرة أساسها معاونتهم ليجتازوا محنة أمت بهم، ومن الممكن أن الم بغيرهم أيضا بقصد أن يستعيدوا علاقاتهم وصلاتهم في مجتمعاتهم، ويعاونوا أنفسهم بأنفسهم وتعاملهم معاملة عمادها المحافظة على كرامتهم، وشعارها الثقة في قدرتهم على استرجاع ما فقدوه.

وفي المجتمع الحديث أصبحت النظريات والآراء السلوكية لا تسير في اتجاه الخيال والفلسفة لكنها اتجهت نحو الواقع العلمي، حتى تحقق الأهداف التي يأملها الجميع⁽³⁾.

في العصور الوسطى:

وفي العصور الوسطى نمت المراكز الحضرية في ببطء شديد، وساد النشاط الزراعي، أما الصناعة فكانت يدوية ومواد الإنتاج من الخشب والبرونز والحديد، وكان السير على الأقدام واستخدام الدواب يمثلان وسائل النقل المعروفة.

وكان الإنتاج عائليا منزليا، فكل منزل أو محل يقوم على صناعة معينة كان بضم مجموعة من العمال يرتبطون في معظم الظروف برابطة القرابة أو النسب أو الجواز، وكانت الحياة الصناعية تستند على رب الأسرة فهو الذي يوفر الحماية للأعضاء، ويقف على قمة التدرج الاجتماعي. واستندت الحياة الاجتماعية في العصور الوسطى على اللوردات وأصحاب الأراضي، وعلى قوة فعل الخير الذي تقدمه الكنيسة، وكانت ساعات العمل طويلة وبأجر زهيد، كما كان يسمح بتشغيل الأطفال، وعاش الناس في أكواخ وكانت المناطق مزدحمة بالسكان الذين يعيشون في ظروف صحية سيئة،

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص ص33،

وانتشرت بينهم الأمراض خاصة الطاعون وكانت الصناعة في العصور الوسطى تخضع لنظام الطوائف Guides الذي ظهر في القرن "13"، والطوائف هي تنظيم حرفي يجمع بين أصحاب العمل والعمالة في مصفاة واحدة كطائفة التجاربيين والحدادين والنحاسين والصاغة والنساجين.

وقد قامت هذه الطوائف أساسا لخدمة مصالح أصحاب العمل والمحافظة على أسعار السلع المصنعة لاجتتاب أضرار المنافسة، ولكل طائفة قانون يبين شروط العمل بالنسبة للعمال في الصناعة الخاصة بهم والأجور التي يتقاضونها ومستويات الإنتاج في الصناعة، وكانت كل طائفة تضم 3 أنواع من الأشخاص: المتمرن أو الصبي Apprentice والعريف compagnon journeyman والرئيس أو المعلم Master.

والصبي هو عامل تحت التمرين لا يتقاضى أجر عن عمله، ويعيش عند المعلم غالبا ومدة تمرينه قد تصل من 7 سنوات إلى 8، ثم يؤدي امتحان أمام هيئة من الرؤساء تختارها الطائفة، ويحق بعدها أن يكون عريف بعد دفع رسم معين، وعدد المتمرنين محدود إذ لم يكن لكل رئيس الحق في أكثر من صبيين.

والعريف عامل يعيش عند المعلم يطعمه ويسقيه، ويعطيه أجرا عن عمله، وتتراوح المدة التي يقضيها العريف عند المعلم بين 3 و5 سنوات على حسب نوع الحرفة،

ولا يجوز للعريف أن يترك خدمة معلمه طيلة هذه المدة وإلا فلن يجد معلما آخر يقبله، كما أنه ليس من حق المعلم طرد العريف قبل انقضاء مدته دون أسباب، ولا يصير العريف معلما إلا بعد اجتياز امتحان يؤكد إلمامه بدقائق فنون صناعته، ويوافق عليه كل المعلمين وشيخ الطائفة.

وينتخب المعلمون من بينهم رئيسا يسمى شيخ الطائفة مهمته تنظيم الطائفة والإشراف على تنفيذ اللوائح والتعليمات وله الحق في توقيع العقوبات على من يخالفها كالسجن أو الغلق المؤقت لمحل العمل، أو الغلق النهائي أو مجرد الغرامة، كما يقوم بمهمة التوفيق والتحكيم بين أعضاء الطائفة، فهو يفصل في المنازعات بين المعلمين والحرفاء، والمعلمين والصبيان، وأعطى هذا النظام للعمال حقوقا لم تكن معروفة من قبل وكانت خطوة إيجابية في انتقال العامل من النظام العبودي إلى نظام الأحرار، وكان العمال في ظل نظام الطائفة يعرف الواحد منهم الآخر، فهم يعيشون في أحد شوارع المدينة، أو في حي من أحيائها، وتقوم بينهم علاقات الوجه للوجه⁽⁴⁾.

⁴ المرجع السابق، ص 35، 36.

العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية:

جاءت الثورة الصناعية في النصف 2 من القرن 18، وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية الموارد التي يستخدمها في الإنتاج، وكان الأفراد يعملون داخل آلات الإنتاج الضخمة كأحد الموارد وكان ينظر إليهم كآلات تدير الآلات، وهذا لأنه لم تكن هناك علاقة شخصية بين صاحب العمل والعمال، وكانت هناك قيود مفروضة على العمال داخل محيط العمل مما أدى إلى القضاء على الاتصال بين العمال، وكانت الفرصة الوحيدة للاتصالات الأساسية خارج نطاق العمل، وفي هذه الظروف التي سادت تلك الفترة ظهر Robert Owen في إنجلترا حوالي 1880م وكان أول من اتهم بالمطالب الإنسانية للعمال في مكان العمل فكان برفض تشغيل الأطفال الصغار وتحسين ظروف العمل⁽⁵⁾.

وإن كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية فإنه يمكن أن نقول أنها مجرد بداية، وفي سنة 1835م ظهرت مجموعة من الكتاب التي تهتم بالعنصر الإنساني منهم Owen Andrew و jure، من خلال الاهتمام بالعمال، وتزويدهم بالعلاج الطبي وتحسين التهوية والأجور أثناء المرض. ثم جاء "فريدريك تايلور" في أواخر القرن 19 بنظامه المعروف بحركة الإدارة العلمية، وكان أول من لفت الأنظار نحو الأفراد في محيط العمل والدور الهام الذي يلعبونه في سبيل زيادة الإنتاج، وقد أدت أفكاره في دراساته إلى الاهتمام بأهمية العامل، وهذا ما أدى إلى تحسين الإنتاجية للعامل، وقد نادى تايلور بما أسماه بالثورة الفكرية والتي كان يعني بها تغيير تفكير كل من صاحب العمل والعمال، وأن يقتنعا أن مصلحتهم مشتركة، إلا أن هذه الثورة الفكرية لم تتحقق خاصة في حياة تايلور وإن كانت قد تحققت جزئياً بعد وفاته، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أنها أيقظت رجال الأعمال ولفقت أنظارهم إلى أهمية العنصر الإنساني في الإنتاج، وبعدها بدأت الدراسات حول الأفراد في محيط العمل بغرض التعرف على المشاكل الإنسانية المعقدة، وظهرت حركة العلاقات الإنسانية في "30" كميدان له أهمية، كرد فعل لأفكار وفروض مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور⁽⁶⁾.

كما تعتبر دراسة إلتون مايو ومساعديه في مصنع هوثورن خلال عشرينيات هذا القرن المنهل الرئيسي لنشأة العديد من المداخل التي نجد مدخل العلاقات الإنسانية الذي تناول من خلال ظهوره الكلاسيكي رؤية التنظيم كنسق مغلق، وخلال "40" تطورت رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال الدراسات التي

⁵ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999، ص502.

⁶ المرجع السابق، ص503.

قامت بها إلى رؤية التنظيم كمنسق مفتوح وذلك من خلال الاهتمام بدراسة تأثير العوامل البيئية الخارجية على سلوك الأفراد داخل التنظيم⁽⁷⁾.

ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية:

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات الحديثة إلى الأسباب التالية⁽⁸⁾:

- 1- أن الإنسان كائن حي متغير ومن الضروري تقدير هذه الخاصية في محيط عمله.
- 2- أنه يتميز بعقله المفكر ولذلك فإنه لن يؤدي عمله على أكمل وجه إلا إذا كان مقتنعا به.
- 3- أن الإنسان كائن حي متفاعل يؤثر ويتأثر، فإذا ما شعر العامل أو الموظف بأنه موضع تقدير ورعاية في ميدان عمله فإن ذلك سيؤدي إلى تحمسه لأداء واجباته إلى أقصى حد ممكن.

رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية:

إن أبرز أهداف العلاقات الإنسانية تسعى إلى تحقيق أهداف عامة وأخرى فرعية، فعلى مستوى الأولى أي الأهداف العامة فقد انطلقت من الآتي:

- تحقيق حاجات الأفراد والعاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية في إطار بيئة عملهم، ويمتد نشاط العلاقات الإنسانية على جميع المؤسسات ولا يقتصر على إدارة معينة.

أما الأهداف الفرعية:

- 1 أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
 - 2 أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
 - 3 أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- نخلص بالقول إلى أن جوهر العلاقات الإنسانية هي اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسى للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق ذلك، فهي تتناول خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد والإدارة يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم مع ضمان رضاهم واعتزازهم بعملهم.
- ومن هنا فإذا تمكنا من تحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً فإن النتيجة ستعود بالخير على الجهود الجماعية للأفراد في ميدان العمل، أي أن العلاقات الإنسانية تهدف لتنمية جهود الأفراد والجماعات في الوصول إلى إنتاجية عالية على صعيد العمل والحوافز على صعيد العمال⁽⁹⁾.

⁷ اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، جامعة عين شمس، ط1، 1996، ص82.

⁸ محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص19.

⁹ بسام عبد الرحمان الجرايدة، مرجع سابق، ص ص 70، 71.

خامسا: مبادئ العلاقات الإنسانية:

وفي رأي كيث ديفيز أن هناك مبادئ⁴ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، وهي⁽¹⁰⁾:

- 1- الكرامة الشخصية حيث يجب احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله، وعلى رئيس العمل أن يضع في اعتباره كل فرد من العاملين له كرامته وأن هذا الفرد يجب أن يعامل بطريقة تجعله يشعر باحترامه لذاته كأدمي.
- 2- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون معهم كي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون.
- 3- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.
- 4- الحوافز، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون.

سادسا: دوافع الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية⁽¹¹⁾:

- 1- وجود نقطة ضعف أو منفذ ثقافي في بنیان الناحية الإنسانية من التنظيم، بمعنى أن العلاقات الإنسانية لم تحظ إلا باهتمام يسير يحتاج إلى المزيد حتى تضمن تنمية تكون على غرار ما تحقق في الإنتاج والتمويل والمبيعات والأعمال الهندسية، وقد تنبّهت الإدارة إلى أن فقان التوازن بين العلاقات الإنسانية وسائر الوظائف المتعلقة بالتنظيم وبذلك تطلعت إلى تحسين الأوضاع والظروف.
- 2- ما حدث من طفرة تطويرية لنقابات العمال وتقدم في المساومات الجماعية التي تولد عنها مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية وأظهرت المشاكل القديمة، وقد عرض بعض الإداريين التطور في المجال النقابي وتعزيز مركزه إلى إخفاقهم في تنمية العلاقات الإنسانية في تنظيماهم مما ترتب عليه سعي الإداريين إلى تحسين العلاقات الإنسانية والانتفاع بها للنهوض بمستوى الرقابة على الإنجازات.
- 3- للعامل دور ذاتي شخصي وأثر كبير لا ينكر في تحسين العلاقات الإنسانية فما تمتع به من ارتفاع في المستوى التعليمي فيه حاسة الاستجابة لمعنى العلاقات الإنسانية ومفهومها مثل الاتصال والإسهام، وفي الوقت ذاته هيأه تحصيله التعليمي كي يطالب بتحسين القيادة الإدارية.

¹⁰ محمد الصريفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2007، ص12.

¹¹ جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص ص 45-47.

- 4- ما حدث من تغيير في رؤية صاحب العمل بالنسبة لتقدير المسؤولية الاجتماعية التي قوت من العلاقات الإنسانية وشجعته حيث اهتمت بمشاكل المجتمع بوجوب اتصال التنظيم وارتباطه بحاجات المجتمع ككل والنظرة إلى العاملين كبشر ومواطنين في المجتمع الكبير.
- 5- لقد أدت زيادة حجم التنظيمات إلى وجود مشاكل جديدة حالت دون اتصال العاملين وعناصر القيادة في الراتب العليا، وقد تسبب ذلك بإتباع ضرورة وضع قيادات إدارية في شتى المواقع والمجالات ومختلف المستويات لمعالجة النواحي الأساسية المتعلقة بمشاكل العمال والوصول إلى حلول يتقبلها العاملون وترتاح إليها نفوسهم.
- 6- المشاكل الإنسانية المستحدثة التي تمخضت عن الزيادة في التخصص وإذا كان التخصص يرتبط بالزيادة في الحجم بنسبة جزأين فإن له علاقة بتنظيم العمال والنمو الفني والمعروف أن ميدان الصراع قائم بين الجماعات المتخصصة كالذي يدور بين النفسية والتنفيذية وبين التنسيق والإنتاج وبين رسم السلعة وهندستها ومن هنا نرى العامل أو الوحدة التنظيمية يختص بجزء صغير من مجال السلطة فيندم شعوره بالإبداع والانجاز.
- 7- المستوى المرتفع للأحوال المعيشية في المجتمعات المتقدمة أدى إلى مزيد من التركيز على العناصر الإنسانية إذ أن الطبقات الدنيا من الناس الذين يعانون من شظف العيش لا يتسع لديهم المجال والاستعداد للاهتمام بالعلاقات الإنسانية فضلا عن التركيز عليها فاستهلاك الوقت بأكمله ينصب على تحقيق الحاجات العضوية.

سابعا: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها:

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها ولخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي⁽¹²⁾:

1- توفير الاتصال الفعال: للاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال ويكون اتصال الأفراد بعضهم البعض من خلاله،

¹² جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص ص 126-127.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويضع الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب. أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطوته في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

2- أسلوب عمل الفريق : الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة من الهويات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة أو جيران أو رفاق المديرية أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة.

وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقا، ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم ومواضيع تهمهم.

3- المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات والتقدير الجماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دور يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يسهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

4- التشاور: يعتبر التشاور مظهرا علميا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل، ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

5- أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وضعت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قرارات بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية، ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

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

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

8- أن يفهم القائد ما الذي يريده مرؤوسه من قيادته وأن يعمل ما في وسعه على أن يلبي هذه الطلبات خلال عمله اليومي، ومن هذه الطلبات⁽¹³⁾:

- إحاطتهم علما بعمل المؤسسة التي يعملون بها وأغراضها.
- أن يخبر كل فرد كيف يسير في عمله.
- أن يدافع عنهم في الأمور التي تتعلق بمصالحهم.
- أن يقدر المحسن في عمله.
- أن يكون نقده بناء بعيد عن الاستبداد والظلم وعدم الحكم على عملهم من أول وهلة.
- أن يظهر عاطفا خاصا بمشاكلهم.

¹³ المرجع السابق، ص 129.

- أن يكون المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بهم.
- أن يحسن تسيير الأمور ويجعل المؤسسة مكانا للعمل.
- أن يخبرهم عن فرص الترقية.
- مساعدتهم على تحسين مهاراتهم كأفراد ومجموعات.
- أن يشجعهم لبذل مجهود أكبر.
- أن يحسن تخطيط وقتهم وتنسيق مجهوداتهم.

ثامنا: الآثار الإيجابية للعلاقات الأساسية في مجال المنشآت (14):

1- الإنتاجية المرتفعة: تعني العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين في أي منشأة أو هيئة أو إدارة أو مؤسسة، وترجع صحة هذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنشأة وحرصهم على مصلحتها، كما ترجع إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المنشأة تعمل على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

2- جودة الإنتاج: فلا يمكن للعامل الصناعي أو الموظف المكتبي أو أي شخص مهني أن يتقن عمل إلا إذا كان جوهر العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان، وإلا إذا أحس بقيمة عمله وإلا إذا ساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، والعامل أو الموظف لا يمكن أن يركز عفي عمله زلا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة، وكذلك حاجات أسرته، وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب انعكس هذا على الإنتاج كما وكيفا.

3- نقص معدل دورات العمل : يصاحب العلاقات الإنسانية الجيدة نقص معدل دوران العمل، ويتمثل في نقص عدد العاملين والموظفين الذين يتركون أعمالهم إلى أعمال في أماكن أخرى ويرجع سبب تمسك العاملين والموظفين بأعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يتحصلون عليه ماديا ومعنويا.

4- اختفاء الشائعات: تعني العلاقات الإنسانية الجيدة علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين قائدهم، وعندما تتوافر الاتصالات الجيدة الفعالة، من أعلى إلى أسفل أي من القائد إلى

¹⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 248-250.

التابعين ومن أسفل إلى أعلى أي من التابعين إلى القائد، وإذا ما توفرت المعلومات الصحيحة لدى العاملين تقل الشائعات في محيط العمل وقد تختفي نهائياً.

5- انخفاض منازعات العمل: ففي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة تقل المنازعات بين العاملين وبعضهم، وبين العاملين وقائدهم، هذا والمنازعات الكثيرة في مجال العمل تعني أن العاملين يواجهون صور من الإحباط في مجال عملهم، وفي حياتهم الخاصة.

6- قلة الشكوى من جانب العاملين: عادة ما تقل الشكوى بين العاملين والموظفين في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة بسبب أوضاع عامة في الجهة التي يعملون بها ويريدون لها إصلاحاً، أو بسبب مطالب خاصة بهم أو قلة أو نقص الشكوى بين العاملين يعني أن القيادات تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين والعمل على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة وفي مجالات العمل.

7- زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها: فالعلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة أو الوزارة أو المؤسسة، وتؤدي إلى ترابطهم لفي أوقات الأزمات التي تواجه جهات عملهم أحياناً.

8- اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضى في جهة العمل : في ظل علاقات إنسانية جيدة وفعالة تقل صور السلوك الشاذ والمرضى عند بعض العاملين مثل العدوانية والانطوائية والانعزالية والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة والتعويق وكثرة التغيب عن العمل، وتخریب الآلات والمعدات والشكوى المرضية... الخ وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تمتع العامل بصحة نفسية جيدة وتكيف سليم مع بيئته التي يعيش ويعمل فيها.

9- الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين: في ظل علاقات إنسانية جيدة تسود الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين والموظفين نحو العمل والقيادة والزملاء.

10- المقاومة الأقل من جانب العاملين للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل مخاوف العاملين من أي تغييرا تحدث في محيط العمل وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات اقتناعاً منهم أنها في صالح العمل وفي صالحهم قبل كل شيء.

11- كفاءة النشاط الإداري: إن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان بمعنى أدق السلوك الإنساني فنجاح المدير أو القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة.

12- مشكلات العاملين: لا يتأثر العاملون فقط بما يجري في العمل ولكنهم يتأثرون أيضا بما يجري في حياتهم الخاصة، فالعامل الذي يحيا حياة مضطربة ويعول أسرة كبيرة ويواجه قدرا من الإحباط عادة ما ينعكس ذلك على سلوكه في العمل، فيظهر هذا السلوك في شكل عدواني أو انطواء أو انعزال عن زملائه في العمل، أو الاستسلام طويلا لأحلام اليقظة مما يؤثر تأثيرا سيئا على علاقة العامل بمن يحطه ويتعامل معه في العمل.

تاسعا: العلاقات الإنسانية والتنظيم:

احتلت العلاقات الإنسانية مكانة مرموقة في كثير من العمليات والتنظيمات داخل المؤسسة والمنظمات وخارجها، ويبدو ذلك واضحا من إعطائها ما تستحقه من الاهتمام في النواحي الإدارية الآتية⁽¹⁵⁾:

أ- **التنظيمات الإدارية:** لم تعد هذه التنظيمات قاصرة على تعديد الوظائف وسلطاتها وتقسيم العمل واختصاصاته وسبل الاتصال وصيغته، بل أعطي العنصر الإنساني العلاقي نصيبه من العناية باعتباره الروح الذي يبعث الحركة في هذه التنظيمات.

ب- **القيادة:** إن الرئيس الناجح في مفهوم العلاقات الإنسانية هو الذي يجعل من نفسه قائدا لمن يعملون معه، والفرق بين القيادة والرئاسة من زاوية العلاقات الإنسانية أو الأولى لها قوة التأثير على أفرادها، أما الثانية فلا يشترط فيها ذلك، ولذلك تعني العلاقات الإنسانية في مجال المؤسسات الحكومية إلى التدريب على القيادة الناجحة التي تتبع من مقومات العلاقات الإنسانية وخصائصها.

ج- **تفويض السلطة:** وتلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في هذا التفويض الذي فضلا عن نتائجه المثمرة لصالح العمل فهو يدعم الروح المعنوية ويقضي على مشكلات التوتر وعدم المبالاة وغيرها من معوقات سير العمل الإداري وتنظيمه.

د- **الاختيار:** تعد مشكلة اختيار الأفراد لمهنة أو أعمال معينة من المشكلات العلاقية في المؤسسات الحكومية، إذ ما من شك في أن حسن الاختيار يحقق أهداف العمل المؤسسي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن شعور الفرد بالرضا والسعادة وإقباله على عمله وحسن تعامله مع الغير كلها أمور تتوقف إلى

¹⁵ المرجع السابق، ص ص 13، 14.

حد كبير على التوفيق في الاختيار المهني، في حين أن سوء الاختيار يؤدي إلى مشكلات نفسية وعدم الشعور بالأمن والاستقرار مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويدفع إلى الضيق بالناس وبالمجتمع فتسوء علاقته الاجتماعية.

هـ- **الإشراف:** وقد أسدت العلاقات الإنسانية عونا كبيرا في إبراز أهمية الإشراف الناجح وأنه لا يتوقف على مهارة المشرف وجدارته التكنولوجية بقدر توفقه على مقدرته في بناء العلاقات الإنسانية بين من يشرف عليهم ودعم هذه العلاقات، وبعبارة أخرى خبرته واستعداده لتطبيق أسس العلاقات الإنسانية في مهامه الإشرافية.

و- **العمل الجماعي:** يقوم العمل في المؤسسات الحكومية على مناشط شتى تتم عن طريق اللجان والاجتماعات والمؤتمرات، وقد أبرزت العلاقات الإنسانية الأساليب الجديرة بالإتباع في مناقشة الموضوعات وكيفية معالجة المشكلات التي تنشأ من اختلاف الآراء.

ز- **الاتصال:** ويعد الاتصال من الجوانب الهامة في الإدارة، له قواعده الجديرة بالإتباع سواء على المستوى الصاعد أو الهابط، وفي حالات العرض أو صيغ الأمر.

خلاصة الفصل:

وعليه بعد التطور الذي عرفه التنظيم والمنظمات على اختلاف مجالات نشاطاتها عدت العلاقات الإنسانية قائمة بذاتها ولا يمكن لأي منظمة أو مؤسسة الاستغناء عنها. وقد أصبحت العلاقات الإنسانية تحظى بالاهتمام الخاص على مستوى المنظمات والتنظيمات الإدارية لبلوغ الأهداف المسطرة.

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية

ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية

رابعاً: صور الفعالية التنظيمية

خامساً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

سادساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سابعاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية

ثامناً: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية

تاسعاً: الفرق بين الفعالية والكفاية والإنتاجية

عاشراً: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية مفهوما محوريا في نظريات التسيير والتنظيم، حيث لا يزال النقاش دائرا حول سبل الكفيلة بدراسة الفعالية، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية وسياساتها، وبرامجها المطبق، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الاتفاق حول المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص فعالية التنظيمات، وهذا ما سنحاول عرضه من خلال التطرق لأهم النقاط المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية:

يعرفها katz و Kahn بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم. كما يعرفها steers و mahoney على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع⁽¹⁾.

- هي صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته ولاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائها وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات.

ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى منظمات تمكنها من تحقيق الأهداف التي يجبر الأفراد على تحقيقها، فالمنظمات تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة وهذا ما جعل الفعالية التنظيمية تكتسب أهمية بارزة في المنظمة تمكن في ما يلي⁽²⁾:

- تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها.
- ضمان بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال إعطاء أداء فعال.
- تبني حركة التنمية وبناء التحدي.
- قيام تنظيم حركي متجدد محقق للأهداف.
- تعتبر مبرر لوجود التنظيم واستمراره وأساس تطوره ونموه ومعيار الحكم على نجاحه.
- تعمل الفعالية على تلخيص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم.
- قدرة المؤسسة على الصمود والتفاعل مع المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية.

¹ اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص125.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص201، 202.

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية⁽¹⁾:

- **الفعالية التنظيمية خاصة نسبية:** لا يمكن إصدار الحكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكم بالزمان والمكان، ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت التي يتم تقييم فعالية المنظمة فيه.

- **الفعالية خاصة تراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمان ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

كما أن الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه:

- متعدد: يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة.

- شامل: يتضمن العديد من الأبعاد.

- متباعد ومتنوع: متعلق بمستفيدين مختلفين حسب حاجاتهم.

- إيجابي: يستشير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل.

فالفعالية التنظيمية تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركب مفاهيمي مختلف المعني ومتعدد الأبعاد، مما يجعل معالجته من بعد واحد مخالفة منهجية ومنطقية.

رابعاً: صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في⁽²⁾:

1- **الصورة الاقتصادية:** وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

-درجة تحقيق الأهداف.

-مكانة المنظمة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المنظمة.

¹ الشواف سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص ص 56، 57.

² بضياف عادل، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 20.

2- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة المعتمدة من قبل العاملين في المنظمة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

-المناخ الاجتماعي في المنظمة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة.

-النشاطات الاجتماعية للمنظمة.

3- الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

-احترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمنظمة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية والتي تنشأ داخل المنظمة.

-العلاقات بين المصالح، باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل وأهداف خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

-نوعية انتقال المعلومات، أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكل، والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع القيود البيئية والخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

خامسا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

لقد حدد مجموعة من الباحثين عدة متطلبات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية من أهمها نجد ما يلي:

1- اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقبة المتشددة في المؤسسات التقليدية، وبالتالي إعطاء درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم في ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

2- تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة بينما البرامج الحديثة تنتج مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات تأثيرات كبيرة جدا⁽¹⁾.

¹ مايكل ماتيسون وآخرون، كلاسسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، ط1، عمان، 1999، ص571.

3- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقتهم الكبيرة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية⁽¹⁾.

4- تخطيط الأهداف وصناعة القرار: إن من يصنع الأهداف داخل المنظمة هم الأفراد أو جماعات الأمر الذي يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، ذلك من خلال أنماط التفاعل المستمرة داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف ومن هذا يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة⁽²⁾:

-تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.

-التغيرات التنظيمية الداخلة.

-الضغوط غير المباشرة للبيئة.

5- زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم⁽³⁾:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

- تنظيم جماعات عامة دورية لمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول.

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصال بمختلف أنواعها.

سادسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر في ما يلي⁽¹⁾:

¹ رتشارد هال ، المنظمات هيكلها عملياتها ومخرجاتها ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، ط 1، السعودية، 2000، ص136.

² المرجع السابق، ص136.

³ بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق الذكر، ص ص 40-42.

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمال.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون انخراط فالمركزية تفيد كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية إلى⁽²⁾:

- 1- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** تشمل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم، دافعهم، رغباتهم والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقة غير الرسمية المختلفة الصراع والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار وتوازن التنظيم.
- 2- العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكانن والآلات والأدوات، وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.
- 3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

¹ بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016، ص92.

² خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009، ص 333، 334.

* يتضح بجلاء بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها خاصة وإن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة وطبيعة المخرجات المتحققة تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة على سبيل تحقيق الأهداف على المستويين التشغيلي والاستراتيجي لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

سابعا: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث كامبل kampfll من خلال دراسته للفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياسها، وهذه المعايير هي⁽¹⁾:

- 1- **الفعالية العامة:** وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمنظمة.
- 2- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين المنظمات تتشابه في النشاط.
- 3- **مقارنة الإنتاجية:** وهي مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة، أو منظمات تتشابه في النشاط.
- 4- **الربحية:** وهي كمية الإيراد أو المبيعات بعد حذف التكاليف، هذا بالنسبة للمنظمة ذات الإنتاجية الملموسة، أما بالنسبة للمنظمات الخدمية يمكن أن نعوض ذلك بقياس رضا الجمهور أو الإنجاز من بداية عمل التنظيم إلى الوقت الحالي.
- 5- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.
- 6- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه بخسائر مادية وبشرية.
- 7- **النمو:** ويعبر عليه بواسطة حجم العمالة، أو الطلقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.

¹ أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية(الأسس النظرية والممارسات العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص ص 162-166.

- 8- معدل التغيب: ويقاس بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو الأمراض المهنية.
- 9- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصبهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار.
- 10- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13- الرقابة: والتي بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 14- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعال.
- 15- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستنتجة.
- 16- درجة الاستقرار: التي تميز المنظمة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17- الاندماج والتوافق: بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18- تمتع المنظمة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع، من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- 19- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ
- 20- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 21- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المنظمات الأخرى.
- 22- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من ثقة ووضوح.
- 23- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

- 24- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب، وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدر بحكم المصلحة التي تربطهم مع المنظمة.
- 26- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمنظمة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- 27- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.
- 28- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- 29- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير الفرص لتنمية الموارد البشرية.
- 30- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

ثامنا: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية:

إن غياب أي متطلب من متطلبات وعوامل تحقيق أهداف التنظيم يعتبر أحد عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية وبالعودة إلى المقارنة بين الأساليب العمل التقليدية والأساليب الحديثة نستنتج أن بقاء التنظيمات المعاصرة تابعة لأساليب وطرق العمل الكلاسيكية يعد بحد ذاته أكبر تهديد لوجود المنظمات وفعاليتها فلا يمكنها ضمان استمراريتها بمناهج عمل قديمة غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكيف مع التغيرات البيئية ويمكننا إجمال المعوقات في ما يلي⁽¹⁾:

- الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة: ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون "باركن سون" الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول: "إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت"، والمثال التالي يوضح كيفية انتشار قانون "باركن سون" في دنيا الأعمال، تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20% وطلب منه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 إلى 5 أفراد، في

¹ نورالدين تاورين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص ص157، 158.

البداية عبر المدير عن استياءه الشديد من هذه القرارات واعتبرها قرارات تعسفية وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل الذي تم انجازه في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي، ولقد اكتشف المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتاً أطول في الأعمال الروتينية كحفظ المستندات.

- **التعارض القائم بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد (احتياجات التنظيم واحتياجات أفرادها):** حيث من المعتاد أن تعمل الإدارة العليا على فرض أساليب الإداري على العمال وفق ما يعتقد هؤلاء لا وفق ما يناسب قدرات الموظفين وميولهم وتطلعاتهم، وهذا ما يجعلهم في موقف ضغط نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع القرارات الإدارية العليا التي يرونها متناسبة بمهامهم وتحديدًا لقدراتهم وجعل العمل نمطي مما يخلق لديهم روتينا ومللا وظيفيا وهو أيضا ما يعزز لديهم شعور بعدم الاستقلالية وأن الإدارة لا تثق فيهم، كما هو الحال أيضا بالنسبة للرقابة اللصيقة التي يؤديها المشرفون على أعمالهم وهي التي تخلق حساسيات بين المشرفين والعمال نتيجة تدقيقهم على كل كبيرة وصغيرة، والعمال الذين ينفذون الأوامر فقط ولا يشتركون في اتخاذ القرارات يخلق لديهم شعور بعدم الانتماء، وبالتالي غياب الولاء وهو ما ينجم عنه شعور بالاغتراب المهني، وبالتالي كثرة دورات العمل وارتفاع معدلات الهذر الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل.

- 1 - الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي بينما تسعى الإدارة إلى تخفيض الإنفاق لسد عجز الموازنة فتكون النتيجة انخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة.
- 2- الفرد يحاول زيادة معرفته بمجريات الأجور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله، والإدارة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب لا تفصح عنها عادة.
- 3- الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف والتقاليد الإداري السائد.

تاسعا: الفرق بين الفعالية والكفاية الإنتاجية:

- 1- الفعالية= النتيجة المحققة / النتيجة المرغوبة أو الأهداف
- ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف.

2- الكفاية(الكفاءة)= المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

تشير الكفاية أو الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى مخرجات المتحصل، أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات

3- الملائمة= الهدف / مستوى الرضا المتوقع

4- الانجازات أو المفعولية= مستوى الرضا المحقق / النتيجة المحققة

5- الإنتاجية= الإنتاج / ساعات العمل

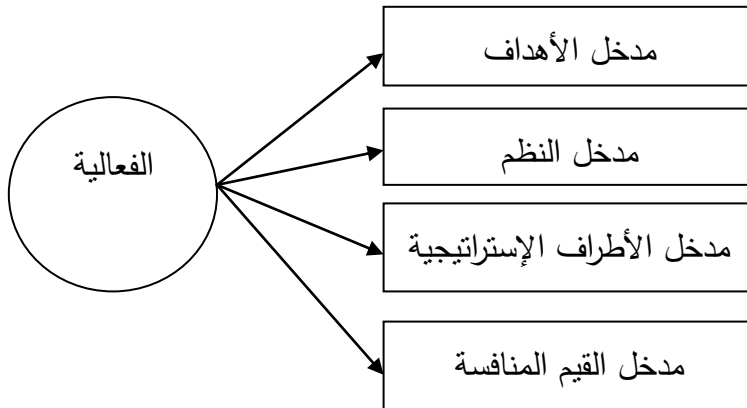
يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى الفعالية، الكفاية، الملائمة، الانجازات، الإنتاجية فإن كثيرا ما يستخدم للتعبير عن القدرة التنافسية المرودية (الربحية) آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات دورات العمل والغيابات ومدى الانتظام في العمل... الخ

عاشرا: المداخل النظرية للفعالية التنظيمية(الكلاسيكية):

أوضح التطور في نظريات الفعالية التنظيمية أن المنظمات الفعالة هي التي تحقق الاعتبارات التالية:

- 1- تحقيق الأهداف الوظيفية والتشغيلية للمنظمة(مدخل الأهداف).
- 2- تحقيق التفاعل مع البيئة في الحصول على المدخلات وتقديم مخرجات مقبولة(مدخل النظم).
- 3- تحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة(مدخل الأطراف الإستراتيجية).
- 4- التوفيق بين قيم التنظيم(مدخل القيم المتنافسة).

الشكل رقم 01: يمثل المداخل النظرية للفعالية التنظيمية



أ- المداخل الكلاسيكية:

1- مدخل تحقيق الأهداف: يرى هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لأهدافها، وقد يصعب أحيانا قياس الأهداف على الأخص مستوى الإدارة العليا حيث تسعى إلى تحقيق رسالة ورؤية وإستراتيجية عامة معينة، وكل ذلك يصعب قياسه كميًا إلا أن مدخل تحقيق الأهداف يجد صداه جيدا في الأهداف الوظيفية (على مستوى الإدارات)، وفي الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر)، ومن أهم الأهداف التي يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية: الربحية، نمو الأصول، معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية.

وعلى المنظمة الفعالة أن تحدد مجموعة المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الفعالية، كما على المنظمة أن تفك التعارض بين هذه المقاييس مثل التعارض بين الربحية والجودة مثلا، كما أن عليها أن تبحث عن مقاييس الأهداف قد تأخذ شكلا غير كمي مثل رضا العملاء والروح المعنوية للعاملين. ومازال هذا المدخل يجد صدق طيب في ممارسات الإدارة حيث أن نظرية الإدارة بالأهداف تبني جزء كبير من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف بشرط أن تكون هذه الأهداف واضحة ومقبولة وكمية، وقابلة للتنفيذ ولها أبعاد زمنية، هنا يلتزم بها العاملون ويستطيعون تحقيقها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل آخذا بالمثل: "إن صلح الجزء صلح الكل".

2- مدخل النظم: أشرنا سابقا إلى مكونات النظام المفتوح، وهو عبارة عن المدخلات والعمليات والمخرجات والمعلومات المرتدة، ويرى مدخل النظم أن الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات يتم تحويلها في شكل منتجات وخدمات تتقبلها البيئة. وعليه فإن معايير الفعالية التنظيمية في مدخل النظم كالتالي:

- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات.
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها.
- وضوح خطوط الاتصال (المعلومات المرتدة)، والتي تساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات.

ب- المداخل المعاصرة:

1- مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة: يطلق عليه بمدخل الأطراف الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأطراف المختلفة التي ترتبط بمصالح وتتعامل

مع المنظمة، ويلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها ولكن عند تحقيقها يتبين لأنها متعارضة، فأصحاب رأس المال قد يطلبون أرباحاً عالية مما قد يتعارض مع أهداف أخرى مثل أهداف أسعار منخفضة للمستهلكين وأهداف أجور ورواتب عالية للعاملين والمديرين⁽¹⁾.

ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة نذكر⁽²⁾:

-الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد الباعة لها.

-المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل سعر.

-العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل مرونة ممكنة.

-الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح

- المجتمع: هدفهم مشاركة لمنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل تعارض أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس

الفعالية لذلك غالباً ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟

2- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس

الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي تهدف إلى تحقيقها المنظمة ولا

على أولوية بعضها على البعض الآخر.

وقد قام Quinn و rohrbaugh 1983 بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز

بين نوعين من التوجهات هما:

1- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم

ومهاراتهم في العمل.

2- التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية

والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

¹ أحمد ماهر ، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، دار النشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2008 ،ص 34،36.

² علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص، 174، 175.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية⁽¹⁾:

أ- نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وفيه يكون الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

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

ج- نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط إستراتيجية لتحقيق الأهداف.

د- نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات⁽²⁾.

3- مدخل العمليات الداخلية: يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية فيه، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير وعدم وجود معوقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفاعلية هو ما تفعله المنظمة بما يتوافر لديها من موارد ومن مؤشرات الفعالية وفقا لهذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وتوفر روح العمل الجماعي ووسائل اتصال فاعلة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

4- الإطار متعدد المتغيرات: حاول "سيترز" أحد أنصار هذا المدخل أن يدمج "مدخل النظم" و "مدخل التطوير الذاتي" و "مدخل الأهداف" للفعالية التنظيمية في نموذج أطلق عليه "الإطار المتعدد المتغيرات للفعالية"، وهو يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور التي تركز عليه الفعالية التنظيمية⁽³⁾.

¹ نفس المرجع، ص 179.

² نورالدين إيمان، كحولة صبرينة، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة، إشراف موسى عبد الناصر، بحث غير منشور جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 20.

³ اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 132.

خلاصة الفصل:

يمكن القول من خلال ما سبق أن هذا الفصل عرض جانب تنظيمي في غاية الأهمية ألا وهو الفعالية التنظيمية وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية مفادها هو قيام الأفراد بتحقيق أهداف التنظيم وغاياته خصوصا إذا كانت هذه الأهداف والغايات يصعب قياسها بدقة، وبالتالي فهي تعتمد على أداء أفراد التنظيم لتطوير المؤسسات وبالتالي تنمية الاقتصاد الوطني.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب تحليل البيانات

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

إن الفائدة من أي بحث علمي يكمن في تكامل كل من الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع ولا يمكن جمع البيانات الميدانية دون الرجوع إلى دلالاتها النظرية.

وتكملة لما تم عرضه في الفصول النظرية السابقة سنحاول في هذا الفصل الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية، حيث يبرز الباحث من خلال مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذا توضيح المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات المستعملة.

أولاً: مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمديرية الضرائب، ومن أجل التعريف بميدان الدراسة نتطرق إلى التعريف بمديرية الضرائب من حيث نشأتها وتطورها، مهامها وأهدافها، وهيكلها التنظيمي.

1- التعريف بمديرية الضرائب لولاية جيجل:**1-1: نشأة مديرية الضرائب**

لقد مرت مديرية الضرائب لولاية جيجل بعدة مراحل منذ الاستقلال، فكانت في البداية تابعة لمديرية الضرائب لولاية قسنطينة وفي سنة 1974 تم حينها تنصيب جيجل كولاية وبذلك أنشأت مديرية الضرائب وسميت آنذاك بالمديرية الفرعية للضرائب، وكانت مقسمة إلى ثلاث مكاتب (مكتب للضرائب المباشرة، مكتب للضرائب غير المباشرة، مكتب التحصيل)، في سنة 1986 تم إحداث تغيير جديد على مستوى مصالح وزارة المالية بحيث جمعت كلها (مديرية أملاك الدولة، الحفظ العقاري، إدارة ومسح الأراضي، مصالح الخزينة...، فيما سميت بمفتشية المصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد وكانت تقوم بمهام مديرية الضرائب مفتشتان فرعيتان (المفتشية الفرعية للضرائب، المفتشية الفرعية للتحصيل)، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 60/92 المؤرخ في 03 فيفري 1992 أنشأت مديرية الضرائب لولاية جيجل وتم جمع المفتشتين السابقتان، وبموجب قرار وزارة المالية المؤرخ في 16 أكتوبر 1995 تشكلت 05 مديريات فرعية ووجدت 12 مفتشية للضرائب و 10 قابضات.

1-2: تعريف مديرية الضرائب

المديرية الولائية للضرائب هي هيئة تنظيمية إدارية مالية تتولى تنفيذ السياسة المسطرة من طرف الإدارة العامة للضرائب، وتتمثل هذه الأخيرة في الوصية التي تقوم على سن القوانين المسطرة من طرفها والتي بدورها تشرف على جميع المديريات الولائية للضرائب التابعة لها من خلال وضع مخطط منهجي وهادف تتبعه هذه المديريات في تسيير مباشر لأعمالها، إعلان الوعاء الضريبي والرسوم وتحصيله لفائدة خزينة الدولة، وبذلك فهي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني وتنظيمه عن طريق تسيير مختلف الولايات والبلديات ومختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية كما ترمي إلى تحقيق أهداف سياسية.

1-3: مهام وأهداف مديرية الضرائب

• مهام مديرية الضرائب:

ويمكن حصر مهام مديرية الضرائب في:

- في مجال أساس الضريبة:
- تنظيم جمع المعلومات واستغلالها.
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقارير الجبائية.
- تدرس العرائض وتنظم لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها.
- تصور وتثبت قوائم المنتجات وشهادات الإلغاء والتخفيض وتصادق وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إذا اقتضى الأمر.

• أهداف مديرية الضرائب

تتمثل في ما يلي:

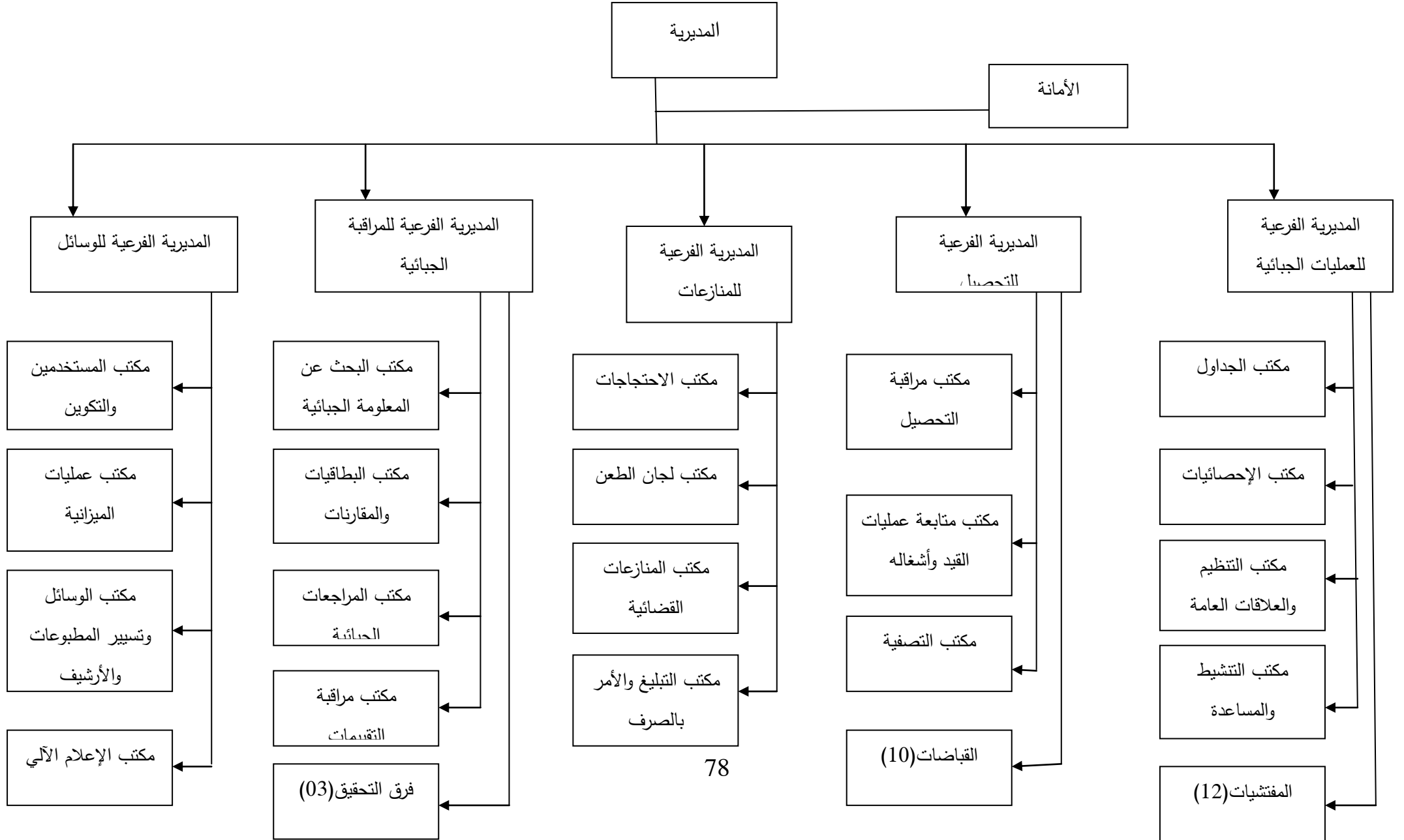
- تحصيل الضرائب والرسوم عبر مختلف مناطق الولاية مما يضمن تحقيق التحصيل لضريبي المقدر للولاية في إطار مساهمتها في ميزانية السنة المالية المعمول بها.
- السهر على تحقيق التوازن في الميزانية العامة من أجل ضمان الاستقرار الاقتصادي.
- الحرص على تطبيق الإجراءات الهادفة إلى تحسين المستوى المعيشي للطبقات الفقيرة بإجراء دفع النسب الضريبية المفروضة على الثروات ثم إعادة توزيع الدخل بما يتفق مع مبدأ العدالة الاجتماعية.
- السهر على تطبيق القوانين و المراسم التشريعية سواء كانت ترمي إلى خفض أسعار الضريبة أو الزيادة في الإعفاء من أجل الاستقرار الاقتصادي.
- التحليل والتقييم الدوري لعمل المفتشيات وإعداد تلخيص عن ذلك باقتراح إجراءات من شأنها تحسين عملها.
- محاربة التهرب الضريبي من خلال تحسين طرق الرقابة والمعاينة الميدانية لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية عبر مختلف مناطق الولاية.

-التوصل إلى تسيير مختلف البلديات الواقعة على تراب الولاية في إنجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التحصيل الضريبي.

1-4: الهيكل التنظيمي للمديرية

الهيكل التنظيمي العام السائد لمديرية الضرائب من النوع التسلسلي أي هناك تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير هو المسؤول الأول والمباشر عن التسيير والتخطيط، يليه بعد ذلك كل من رؤساء المصالح ثم نصل إلى القاعدة حيث نجد الموظفين، والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب يتكون من خمس (05) مديريات فرعية وهي كالآتي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



وفي ما يلي شرح لمكونات الهيكل التنظيمي:

1-4-1 : المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تتكفل بما يلي:

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.

- متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من 4 مكاتب هي: مكتب الجداول، مكتب الإحصائيات، مكتب التنظيم والعلاقات العامة، مكتب التنشيط والمساعدة.

1-4-2: المديرية الفرعية للتحويل

تتكفل بما يلي:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها.
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحويل وتنشيط قابضات الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر وأعمالها لتطهير وتصفية الحسابات، وكذا التحويل الجبري للضريبة.
- التقييم الدوري لعملية التحويل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من 3 مكاتب هي مكتب مراقبة التحويل، مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكتب التصفية.

1-4-3: المديرية الفرعية للمنازعات

تعمل على ضمان:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، أو تبليغ القرارات المنفذة والأمر بصرف الإلغاءات أو التقييمات الممنوحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من 4 مكاتب هي مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن، مكتب المنازعات القضائية، مكتب التبليغ والأمر بالصرف.

1-4-4: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية

تقوم بإعداد برامج البحث ومراجعة التقنيات ومتابعة إنجازها، وتتكون من 4 مكاتب هي مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، مكتب المقارنات، مكتب مراقبة التقييمات.

1-4-5: المديرية الفرعية للوسائل

تقوم بالمهام التالية:

-تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

-السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من 4 مكاتب وهي مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، مكتب الإعلام الآلي.

• المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت أو المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مؤسسة دار المالية بجيجل، وقد أجريناها على مراحل:

-المرحلة الأولى: من نوفمبر إلى ديسمبر، تم طرح الموضوع على الأستاذ المشرف الذي قام بضبطه، وبعد قبول العناوين على مستوى قسم علم الاجتماع في بداية شهر جانفي وبعد إطلاع المشرف على الموضوع وموافقته عليه قمنا في بداية هذه الدراسة بجمع المعلومات والمراجع والوثائق بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة.

-المرحلة الثانية: وكانت في شهر مارس حيث قمنا بأول زيارة لمؤسسة دار المالية بجيجل، وكانت عبارة عن مقابلة مبدئية مع رئيسة المصلحة حول إمكانية إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة، حيث كان استقبالهم لنا جيدا وكانت الموافقة على طلبنا في يوم 11 مارس 2018، وفيها قمنا بجولة استطلاعية بالمؤسسة، وعدنا في شهر أبريل للحصول على الوثائق اللازمة للقيام بالبحث العلمي.

-المرحلة الثالثة: وكانت بداية من شهر أبريل حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض المبحوثين، واسترجاع بيانات الاستمارات وتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا.

ثانياً: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، فهو بذلك يكتسي أهمية بالغة في تحديد صفة النتائج وموضوعيتها، كما يتطلب لإقامة علاقة قوية مع موضوع البحث حيث لا بد أن يتكيف مع طبيعته وخصائصه وفق تنظيم صحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، فلكل منهج وظائفه وخصائصه.

حيث يعرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث على ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث، ونظراً لتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع فإنه له مناهج كثيرة كل منهج يلاءم طبيعة موضوع ما"⁽¹⁾.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستغلال دلالتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة"⁽²⁾. ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته⁽³⁾.

وانطلاقاً من طبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية وأسئلتها التي نحاول الوصول إلى إجابات عنها، فقد استخدم المنهج الوصفي حيث يسمح باستخدام العديد من الأدوات البحثية (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، المجالات، الوثائق)، والتي تساعدنا في جمع البيانات بغية الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للدراسة، كما يسمح بوصف وتحليل الظاهرة من خلال تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية وعرضها في جداول من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تحقيقها بموضوعية.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 170.

² عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

³ قاسم محمد محمد، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2006، ص 60.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

هي الوسيلة التي تسمح للباحث أن يطلع بصفة مقربة على مجتمع دراسته وتمنه من جهة أخرى باستقاء المعلومات اللازمة وذلك للوصول إلى إنجاز الدراسة بصفة منتظمة وعلمية، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات سمحت لنا بجمع المعلومات اللازمة لانجازه وتمثلت في:

• الملاحظة:

تعد إحدى وسائل جمع المعلومات بحيث تعطي معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الوثائق)، والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ أثناء ردود فعل الباحث⁽¹⁾.

وقد تم استخدام هذه الأداة في دراستنا حيث لاحظنا أثناء توزيعاتنا الاستثمارات أن معظم موظفي مؤسسة مديرية الضرائب يملكون علاقات طيبة وأخوية ويتعاملون بصفة جيدة سواء كانت مع بعضهم داخل المؤسسة أو مع الزبائن الذين يقصدون هذه المؤسسة لمختلف الأغراض وقد لاحظنا تجاوب كبير مع الموظفين وتفاعلهم معنا لملاً الاستثمارات.

• الاستثمار:

تعتبر الاستثمار في هذه الدراسة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، فتعرف بأنها نموذج يضع مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة وتعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في الدراسات الاستطلاعية التجريبية التقييمية التي تجري في الطبيعة ويكون لها جانب ميداني، بحيث يمكن أن تصبح لتلك الدراسات استثماراً مقابلة تخدم غرض الدراسة، وذلك في حالة اعتبارها أداة مساعدة وليس رئيسية للدراسة، وترجع أهمية الاستثمار من حيث الاستخدام بما يتوافق مع موضوع الدراسة إلى أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة والسهولة من حيث معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية مع مراعاة ضرورة التحقق من الصياغة الدقيقة التي تحقق أهداف الدراسة².

ومن هنا فقد تم بناء الاستثمار وفقاً لفرضيات البحث ووفقاً للمراحل التالية:

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص120.

² جمال محمد أبوشني، قواعد البحث العلمي والاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص138.

المرحلة الأولى: مرحلة الصياغة الأولية والتي تضمنت في الأول 34 سؤال، وبعد الانتهاء من صياغة الاستمارة وترتيبها في محاور وتم عرضها على الأستاذ المشرف ومن ثم تصحيحها وزيادة وإعادة صياغة بعض عبارات المحور الأول والذي تناول فيه التنظيم غير الرسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي وعبارات المحور الثاني المعنون بالحوافز المعنوية ودورها في إثارة دافعية العمال والتي خلصت في الأخير إلى بناء الاستمارة في شكلها النهائي لتصبح حاضرة لعرضها على المحكمين فأصبحت الاستمارة مكونة من 3 محاور المحور الأول المعنون بالبيانات الشخصية وتضمن 6 أسئلة، المحور الثاني 18 عبارة والمحور الثالث 10 عبارات.

المرحلة الثانية: هي مرحلة عرض الاستمارة على 4 أساتذة محكمين (منيغد، بوربيغ، بوقلمون، غراز)، وهذا من أجل ضبط المفاهيم والمؤشرات التي استعملت في العبارات ومدى توافقها مع ما جاء في صلب الموضوع.

حيث تم إخضاع الاستمارة إلى تعديلات طفيفة من حذف وتعديل ما اتفق عليه بعض الأساتذة.

- فقد تم حذف العبارة 19 من المحور الثاني وكانت كالتالي: هل تلقى المساندة من زملائك عند وقوعك في خطأ مهني؟

- تم حذف العبارة 15 من المحور الثاني وكانت كالتالي: ما السبب الذي يدفعك إلى تكوين مثل هذه العلاقات؟

- تمت إعادة صياغة السؤال الأول من المحور الثاني وكان كالتالي: كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟ إلى العبارة التالية: ما طبيعة العلاقة التي تربطك برئيسك؟

- تم حذف السؤال رقم 31 من المحور الثالث وكان كالتالي: هل الاستشارة الدورية لمسؤولك حول قضايا تهم المؤسسة يزيدك إصرار للبقاء في المؤسسة؟

- كما تم ترتيب بعض العبارات بتقديم عبارة عن أخرى.

المرحلة الثالثة: والنهائية أي تم النزول بها إلى الميدان وتوزيعها بعد هذه التعديلات وإعادة مناقشتها مع الأستاذ المشرف وبعد أن أصبحت جاهزة كان شكلها كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية وضم 6 أسئلة.

- المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الأولى ضم 17 سؤال من الرقم 7 إلى الرقم 23.

- المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثانية ضم 9 أسئلة من الرقم 23 إلى الرقم 31.

رابعاً: عينة الدراسة.

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائصها ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذج صحيحاً على المعلومات المراد جمعها، ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى لذلك وجب توفير عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي تم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وبذلك تعرف العينة بأنها " ¹ هي ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"، وعليه فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية كعينة ملائمة لدراسة موضوع الدراسة حيث تم تحديدها بنسبة 20% من أفراد مجتمع البحث والمقدرة عددهم بـ 257 مبحوث، حيث تم توزيع 51 استمارة على المبحوثين ليتم استرجاع في الأخير 50 استمارة من طرف 50 مبحوث لتكون العينة التي تم التعامل معها في بحثنا هذا.

خامساً: أساليب التحليل

قمنا بإتباع أسلوبين للتحليل هما:

- 1- الأسلوب الكمي: تم استخدام الأسلوب الكمي في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب عدد الأسئلة وكذلك تم حساب نسبتها المئوية ثم تمثيلها بواسطة جداول.
- 2- الأسلوب الكيفي: وهو تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول وربطها بالواقع وبالإطار النظري الذي تطرقنا إليه، ويهدف إلى معرفة الهدف الامبريقي لفرضيات الدراسة التي تم تناولها وتدعيم البحث ورفع مستواه التعليمي بمعنى آخر تحليل المعطيات الكمية تحليلاً سوسيوولوجياً.

¹ كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2011، ص 139-140.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا لهذا الفصل نستنتج بأنه لا يمكن دراسة أي موضوع من دون التطرق إلى مختلف مجالاته حتى يتسنى لنا معرفة طبيعته وخصائصه، إضافة إلى الطرق والوسائل التي من خلالها تقوم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

خاتمة

تمهيد

بعد معالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل عرض وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء المؤشرات التي تدرج تحتها، وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36%	18	ذكر
64%	32	أنثى
100%	50	المجموع

تقر البيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (1) الممثل في توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلب العاملين في المؤسسة إناث، وقد بلغت نسبتهم 64% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي لا تحتاج إلى جهد عضلي بقدر ما تحتاج إلى جهد عقلي ومهارات معرفية أكثر، إضافة إلى أن العنصر النسوي يفضل العمل الإداري، وهذا ما يميز فئة الإناث عن فئة الذكور، في حين أن نسبة الذكور قد بلغت نسبتها 36% وهذا راجع إلى عدم تناسب المناصب الوظيفية التي تدفع بهم إلى البحث عن مناصب وظيفية غير هذه المناصب في مؤسسات تتوافق وقدراتهم العقلية فأغلب الذكور نجدهم يتخلون عن مقاعد الدراسة في سن مبكرة جداً.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
6%	3	من 20 إلى أقل من 30 سنة
46%	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40%	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8%	4	من 50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

تشير الشواهد في الجدول رقم (2) الممثل لتوزيع أفراد العينة حسب العمر أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وقد قدرت نسبتها بـ 46% وهذا راجع إلى كون العمل بالمؤسسة يتطلب فئة شبابية قادرة على العمل بجد ونشاط وكفاءة ومهارة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة وقد قدرت نسبتها بـ 40% وهي أيضاً فئة عمرية لا زالت قادرة على

العمل بكل ما تفرضه الوظيفة من مهارات وخبرات، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق وقدرت نسبتها بـ 8% ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب الأفراد الذين تجاوزون 50 سنة لم يعودوا قادرين على أداء مهامهم وفق ما تتطلبه الوظيفة ما أحيل بهم إلى التقاعد، في حين نجد الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة قد بلغت نسبتها 6% وهي نسبة ضئيلة جدا ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة تشغل مناصب لا تفرض على شاغليها شهادات علمية.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي للأفراد
6%	3	متوسط
36%	18	ثانوي
58%	29	جامعي
100%	50	المجموع

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه والمتمثلة في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة 58% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي، وهذا ما يوضح لنا حرص المؤسسة على توظيف عمالها على أساس الشهادات كون التعليم والدراسات التي تلقونها تساعدهم على فهم وسهولة إنجاز مهامهم، وبالتالي تجنب الوقوع في أخطاء قد تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ثم تليها نسبة 36% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي، وهذا راجع إلى أن مستوى هذه الفئة لا بأس به يتماشى ومتطلبات المؤسسة فهو ساعدها أيضا في فهم قوانين والتزامات العمل، ثم تليها نسبة 6% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط، وهذا ما يؤكد لنا اهتمام المؤسسة بتشغيل ذوي كفاءات ومهارات فكرية عالية لأداء جيد والذي يرجع إلى طبيعة المهام التي تستوجب على المؤسسة الانتقاء الجيد لمثل هذه الكفاءات الجامعية والثانوية.

جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
36%	18	أعزب
62%	31	متزوج
2%	1	مطلق
100%	50	المجموع

تقر البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن أغلب أفراد العينة من الفئة المتزوجة والمستقرة، وقد بلغت نسبتها ما يوافق 62%، ذلك أن للشخص المتزوج التزامات تدفعه لتحمل المسؤولية الأسرية وبالتالي فتحمل المسؤولية المهنية لا يعد أمراً جديداً عليهم، إذ أن الاستقرار الاجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني وبالتالي فعالية الأداء، ثم تليها نسبة 36% من أفراد العينة عزاب وهذا راجع إلى تأخر الزواج خلال هذه الفترات الأخيرة بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة وخاصة تكاليف الزواج التي جعلت أغلب العزاب يعزفون عن التفكير في الزواج والتفكير في تأمين مستقبلهم قبل الزواج هذا الأخير يولد بداخلهم حماس للعمل، ثم تليها نسبة الأفراد المطلقين وقد بلغت 2% وهي نسبة ضئيلة جداً لا تؤثر على الاستقرار المهني.

جدول رقم 05: يمثل توزيع الأفراد حسب الدخل المادي (الأجر)

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
8	4	من 15000 إلى أقل من 25000 دج
50	25	من 25000 إلى أقل من 35000 دج
42	21	من 35000 فما فوق
100	50	المجموع

تقر البيانات الكمية في الجدول رقم (5) والمتمثل في توزيع الأفراد حسب الدخل المادي (الأجر)، أن أغلب نسبة من الأفراد يتقاضون أجر من 25000 إلى أقل من 35000 وتقدر ب 50% وقد يعود ذلك إلى أن هذه الفئة تعد حديثة التوظيف، ثم تليها فئة الأفراد الذين يتقاضون مبلغ 35000 فما فوق وقد قدرت نسبتها ب 42%، هذا راجع إلى كون العمال دائمين ولديهم شهادات جامعية يشغلون مناصب عليا، كما يمكن أن ترجع هذه النسبة إلى الأقدمية في العمل، أما بالنسبة لفئة العمال الذين يتقاضون مبلغ 15000 إلى أقل من 25000 فقد بلغت نسبتهم 8% وقد يرجع هذا إلى كون هذه الفئة من العمال المؤقتين أو أنهم ينتمون إلى عقود ما قبل التشغيل (ANEM)، وقد يعود ذلك إلى تدني المستوى التعليمي.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
10%	5	أقل من 5 سنوات
22%	11	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
34%	17	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
34%	17	من 20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

تشير الشواهد الكمية التي تم تسجيلها في الجدول رقم (6) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية إلى أن 34% من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى 20 سنة فما فوق، وقد يعود هذا إلى تعاضم خبراتهم وكفاءاتهم التي تدفع بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بمثل هذه الفئات، ثم تليها نسبة 22% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة أيضا تكتسب خبرة في العمل بالمؤسسة لترقيتها والحفاظ على مناصبهم كنتيجة للجهد الذي يبذلونه، في حين أن نسبة 10% بالنسبة للخبرة المهنية أقل من 5 سنوات وهذا ما يفسر أن الفئة لم توظف منذ بداية نشاط المؤسسة أي أنها وظفت حديثا.

المحور الثاني: التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	15	جيدة
70%	35	عادية
0%	0	سيئة
100%	50	المجموع

تقر البيانات المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال أن نسبة أفراد العينة الذين تجمعهم علاقة عادية مع الرئيس في المؤسسة بلغت نسبة 70% وهذا يفسر لنا أن أسلوب الرئيس الذي يتبعه مع عماله مرن بدوره يخلق جو من العلاقات الودية وانتشار روح التواصل بين الرئيس والموظفين ليؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ويزيد لديهم شعور الاهتمام في حين بلغت

نسبة أفراد العينة الذين تجمعهم علاقات جيدة مع الرئيس بـ 30% ويمكن إرجاع ذلك إلى ثقة الرئيس التي يوليها لهم، مما يؤدي ذلك إلى التخلص من كل القيود الشخصية بين العامل والرئيس فبدوره يفسح مجالاً للتجديد والتغيير والتطوير في العمل، فالعناصر الأساسية التي تحظى بها الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة تفرض وجود علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس، فالعلاقة الجيدة تساعد الطرفين على العمل بفاعلية وتحقيق جو ملائم ومفيد للجميع، ثم تليها النسبة المعدومة لأفراد العينة الذين تجمعهم علاقات سيئة مع المدير وهذا ما يوضح أكثر مرونة تسيير المدير للعمال داخل المؤسسة.

جدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بأنه توجد سهولة في الاتصال مع الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	89.79%	شفاهايا	49	98%
	01	2.04%	إلكترونيا		
	04	8.16%	كتابيا		
	49	100%	المجموع الجزئي		
لا	1	2%	/		
/	50	100%	/		

تبين الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد [انه توجد سهولة في الاتصال مع الرئيس وقدرت هذه النسبة بـ 98% من أفراد العينة ، ويعود ذلك إلى أن الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الرئيس في مؤسسته ساهم بشكل كبير في تسهيل هذا التواصل، فالتواصل بين المدير والموظفين في أي عمل أمر لا يمكن الاستغناء عنه، ولكن ليس كل تواصل سيكون له تأثير جيد على سير العمل فالتواصل الإيجابي التفاعلي يساعد في تحسين العلاقات مع الموظفين وبين بعضهم البعض وسيجعلهم أكثر تعاوناً ما ينعكس على الاتساق في طريقة سير العمل، ولهذا التواصل أنواع فنسبة 89.79% من أفراد العينة يتواصلون شفاهايا مع الرئيس، ونسبة 8.16% من أفراد العينة يتواصلون كتابيا وهي نسبة ضئيلة قد تعود إلى طبيعة المهنة الممارسة أو بعد موقع عملهم عن المدير، تليها نسبة 2.04% من أفراد العينة يتواصلون إلكترونيا وهي نسبة جد ضئيلة يمكن إرجاعها للأسباب التي تدفع بهذا العامل التواصل مع الرئيس، أي أنهم يتواصلون معه في إطار العمل، في المقابل نجد نسبة 2% من أفراد العينة لا

يجدون سهولة في التواصل مع الرئيس أي أنهم يتلقون صعوبة في ذلك، ويمكن تفسير ذلك بعدم تكيف هذه الفئة في بيئة العمل.

جدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة الذين يتلقون التحية من الرئيس خلال فترات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%98	الحماس بالعمل	23	%46.94
			تعزيز الثقة بالنفس	13	%26.53
			لا يشعر بشيء	13	%26.53
			المجموع الجزئي	49	%100
لا	1	%2	/	/	/
/	50	%100	/	/	/

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (9) والمتمثل في توزيع أفراد العينة الذين يتلقون التحية من الرئيس خلال فترات العمل أن أغلبية أفراد العينة يتلقون التحية من الرئيس خلال فترات العمل بنسبة 98%، وهذا ما يظهر حسن معاملة الرئيس للعمال مما يخلق جو من الارتياح لديهم والشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا ما يحفزهم على بذل مجهودات أكبر، وهذه النسبة موزعة كالتالي: 46% من المبحوثين يؤكدون أن تلقي التحية من الرئيس خلال فترات العمل يؤدي إلى زيادة حماسهم للعمل، ثم تليها نسبة 26% في كل من الإجابة تعزيز الثقة بالنفس 26%، وإجابة لا يشعر بأي شيء 26%.

وفي المقابل نجد أن مبحوث واحد أي نسبة 2% لا يتلقى التحية من الرئيس خلال فترات العمل، ويعود ذلك إلى شخصية المبحوث في حد ذاته أو إلى وجود مشاكل بينه وبين الرئيس في العمل.

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يتبعه رئيسهم في توجيه الأوامر

الأسلوب	التكرار	النسبة المئوية
صارم	18	%36
مرن	32	%64
المجموع	50	%100

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (10) والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يتبعه رئيسهم في توجيه الأوامر أن 64% من أفراد العينة صرحوا أن الأسلوب الذي يتبعه رئيسهم في توجيه

الأوامر هو الأسلوب المرن القائم على أساس تطوير العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، وبالتالي تنمية الابتكار وتحقيق التعاون مما يزيد من طاقاتهم وتحفيزهم للانجاز، وهذا الرئيس يتسم بصفات ليستطيع التأثير في موظفيه ويفتح مجال التواصل في أي وقت فمثل هذا الأسلوب المرن له القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية لديه، وبالتالي يكون له دور في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون بين الموظفين.

وفي المقابل نجد نسبة 36% من أفراد العينة يرون أن الأسلوب الذي يتبعه رئيسهم في توجيه الأوامر هو أسلوب صارم يرون أن رئيسهم يعتمد على الصرامة في إصدار القوانين وأنه يعتمد على الرسمية في السلطة وتطبيق القوانين.

جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثرهم بأسلوب التواصل مع الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76%	إيجابا	33	86.84%
			سلبا	5	13.16%
			المجموع الجزئي	38	100%
لا	12	24%	/	/	/
المجموع	50	100%	/	/	/

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب تأثرهم بأسلوب تواصل الرئيس معهم، حيث نجد أن نسبة 76% من أفراد العينة يتأثرون بأسلوب تواصل الرئيس معهم حيث نلاحظ أن نسبة 86.84% من أصل 38 فرد يتأثرون إيجابا، وهذا يعود إلى المعاملة الجيدة والحسنة للرئيس ما يحفزهم أكثر للعمل، وبالتالي أداء جيد للمهام، في حين ترى نسبة 13.16% أنهم يتأثرون سلبا بأسلوب تواصل المدير، وهذا راجع إلى المعاملة السلبية للمدير والتي تؤثر على معنويات العاملين وبالتالي تراجع في الأداء.

كما نجد أن نسبة 24% من أفراد العينة لا يتأثرون بأسلوب تواصل المدير معهم وهذا راجع إلى تكيفهم مع نمط الأسلوب الذي يتبعه الرئيس سواء كان سلبيًا أو إيجابيًا أو أن هذه الفئة أكثر حرصًا على انجاز مهامها الموكلة لها فقط.

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهتمام الرئيس للمشاكل التي يواجهونها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			نعم	35	100%
			لا	00	00%
			المجموع الجزئي	35	100%
				15	30%
			المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب اهتمام الرئيس للمشاكل التي يواجهونها أن نسبة 70% من أفراد العينة ترى بأن المدير يهتم بالمشاكل التي يواجهونها، وقد قدرت نسبة 100% من أصل 35 عامل ترى أن هذا الاهتمام يزيدهم أكثر تحفيز للعمل ويمكن أن يشير بأن الإنسان بطبعه يجب أن يكون محل اهتمام ما يشعرونهم بقيمتهم في مكان العمل والذي يخلق بداخلهم شعور الانتماء للمؤسسة فهو شعور إيجابي محفز، فالعامل أو الموظف يتميز أكثر في عمله حيث يشعر بأنه محل اهتمام وثقة وتقدير الرئيس، ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة لا يتلقون اهتماماً للمشاكل التي يواجهونها ويمكن أن نرجع هذا إلى طبيعة العلاقة التي تجمعهم بالمدير، فكلما كانت العلاقة جيدة زاد اهتمام وثقة المدير وكلما كانت العلاقة متوترة قل اهتمام المدير بهم.

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تعامل الرئيس مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توبيخ	04	8%
العقوبة	01	2%
تصحيح الخطأ	40	80%
عدم الاكتراث	5	10%
المجموع	50	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (13) المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب تعامل الرئيس مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء المهنية أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن المدير يتيح لهم فرصة تصحيح الخطأ في حالة ارتكابهم للأخطاء المهنية وقد بلغت هذه النسبة 80%، يمكن تفسير ذلك بأن المدير لا يحبذ أن يكون متشدد مع عماله حتى يضمن بذلك استقرارهم في العمل، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يرون بأن المدير لا

يكثر بالأخطاء المهنية التي يرتكبونها وقد بلغت هذه النسبة 10% ويمكن إرجاع ذلك بأن نوع الخطأ الذي يقعون فيه لا يشكل أضراراً للمؤسسة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يتعرضون للتوبيخ من المدير عند ارتكابهم لأخطاء مهنية وقد بلغت 08% وهذا يمكن تفسيره بأن المهام التي يمارسونها لا تقبل تكرار الوقوع في الأخطاء لأن الوقوع فيها قد يسبب مشاكل للمؤسسة، وهذا التوبيخ يجعل العمال أكثر حرصاً في التقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء دائماً، أما نسبة الأفراد الذين يتعرضون للعقوبة عند وقوعهم في أخطاء مهنية بلغت 02% وهي نسبة ضئيلة يمكن إرجاعها إلى التهاون المستمر للعامل.

جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تجمع العمال فيما بينهم داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	
جيدة	23	46%	الرغبة في العمل	06	26.08%	
	عادية	26	52%	استقرار في العمل	16	69.56%
				لا تزيد شيئاً	01	4.34%
				المجموع الجزئي	23	100%
سيئة	01	2%	/	/	/	
المجموع	50	100%	/	/	/	

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول رقم (14) والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تجمع العمال فيما بينهم داخل المؤسسة أن نسبة 52% من أفراد العينة تجمع بينهم علاقات عادية ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب التواصل والتفاعل الشخصي فيما بينهم، وهذا راجع إلى طبيعة كل فرد داخل المؤسسة فهناك من يفضل أن تكون علاقته مع غيره في إطار العمل فقط، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تربطهم علاقة جيدة فيما بينهم وقد بلغت 46% ويمكن تفسير ذلك برغبة العمال في تكوين علاقات صداقة خارج إطار العمل، وهذا لأسباب فقد بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن العلاقات الجدية فيما بينهم تحقق لهم الاستقرار في العمل بـ 69.56%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتزايد رغبتهم في العمل في وجود علاقات جيدة بـ 26.08% فالعلاقات الجيدة حافز معنوي يخلق جو ملائم وزيادة رغبتهم في التمسك بالعمل، وهذا النوع من العلاقات يؤدي إلى زيادة رضا العاملين ما يحقق لهم الاستقرار، أما نسبة أفراد العينة الذين أفروا بأن علاقاتهم سيئة فيما بينهم هي 2% وهي نسبة ضئيلة اقتصر على عامل واحد فقط، ويمكن إرجاع ذلك

إلى شخصية المبحوث في حد ذاته لا تتوافق مع أي عامل آخر الأمر الذي يولد سوء التفاهم مما يخلق مشاكل مع زملائه ومنه سوء العلاقة.

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب وجود التعاون بينهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	92.4%
لا	04	8%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب وجود التعاون بينهم أن نسبة 92% من الأفراد أجابوا بأنه يوجد تعاون بينهم ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة تجمعهم علاقات غير رسمية فطبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي تقتضي السماح له بإقامة علاقات إنسانية طيبة، هذا يخلق لهم جو ملائم ومحفز ما يزيد من رغبتهم في التمسك بالعمل وهذه الميزة الأخلاقية التي يتسم بها أغلب العمال تؤثر إيجاباً على أداءهم بدوره يحقق فعالية التنظيم، ثم تليها نسبة 8% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنه لا يوجد تعاون بينهم وهي نسبة ضئيلة جداً ويمكن أن نفسر هذا أن أفراد هذه العينة لا يحبون العمل ضمن جماعات بل يحبون الأفراد في العمل هذا الأفراد في العمل يؤدي بهم إلى القيام بعملهم على أكمل وجه أي أن هذه الفئة تؤمن بأن الأفراد في العمل سبيل لتحقيق النجاح الوظيفي إضافة إلى أن شخصية بعض العاملين تميل إلى الانعزالية في العمل.

جدول رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السؤال عن الزميل عن غيابه عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	6%
المجموع	50	100%

تقر البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب السؤال عن الزميل عن غيابه عن العمل أن نسبة 94% من أفراد العينة يسألون عن زملائهم عند غيابهم فهي نسبة تغطي تقريباً جميع أفراد العينة، ويرجع هذا إلى التواصل والاهتمام الشخصي الذي يجمع ويميزهم، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود علاقات إيجابية تجمعهم داخل العمل، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين لا يسألون عن زملائهم عند غيابهم حيث بلغت 6% وهي حالة استثنائية يمكن إرجاعها إلى عدم رغبة هذه الفئة في تكوين

علاقات خارج إطار العمل والإنفراد بذاتها، أو أنها فئة حديثة التوظيف لم تتكيف بعد مع المناخ التنظيمي للعمل.

جدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأدية المهام نيابة عن أحد الزملاء في حالة غيابهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	05	10%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول رقم (17) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأدية المهام نيابة عن أحد الزملاء في حالة غيابهم أن نسبة 90% من أفراد العينة ينوبون عن زملائهم في تأديتهم لمهامهم عند غيابهم، وهي نسبة عالية توضح لنا سيادة روح التعاون والتضامن فهم يقدرون ويحترمون ظروف غيرهم ويسيروا وفق مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة في الدرجة الأولى قبل تحقيق الأهداف الشخصية أي أن المصلحة الجماعية تغطي على المصلحة الفردية عند غالب أفراد المؤسسة، وهذا ما يعزز وينمي فيهم الثقة بالنفس وبغيرهم لاسيما أنه يساهم في بناء علاقات إيجابية، أما نسبة أفراد المبحوثين الذين لا ينوبون عن زملائهم في تأدية مهامهم عند غيابهم بلغت 10% وهي نسبة ضئيلة يمكن أن نفسرها حسب طبيعة هذه المهام فهي قد لا تتوافق وقدراتهم الفكرية أي أنها تتطلب فئة ذو كفاءة وخبرة قادرة على إنجاز هذه المهام دون الوقوع في أخطاء قد توقعها في مشاكل مهنية تؤثر سلبا على المؤسسة.

جدول رقم 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حب العمل ضمن الجماعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	05	10%
المجموع	50	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (18) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب حب العمل ضمن الجماعة أن نسبة 90% من أفراد العينة يفضلون العمل ضمن جماعات العمل لأن العمل ضمن الجماعة يساعد على تظافر الجهود وللعمل الجماعي دور في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة، وهذا ما يخلق التحفيز على العمل والتبادل لسد النقائص وزيادة الانسجام وروح التعاون، وبالتالي الشعور بالراحة والاستقرار وهذا ما أكدته

تجارب إلتون مايو أين كانت العاملات في غرفة الملاحظة يشكلن تنظيماً غير رسمي وذلك من خلال التعاون مع بعضهم البعض في حالة تعب العاملة.

في حين أن 10% من الموظفين أجابوا بأنهم لا يفضلون العمل ضمن جماعات العمل فهم يرون في العمل الفردي مصدر لإتقان عملهم وإتمامه دون اللجوء إلى الآخرين، أو أن طبيعة عملهم لا تتطلب العمل الجماعي وإنما العمل الفردي.

جدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثر أداءهم سلباً عند شعورهم بالاغتراب في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب تأثر أداءهم سلباً في حالة شعورهم بالاغتراب في مكان العمل بلغت 76% كأعلى نسبة يمكن أن نفسر هذا بأن الاغتراب ظاهرة سلبية ونفسية ناتجة عن شعور العامل بأنه محروم من أشياء يحبها ويطمح إليها، فقد تكون هذه الأشياء التي يرغب بها الفرد العامل مادية وقد تكون معنوية، هذا يضعف فيه شعور الانتماء للمؤسسة ومنه غياب الدافعية للعمل، فالعامل كلما كان له دافعية للعمل كان أداءه إيجابياً، وكلما غابت فيه الدافعية في مكان العمل كان أداءه ضعيفاً، أما نسبة الأفراد الذين لا يتأثر أداءهم سلباً عند شعورهم بالاغتراب في مكان العمل كانت 24% ويمكن الإرجاع بأن هذه العينة ترى أن شعورها بالاغتراب لا يحرمها من إشباع حاجاتها المادية والمعنوية.

جدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حسب طريقة قضاء فترات الراحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الدرشة مع الزملاء	35	70%
لوحده	05	10%
مواقع التواصل الاجتماعي	10	20%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المسجلة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب طريقة قضاء فترات الراحة أن نسبة 70% من أفراد العينة يقضون أوقات الراحة في الدرشة مع الزملاء، وهي أعلى نسبة

ويمكن أن نفسر هذا بوجود تفاعلات واتصالات وعلاقات غير رسمية مع بعضهم البعض، فأفراد العينة يميلون إلى الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع بعضهم البعض، فهذا الجانب يعد عاملاً مهماً في توفير مناخ إيجابي محفز وداعم للإنتاجية والإبداع ومؤشر يبين تحلي أفراد هذه العينة بروح العمل الجماعي باعتباره أكثر فعالية من العمل الفردي لبناء التضامن الاجتماعي وتوحيد الجهود وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15 الذي كانت أعلى نسبة للأفراد الذين يحبذون العمل ضمن جماعة العمل، هذا ما يساهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل أماكن العمل وخارجها، تليها نسبة الأفراد الذين يقضون أوقات الراحة مع مواقع التواصل الاجتماعي والتي بلغت 20% ويمكن أن نفسرها أن هذه الفئة تحس بنوع من العزلة الاجتماعية بمكان عملها فتوجهت إلى هذه المواقع لاستغلالها في كل فرصة سانحة معتقدة أنها ستمنحها دفعا معنوياً يحسن من مشاعرها ويزيد من رغبتها للعمل، ثم تلي أفراد العينة الذين يقضون أوقات الراحة لوحدهم والتي بلغت 10% وهي نسبة صغيرة جداً يمكن تفسيرها أن هذه الفئة تجمعها علاقات سطحية بسبب عدم قدرتهم الشخصية في مشاركة الأفكار الخاصة والعواطف المتعلقة بالزملاء الآخرين، فالشعور بالوحدة وحب الوحدة أهم النتائج الطبيعية التي تتولد تحت الظروف المحيطة بهم.

جدول رقم 21: يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالراحة عن سماع الزملاء لمشاكلهم المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
86%	43	نعم
14%	7	لا
100%	50	المجموع

تقر البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (21) والممثل في توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالراحة عن سماع الزملاء لمشاكلهم المهنية أن نسبة 86% من أفراد العينة أقروا بشعورهم بالراحة عند سماع الزملاء لمشاكلهم المهنية، وهذا يعود إلى وجود علاقات حسنة بين الزملاء وعلاقات صداقة قد تكونت بترسيخ ثقافة الحوار والنقاش بين الموظفين حول أمور العمل والمشاكل المحيطة به ليتعاونوا في وضع الحلول المناسبة، وهذا يساعدهم في تنمية أفكارهم وزيادة ثقافتهم المهنية.

في حين نجد أن نسبة 14% من أفراد العينة لا يشعرون بالراحة عند سماع زملائهم لمشاكلهم المهنية، فهم يفضلون التكتّم عليها ويحاولون إخفائها لاعتبارها نقطة ضعف، أو أنها مشاكل شخصية لا يتدخل فيها الآخرون كما يمكن أن نفسر ذلك أن هذه الفئة لا تضع ثققتها في الآخرين، كما أن أفراد هذه الفئة لا تحبذ

تكوين علاقات اجتماعية وروابط زمالة داخل العمل على اعتبار أن ذلك سيؤدي إلى وجود صراعات أو مشاكل.

جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالانتماء للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (22) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالانتماء للمؤسسة أن 88% من أفراد العينة يشعرون بانتمائهم للمؤسسة مما يدل على وجود علاقات جيدة في بيئة العمل سواء بين الرئيس والموظفين، أو بين الموظفين فيما بينهم، وهذا ما يخلق شعور بتقدير الإنسان لنفسه وبالتالي إحساسه بالمسؤولية والشعور بالانتماء حاجة يجب إشباعها كما جاء في نظرية ماسلو للحاجات، فعندما ينتمي الموظف إلى جماعات العمل فإنه يسعى إلى القيام بكافة الأعمال والنشاطات التي ترفع من قدر هذه الجماعة، ويبقى على استعداد لتغيير أولوياته الشخصية وتأخيرها أمام متطلبات العمل الجماعي. وفي القابل نجد أن 12% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا يدل على غريبتهم داخل المؤسسة وبالتالي ضعف انجازاتهم المتوقعة منهم أمام أنفسهم وأمام الآخرين، ثم أن التكوين الإنساني لديهم لا يحقق نموه الطبيعي خارج إطار الجماعة مما يؤدي إلى ضعف المشاركة وقلة العمل.

المحور 03: يمثل الحوافز المعنوية وإثارة الدافعية

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب الحوافز التي تؤثر على أداءهم بالإيجاب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المادية	18	36%
المعنوية	11	22%
كلاهما	21	42%
المجموع	50	100%

تقر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الحوافز التي تؤثر على أداءهم بالإيجاب أن نسبة 42% من أفراد العينة يتأثر أداءهم إيجاباً في وجود حوافز مادية ومعنوية، وهذا ما يفسر لنا أن الفرد العامل بحاجة إلى إشباع حاجات مادية ومعنوية معا وهذا ما يحث الموظفين على أداء

واجباتهم بجد وإخلاص وأيضا بذل أكبر جهد في العمل، وهذه الحوافز تمنح للفرد مقابل التزامه بالأداء، ولهذه الحوافز أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل، وهذا ما وضحتة نظرية الإدارة بالأهداف التي تضمنت تقديم حوافز مقابل الأداء الممتاز، وهذا يساعد الفرد العامل على الإبداع، ثم تليها نسبة 36% من أفراد العينة أكدوا أن الحوافز المادية هي التي تؤثر إيجابا على أدائهم، ويمكن أن نفسر هذا بأن أفراد العينة يرون أن هذه الحوافز المادية تشبع كل احتياجاتهم تقريبا حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، تليها نسبة 22% من أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية هي التي تؤثر إيجابا على أدائهم ذلك أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بعيدا عن تقدير واحترام الآخرين له، وبذلك يكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

جدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فرصتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	6%	نعم	2	66.67%
			لا	1	33.33%
			المجموع الجزئي	3	100%
لا	47	94%	/	/	/
المجموع	50	100%	/	/	/

تقر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب فرصتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية أن نسبة 94% من أفراد العينة يؤكدون عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يفسر على أن اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة ينفرد به الرئيس فقط وهذا قد يعود إلى تشكيكه في كفاءة موظفيه وضعف خبرتهم أو قد يعود إلى طبيعة هذه القرارات في حين عدم إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للفرصة في اتخاذ القرارات قد يؤثر سلبا على معنوياتهم.

في المقابل نسبة 6% من أفراد العينة تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ويمكن إرجاع ذلك أن أفراد هذه الفئة يمثلون رؤساء المصالح إضافة إلى تمتعهم بالخبرة والكفاءة الكافية التي تؤهلهم إلى المشاركة في مثل هذه القرارات لكن نجد أن نسبة 66.67% من أصل 3 مبحوثين أكدوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤخذ بعين الاعتبار وهذا يعود إلى ثقة الرئيس في هذه العينة من الأفراد، في حين نجد أن

33.33% من أصل 3 مبحوثين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لا تؤخذ بعين الاعتبار وهي نسبة ضئيلة جدا من أصل مبحوث واحد، ويمكن أن ترجع إلى أن القرارات التي أتيحت له فرصة المشاركة في اتخاذها لم تتوافق ومصالح المؤسسة.

جدول رقم 25: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حماسهم للعمل أثناء تلقيهم الثناء والشكر من الرئيس بعد

إنجازهم المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (25) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب حماسهم للعمل أثناء تلقيهم الثناء والشكر من الرئيس بعد إنجازهم المهام أن نسبة 92% من أفراد العينة يزيد حماسهم للعمل عند تلقيهم الشكر والثناء من طرف رئيسهم بعد إنجازهم لمهامهم بإتقان، وهذا ما يرفع من معنوياتهم ويزيد من حماسهم للعمل وبالتالي تصبح الثقة بين الرئيس والموظف متبادلة فيحس الموظف بالولاء للمؤسسة فيزيد من أدائه وفعاليته، وينمي فيه روح المبادرة والإبداع مقابل الثناء عليه من قبل رئيسه، فتقدير جهود الموظفين يعتبر من أهم الأشياء التي تحفزهم على مزيد من العمل والأداء وتساعدهم على تقديم المزيد من الجهد والثناء والتقدير ويعتبر من أهم الحوافز المعنوية التي يجب أن لا يغفل عن قولها المسؤول لموظفيه، وفي المقابل نجد أن 8% من أفراد العينة يرون أن تلقيتهم الثناء والشكر من رئيسهم لا يزيدهم حماسا في العمل .

جدول رقم 26: يمثل توزيع أفراد العينة حسب رغبتهم في تنمية أداءهم أثناء حصولهم على هدايا رمزية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

تقر البيانات الإحصائية في الجدول رقم (26) والذي يمثل في توزيع أفراد العينة حسب رغبتهم في تنمية أداءهم أثناء حصولهم على هدايا رمزية أن نسبة أفراد العينة الذين تزيد فيهم الرغبة في تنمية أداءهم أثناء حصولهم على هدايا رمزية كانت 62% وهذا ما يشجع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل وبالتالي

زيادة ارتباط الموظف بعمله وزيادة المنافسة الإيجابية بين الموظفين وإحساسهم بتحقيق ذاتهم والاهتمام بهم واعتبارهم محور العملية الإنتاجية، فيزيد إقبالهم على العمل للحصول على هذه الحوافز ويتولد لديهم الترغيب في العمل للوصول إلى الأداء الممتاز، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، وبالمقابل نجد أن 38% من أفراد العينة يرون أن حصولهم على هدايا رمزية لا ينمي فيهم الرغبة في الأداء، وقد يعود ذلك على كونهم يرون أن تلقيهم لأجورهم كاملة يكفيهم وأنهم في غنى عن هذه الهدايا الرمزية وقد يرجع ذلك لكون أن لهم أداء ضعيف ومهارات مقارنة بزملائهم.

جدول رقم 27: يمثل توزيع أفراد العينة حسب قوة روح المبادرة لديهم في وجود الاحترام المتبادل بينهم

وبين الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	98%
لا	01	2%
المجموع	50	100%

تقر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والممثل في توزيع أفراد العينة حسب قوة روح المبادرة لديهم في وجود الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس وهذا يعد حافز معنوي إيجابي لهذه الفئة ويزيد من قدرتها على مباشرة العمل بصورة أكثر فعالية وتحقيق المزيد من النجاحات والطموحات الوظيفية مما يحقق نهضة ورفع المؤسسة التي ينتمون إليها، وتعد هذه العلاقة بمثابة احترام لإنسانيته فاعتبار الرئيس موظفيه بأنهم أعوان له يشجعهم للوصول إلى نجاح المؤسسة، فنجاح الموظف نجاح للرئيس والعلاقة بين الموظف والمدير المبنية على الاحترام المتبادل من أهم العلاقات لذا يجب أن يسودها الود والاحترام الذي هو عمود هذه العلاقة وأساسها، وهذا ما أكدت عليه نظرية إلتون مايو بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها الدور الكبير في زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الرغبة للعمل، وفي المقابل نجد مبحوث واحد أي نسبة 2% لا يكثر لوجود الاحترام المتبادل بينه وبين الرئيس في العمل وهي حالة استثنائية تعود لكون العامل له شخصية انطوائية لا يحب الاحتكاك في العمل مع الرئيس ولا مع العمال.

جدول رقم 28: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فرصة رحيلهم عن المؤسسة في أقرب وقت بسبب عدم

تقدير الرئيس للظروف التي يعيشها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

تقر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 64% من أفراد العينة يفضلون الرحيل عن المؤسسة بسبب عدم تقدير الرئيس للظروف التي يعيشونها، وهذا يفسر لنا أن عدم التقدير يشعر العاملين بأن طاقاتهم تستغل، فالموظف في أي مؤسسة من الصعب عليه أن يعمل لمدة طويلة مع أشخاص لا يهتمون إلا بالإنتاج في العمل فقط ويتجاهلون ما قد يمر به الموظف من أوقات صعبة إلى جانب التحديات القاسية التي تواجههم، وهذا الأمر يجعلهم ينفرون من الوظيفة فمن الواجب على المدير أو المسؤول في أي مؤسسة الموازنة بين الجوانب العملية والجوانب الإنسانية مع الموظفين حتى يضمن استقرارهم، في

المقابل نجد أن 36% من أفراد العينة يفضلون العمل في المؤسسة رغم تجاهل وعدم تقدير الرئيس للظروف التي يعيشونها ويمكن أن نفسر هذا أن هذه الفئة ليست بحاجة إلى تقدير واهتمام المدير لها وأن لها أهداف أخرى غير إشباع حاجاتها المعنوية وهي ترى بأن الحوافز المادية وحدها القادرة على التأثير في سلوكها وتوجيهه.

جدول رقم 29: يمثل توزيع أفراد العينة حسب نداء شعور الولاء للمؤسسة في وجود المعاملة العادلة فيما

بينهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب نداء شعور الولاء للمؤسسة في وجود المعاملة العادلة فيما بينهم أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا أن المعاملة العادلة فيما بينهم

تنتمي فيهم شعور الولاء للمؤسسة بلغت 92% وهي أعلى نسبة، ويمكن تفسيرها بأن المعاملة العادلة تمنح للعاملين فرصة إثبات ذاتهم وتعزيز ثقتهم بذاتهم وتشعرهم بالراحة النفسية ورضاهم عن بيئة العمل مما يظهر مردود أحسن للعمال، فالعامل إذا أحس بأنه لا يوجد إنصاف في العمل يسيطر عليه الضعف والإحباط ومنه تراجع في الأداء، أما نسبة الأفراد الذين لا تنتمي فيهم المعاملة العادلة فيما بينهم شعور الولاء للمؤسسة بلغت 8% ويمكن تفسير هذا بأن أفراد هذه العينة لا يرون بأن المعاملة فيما بينهم حافز يشعروهم بالولاء أي أن أفراد هذه العينة بحاجة إلى إشباع حاجياتها المادية أكثر منها معنوية.

جدول رقم 30: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقوية روح الإبداع فيهم أثناء حصولهم على مكافآت

تشجيعية من الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المدونة في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب تقوية روح الإبداع فيهم أثناء حصولهم على مكافآت تشجيعية من الرئيس أن نسبة أفراد العينة الذين تزيد فيهم روح الإبداع أثناء حصولهم على مكافأة تشجيعية من الرئيس بلغت 94% وهي نسبة تغطي تقريبا كل أفراد العينة، ويفسر هذا بأن الفرد العامل بحاجة إلى حافز معنوي أكثر منه مادي وخصوصا إذا تعلق هذا الحافز بالرئيس فالعامل كلما أدرك اهتمام الرئيس بما يقدمه من إنجازات ومهام ممتازة زاد تميزه أكثر للعمل ومنه تطور بيئة العمل، أما نسبة أفراد العينة الذين يرون بأن حصولهم على مكافأة تشجيعية من الرئيس لا تقوي فيهم روح الإبداع بلغت 6% وهي نسبة جد ضئيلة فيمكن تفسيرها بأن هذه الفئة ترى بأن هذه المكافأة ليست من بين إحدى المؤشرات التي تتحكم وتؤثر في سلوكها، أي أن لهذه الفئة حاجات أخرى غير الحاجات المعنوية التي تنير فيها الرغبة والإبداع في العمل.

جدول رقم 31: يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالإحباط اتجاه العمل والمؤسسة في حالة التجاهل

المستمر من طرف المدير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

تشير الشواهد الكمية المدونة في الجدول رقم (31) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالإحباط اتجاه العمل والمؤسسة في حالة التجاهل المستمر من طرف المدير أن نسبة الأفراد الذين يشعرون بالإحباط اتجاه العمل والمؤسسة في حالة التجاهل المستمر من طرف المدير كانت 84% وهي نسبة معتبرة يمكن أن نفسر هذا التجاهل المستمر للمدير بأنه يشكل عائقاً سلبياً يحول دون إشباع دافع أو حاجة ملحة أو تحقيق هدف محدد للعامل ينعكس بدوره سلباً على نظرتهم إلى العمل من حيث عدم الحماس والتشاؤم وعدم الرغبة في بذل أي مجهود إضافي أو عدم المخاطرة، فالفرد العامل في أي مؤسسة بحاجة إلى جرعة قوية من الحوافز لاستخراج جل المواهب المدفونة بداخله ومن بين الحوافز شعور الموظف بأن رئيسه يبدي له نوع من الاهتمام الإنساني والتقدير، أما نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن التجاهل المستمر للمدير لا يشعرهم بالإحباط بلغت 8% وهي أقل من النسبة السابقة ويمكن أن نرجع هذا إلى أن هذه الفئة من الأفراد العاملين هي فئة غير مكرثة ولا تسعى إلى إشباع حاجاتها النفسية فهي تأتي للعمل من أجل تأدية المهام المكلفة بها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

كل بحث علمي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال النتائج المتوصل إليها، فنحن من خلال دراستنا والمتمثلة في معرفة هل لأنسنة العلاقات التنظيمية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية، فقد تمكنا من الوصول إلى بعض النتائج المتعلقة بالفرضيات.

1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى والموسومة بـ "للتنظيم الغير رسمي دور في تحقيق الرضا

الوظيفي": انطلاقاً من هذه الفرضية تم التطرق إلى بعض المؤشرات التي لها علاقة وثيقة، وقد قمنا بصياغتها إلى أسئلة فرعية من شأنها أن تثبت صحة الفرضية، ومن خلال الشواهد الكمية المتحصل ومن

خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الأولى توصلنا إلى أن الفرضية تحققت وبدرجة كبيرة وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة في النسب التالية حيث بينت أن:

-نسبة 70% من مجموع أفراد العينة تجمعهم علاقة عادية مع الرئيس كما يشير الجدول رقم (07).

-نسبة 98% من مجموع أفراد العينة يجدون سهولة في الاتصال مع الرئيس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08).

-نسبة 98% من مجموع أفراد العينة يتلقون التحية من الرئيس خلال فترات العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (09).

-نسبة 64% من مجموع أفراد العينة يقرون بمرونة أسلوب الرئيس في توجيه الأوامر، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

-نسبة 86.84% من مجموع أفراد العينة يتأثرون إيجابا بأسلوب تواصل الرئيس معهم من أصل 38 عامل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11).

-نسبة 70% من مجموع أفراد العينة يقرون باهتمام الرئيس بالمشاكل التي يواجهونها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

-نسبة 80% من مجموع أفراد العينة تعطى لهم فرصة تصحيح الخطأ من رئيسهم عند وقوعهم في أخطاء مهنية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).

-نسبة 52% من مجموع أفراد العينة تجمع بينهم علاقة عادية داخل المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14).

-نسبة 92% من مجموع أفراد العينة يتعاونون فيما بينهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15).

-نسبة 94% من مجموع أفراد العينة يسألون عن زملائهم عند غيابهم عن العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16).

-نسبة 90% من مجموع أفراد العينة ينوبون عن زملائهم في مهامهم عند غيابهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17).

-نسبة 90% من مجموع أفراد العينة يحبذون العمل ضمن جماعة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).

-نسبة 76% من مجموع أفراد العينة يتأثرون سلبا عند شعورهم بالاعتراب في مكان العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

-نسبة 70% من مجموع أفراد العينة يقضون فترات الراحة بالدرشة مع الزملاء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20).

-نسبة 86% من مجموع أفراد العينة يرتاحون عند سماع الزملاء لمشاكلهم المهنية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21).

-نسبة 88% من مجموع أفراد العينة يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

• من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الفرضية (1) قد تحققت حيث أن التنظيم غير الرسمي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وذلك من خلال العلاقات التبادلية غير الرسمية من الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة من جانب وبين الرؤساء والعمال من جانب آخر وفهم رغبات العمال وحاجاتهم بشكل أفضل من قبل الإدارة كأفضل جو ملائم لتجنب الفرد الشعور بالعزلة وزيادة شعوره بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دون تعريضه للعقوبة ومنه رضا العامل عن العمل.

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية والمعنونة بـ "للحوافز المعنوية دور في إثارة الدافعية لدى

العمال": ومن خلال النتائج المتحصل عليها في بيانات هذا المحور والخاص بهذه الفرضية والتي ترى أن للحوافز المعنوية دور في إثارة الدافعية لدى العمال وهذا ما أشارت إليه المعطيات الإحصائية حيث نجد: -أن نسبة 42% من مجموع أفراد العينة يرون أن كل الحوافز المادية والمعنوية أي كلاهما تأثر على أداءهم بالإيجاب، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23).

-نسبة 94% من مجموع أفراد العينة لا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

-نسبة 92% من مجموع أفراد العينة يتحمسون للعمل أثناء تلقيهم للشكر والثناء من الرئيس بعد إنجاز المهام، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

-نسبة 62% من مجموع أفراد العينة تزيد رغبتهم في تنمية أداءهم أثناء حصولهم على هدايا رمزية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26).

-نسبة 98% من مجموع أفراد العينة يرون أن وجود الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس يقوي فيهم روح المبادرة، وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (27).

-نسبة 64% من مجموع أفراد العينة يقرون أن عدم تقدير الرئيس للظروف التي يعيشونها تدفعهم للرحيل عن المؤسسة في أقرب فرصة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28).

-نسبة 92% من مجموع أفراد العينة ينمو فيهم شعور الولاء للمؤسسة في وجود المعاملة العادلة بينهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

-نسبة 94% من مجموع أفراد العينة يقوى فيهم روح الإبداع عند حصولهم على مكافآت تشجيعية من الرئيس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (30).

-نسبة 86% من مجموع أفراد العينة يشعرون بالإحباط اتجاه العمل والمؤسسة في حالة التجاهل المستمر من طرف المدير، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (31).

• ومن خلال النتائج المحصل عليها نجد أن الفرضية (2) قد تحققت، وعليه فالحوافز المعنوية تلعب دور في إثارة دافعية العمال نحو العمل، وذلك من خلال استخدام أسلوب الذكاء العاطفي والذي يعتمد على كيفية تكييف المشاعر الإيجابية مع الجوانب النفسية للأفراد العاملين حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظف مما يقود لتحقيق أهداف المؤسسة ولاسيما أسلوب إثراء العمال والذي يعد من أفضل الأساليب فاعلية للتحفيز نظرا لأن الموظف هو من يخطط وينفذ ويتابع النتائج ويصحح الأخطاء فهذا الأسلوب يبعث لدى الفرد العامل شعورا بأهميته بالنسبة للمؤسسة بدوره يؤدي لبث وزيادة الإصرار على الابتكار بغرض حسن أداء العمل على النحو الأمثل.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد تعرضنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تميزت بتعدد الجهات الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، وبعد قيامنا بعرض النتائج التي تم الوصول إليها ومناقشتها في ضوء فروضها نأتي إلى عرض ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول نفس الموضوع، وما يلاحظ على هذا أن هناك تشابه في أجزاء بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات كما تختلف في أجزاء منها، ويمكن إجماعها في ما يلي:

1- المنهج: في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي، وهذا ما يتوافق مع أغلب الدراسات التي تم عرضها فكان هدف كل دراسة الكشف عن العلاقة بين وجود ارتباط بين متغيرين، فكانت نقطة التقاء مع دراستنا التي هدفت للبحث عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

2- أدوات الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات جمع وتحليل البيانات ميدانيا وقمنا بتحليلها وتفسيرها مستخدمين (الملاحظة، الاستمارة)، إذ نجد أن أغلب الدراسات توافقت في استخدامها للأدوات مع دراستنا واختلفت مع دراستنا في استخدامها لأداة "المقابلة" كأداة لجمع البيانات عكس دراستنا التي لم نعتمد

فيها على المقابلة، ومن بين الدراسات التي اعتمدت على المقابلة دراسة ميلاط صبرينة ودراسة بوقلمون داوود، ودراسة نور الدين تاويريت.

3- العينة: أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد توافقت أغلبها مع دراستنا والتي اعتمدت فيها على العينة العشوائية وذلك لموائمتها مع موضوع الدراسة.

• بالنسبة لنتائج الدراسة:

- اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العلاقات الإنسانية وموضوع الفعالية التنظيمية، حيث أن كل دراسة درستها بوجهة مختلفة فمنها من ركزت على العلاقات الإنسانية وربطتها بمتغير الدراسة، ومنها ما ركزت على الفعالية التنظيمية وربطتها بمتغير الدراسة، ونحن في دراستنا الحالية تطرقنا إلى دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيمات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية وقد توصلنا إلى أن وجود علاقات إنسانية والاهتمام بها في محيط العمل أمر ضروري في غاية الأهمية بالنسبة للعمال من جهة وبالنسبة للإدارة من جهة أخرى، وهذا ما يحقق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية.

- حيث توصلت دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي إلى أن وجود علاقات بين زملاء العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل، ووجود اتصال بين العاملين خارج أوقات العمل يؤدي إلى تغيير العمل بشكل أفضل وهي تتفق مع دراستنا الحالية في كون أن المؤسسة نظام اجتماعي والعلاقات السائدة بين العمال هي علاقات طيبة يسودها التعاون والانسجام والتماسك بينهم، وبالنسبة للاتصال فهناك قنوات اتصال بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم/ وهذا ما يحقق الفعالية التنظيمية.

- كما توصلت دراسة بوقلمون داوود إلى أن أفراد العينة تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وهذا ما توصلنا إليه في ضوء نتائج الفرضية الثانية كون أغلب أفراد العينة تجمعهم علاقات إنسانية وسيادة روح الفريق لتحقيق انجاز أسرع والشعور بالانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي عن بيئة ظروف العمل.

- توصلت أيضا دراسة عبد المالك مجادبة إلى أن اتساع دائرة العلاقات الاجتماعية وتعدد المرجعيات أدى إلى انقسام الولاء داخل المنظمة، حيث نجد أن أي ولاء للمنظمة هو ولاء اجتماعي أساسه إشباع الحاجات الاجتماعية، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في كون أن العلاقات الإنسانية تعمل على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة، وهي ناتجة عن العمل الجماعي الناتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الطيبة وبالتالي زيادة الولاء للمؤسسة.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة :

إن التوصل للنتيجة العامة للدراسة يكون من خلال عرض ما توصلت إليه الفرضيات الجزئية كما يلي:

1- للتنظيم الغير رسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

2- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدافعية للعمال.

ومنه فقد تحققت الفرضية الرئيسية من خلال تحقق الفرضيات الجزئية والتي مفادها "أسنة العلاقات التنظيمية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الخدمائية"، فقد أوضحت الشواهد الكمية انطلاقاً من مؤشرات تدل على أن للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق فعالية التنظيم، ويظهر ذلك بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمؤسسة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات كحسن السلوك وسلامة النية في التعامل والأدب والتقدير المتبادل والشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين فالعلاقات الإنسانية تعمل على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل، وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي ينتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق يبين أن العلاقات الإنسانية أصبح لها بعد استراتيجي في المؤسسات من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية فتحقيق الفعالية التنظيمية في ظل العلاقات يعد مصدر الأداء المتميز الذي يعود بالإيجاب على العاملين والمؤسسة.

خامساً: توصيات واقتراحات

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه أسنة العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة وحسب النتائج المتوصل إليها حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات موجهة إلى المسؤولين وتتمثل في:

- ضرورة تفعيل ثقافة التعاون بين الرؤساء والمسؤولين وتوفير جو ديمقراطي للعمل حتى يتم الانسجام بين الإدارة والموظفين.

- توفير جو ملائم داخل المؤسسة حتى يشعر الموظف بالراحة والاستقرار وأن يقوم بدوره على أكمل وجه وتحقيق فعالية أكبر.

- توجيه الملاحظات المناسبة من طرف المشرفين على العمل وتجنب الإفراط في القسوة والعقاب.

- فتح قنوات الاتصال والتخلي عن النظرة المحدودة اتجاه الاتصال والمقتصرة على الأوامر والشكاوي بالشكل الذي يساهم في تبادل المعارف وإبداء الآراء والاقتراحات.
- اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي لأن كثير من المؤسسات الوطنية لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم أهميتها الكبيرة، فإعطاء مثلاً شهادة تقديرية للعامل على جهوده الكبيرة التي بذلها لها تأثير نفسي كبير عليه فتحفزه للعمل وترفع روحه المعنوية.
- يجب على الإدارة أن تهتم بالظروف الاجتماعية للعمال خارج المؤسسة وتقديم يد المساعدة لهم في حل مشاكلهم المختلفة.
- يجب على المؤسسة ربط علاقات بمراكز البحوث والجامعات للاستفادة من الإطارات والباحثين ومن نتائج بحوثهم العلمية.
- أهمية العضوية في جماعة العمل، وتكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين لخلق بيئة عمل ودية وسيادة روح التعاون والمساواة.

الختامة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية يرتبط بأبعاد مختلفة كنا قد بنينا على أساسها إشكالية الدراسة، فهناك شبكة من العلاقات التي يعاد إنتاجها داخل التنظيم وهي التي تتحكم في فعالية التنظيم، لذلك نجد المؤسسة أمام تحديات جديدة أهمها تأثير علاقات الفاعلين على الأهداف التنظيمية، فالنجاح والتكيف لا يبني على أساس مادي فقط وإنما على العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم التي تساهم في تنمية طاقاتهم الإبداعية واستقطابها، وبالتالي إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر أداء مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية على المسؤولين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1979.
2. إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البلدية ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، 2003.
3. أحمد الخطيب عادل سالم معادية، الإدارة الحديثة، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009.
4. أحمد ماهر، التنظيم والدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
7. اعتماد محمد علام جلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013.
8. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجو المصرية، جامعة عين شمس، 1996.
9. بسام عبد الرحمان الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
10. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. بضياف عادل، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق العمل والتنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
12. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
13. بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، 2013.
14. بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
16. بوفلجة غياث، فعالية تنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
17. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة ومؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

18. جبران مسعود الرائد، معجم القبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط1، بيروت.
19. جمال محمد يوشني، قواعد البحث العلمي والاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
20. جودت بني جابر، علم النفس الاجتماع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
21. حسن الجيلاني، تنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
22. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
24. خليل محمد حسن الشماع حضير كاظم حمود نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009.
25. خليل محمد شماع وحضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007.
26. رابع كعياش، علم إجماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
27. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
28. ريتشارد هال، المنظمات هيكلها عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، مهد الإدارة العامة، ط1، السعودية، 2001.
29. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
30. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، ط2، الكويت.
31. سامي الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت، 2003.
32. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
33. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
34. الشواف سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
35. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

36. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
37. صلاح الشفراني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999.
38. عبد الرزاق الجبلي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، 1999.
39. عبد الرزاق الرحاحلة زكريا أحمد الغوام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
41. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
42. عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
43. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
44. فضيل دليلو وعلى غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
45. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
46. قاسم محمد، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، بيروت، 2006.
47. كامل محمد الغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2011.
48. ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
49. مايكل ماتيسون وآخرون، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، ط1، عمان، 1999.
50. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2007.
51. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
52. محمد عاطف غنيشن، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
53. محمد على محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003.
54. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري (أيضاح وبيان)، دار التوزيع للنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

55. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2007.

56. منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث، 2003.

57. مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1996.

58. موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ الوظائف الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.

59. نور الدين إيمان وكحولة صبرينة، الكفاءة الفعالية أخلاقيات، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

60. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

61. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

62. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

63. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

المجلات:

64. بالقاسم سلطانية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة/ مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضر، بسكرة.

المعاجم:

65. بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت.

66. عاطف غيث محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.

67. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2001.

68. يونس شكري فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، ط2، لبنان، 2001.

المذكرات:

69. بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة الشهادة الماجيستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.

70. نوال بركات، انعكاسات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على نمط العلاقات الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة تحت عنوان

أنسنة العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

- دراسة ميدانية بمؤسسة دار المالية فرع " مديرية الضرائب بولاية جيجل "

في إطار إنجاز تخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو من سيادتكم الإجابة على
الأسئلة المقترحة وذلك بكل صدق وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة
ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه.

إشراف الأستاذ :

- يواب رضوان

إعداد الطالبتين

- بوطالب شروق

- شنيب شافية

السنة الجامعية 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

نكر أنثى

2 - السن :

من 20 إلى أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50 من 50 فما فوق

3 - المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي

جامعي

4 - الحالة العائلية :

أعزب متزوج

مطلق أرمل

5 - الأجر :

من 15000 إلى أقل من 25000 من 25000 إلى أقل من 35000

من 35000 فما فوق

6 - الأقدمية :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنوات من 20 سنوات فما فوق

المحور الثاني : التنظيم غير الرسمي والرضى الوظيفي

7 - ما طبيعة العلاقة التي تجمع بينك وبين رئيسك

جيدة عادية سيئة

8 - هل هناك سهولة في الإتصال برئيسك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" ما هي وسيلة هذا الإتصال ؟

شفاهيا الكترونيا كتابيا

9 - هل يلقي عليك رئيسك التحية خلال فترات العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم"

بالحماس للعمل تعزيز الثقة بالنفس لا يشعرك بشيء

10 - ما نوع الأسلوب الذي يتبعه رئيسك في توجيه الأوامر ؟

صارم من

11 - باعتبارك عضو في المؤسسة هل ترى أن أدائك يتأثر بأسلوب تواصل الرئيس؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يتأثر ؟

إيجابا سلبا

12 - هل يولي رئيسك اهتماما للمشاكل التي تواجهك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" هل يحفزك أكثر للعمل

نعم لا

13 - كيف يتعامل رئيسك معك في حالة ارتكاب خطأ مهني ؟

التوبيخ العقوبة

تصحيح الخطأ عدم الإكتراث

14 - إذا كانت الإجابة "بنعم" هل يشعرك ذلك

بالإنتماء للمؤسسة الراحة النفسية تجده أمر عادي

15) ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل ؟

جيدة عادية سيئة

16) إذا كانت تربطك علاقة جيدة هل يزيد ذلك من :

رغبتك للعمل استقرارك في العمل لا يزيد شيئاً

17) هل يوجد تعاون بينك وبين زملائك ؟

نعم لا

18) هل تسأل عن زميلك عند غيابه عن العمل ؟

نعم لا

19) عند غياب أحد زملائك عن العمل هل تؤدي مهامه نيابة عنه؟

نعم لا

20) هل تجد العمل ضمن جماعة العمل؟

نعم لا

21) شعورك بالاغتراب في مكان العمل هل يؤثر سلباً في أدائك ؟

نعم لا

22) كيف تقضي فترات الراحة في العمل ؟

الدرشة مع الزملاء لوحده مواقع التواصل الاجتماعي

23) هل تشعر بالراحة عند سماع زملائك لمشاكلك المهنية؟

نعم لا

24) هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثالث: الحوافز المعنوية واثارة الدافعية

(25) - أي من هذه الحوافز تؤثر إيجابا على أدائك ؟

مادية معنوية كلاهما

(26) - هل يتيح لك المدير فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة " بنعم " هل تؤخذ بعين الاعتبار؟

نعم لا

(27) - تقيك الثناء والشكر من رئيسك بعد انجاز المهام هل يزيدك حماسة للعمل ؟

نعم لا

(28) - هل يزيدك الحصول على هدايا رمزية رغبة في تنمية الأداء ؟

نعم لا

(29) - هل يقوي فيك الاحترام المتبادل مع الرئيس روح المبادرة ؟

نعم لا

(30) عدم تقدير الرئيس للظروف التي تعيشها هل يدفعك للرحيل عن المؤسسة في أقرب فرصة ممكنة

نعم لا

(32) هل تنمي في المعاملة العادلة بينكم شعور الولاء للمؤسسة ؟

نعم لا

(33) حصولك على مكافأة تشجيعية من رئيسك تقوي فيك روح الإبداع ؟

نعم لا

(34) هل التجاهل المستمر من طرف المدير يولد فيك شعور الإحباط اتجاه العمل والمؤسسة ؟

نعم لا

المخلص

نظرا لأهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بغية الوصول لأهداف المؤسسة. ومن تم كان عنوان الدراسة: أنسنة العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أنسنة العلاقات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية انطلاقا من تساولين فرعيين هما :

- هل للتنظيم الغير الرسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؟

- هل للحوافز المعنوية دور في إثارة الدافعية لدى العمال؟.

وسعيا منا للإجابة عن هذه الأسئلة تم النزول إلى الميدان وتطبيق الدراسة على 51 عاملا واعتمدنا على المنهج الوصفي.

وكانت دراستنا مقسمة إلى إطارين: الإطار النظري متضمنا أربعة فصول أما الميداني تضمن فصلان كما تم الاعتماد على الملاحظة والاستمارة كأدوات أساسية لجمع البيانات. وقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور:

المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة.

المحور الثاني: اشتمل على التنظيم الغير الرسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

المحور الثالث: الحوافز المعنوية ودورها في إثارة الدافعية لدى العمال.

وبعد عرض و تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى نتائج الدراسة والتي جاءت كالتالي:

للتنظيم الغير الرسمي دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

للحوافز المعنوية دور كبير في إثارة الدافعية لدى العمال.

Summary of the study :

In view of the importance of human relations in the actual organizational achievement within institutions and their important role in motivating workers to achieve greater efficiency.

Since then the title of the study was :

« the humanizing of organizational relation and their role in the actual organizational of achievement . »

The objective of this study is to know its role through two minor questions :

1-Does the informal organization have a role in achieving job satisfaction for workers ?

2-Do moral incentives play a role in motivating workers ?

In order to answer these questions, we went to the field and applied the study on 50 workers, we relied on the descriptive approach.

Our study was divided into two frameworks :

The theoretical framework that includes four chapters and the field framework also includes two chapters.

The observation and the form were adopted as basic data collection tools.

The questionnaire included three axes .

*the first one includes the personal data of the sample members .

*the second one included informal organization and employees' satisfaction .

*the last one comprised the moral incentives and motivation of workers .

After analyzing the results and discussing the hypotheses, the results of the study were reached as follows :

Informal organization leads to a high degree of satisfaction of the workers.

for moral incentives focused on motivating workers.