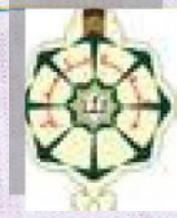




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تلمسان  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع L.M.D  
تخصص تنمية بشرية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

واقع العلاقات الإنسانية في  
المؤسسة الصناعية الجزائرية  
- دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو -

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذ:

-بودندان محمد

- بلهاشمي كريمة

- بن الشيخ نورة

المقدمة عامة :

لقد عرف الإنسان الصناعة منذ زمن بعيد ولكنها كانت بسيطة وبدائية حسب الإنسان الذي كان يمارسها وكان هدفه الدائم هو محاولة تسخير الطبيعة ومواردها لخدمته وسد حاجاته البدائية آنذاك ، فكانت الصناعة حرفية يدوية تمارس في المنزل أو في القرية ومع تطور الإنسان بتطور الصناعة وتمكنه من السيطرة على الطبيعة شيء فشيء وظهور المجتمع الحديث ومؤسساته وتجمعاته المختلفة رافق ذلك التأثير في العلاقات الإنسانية.

فالفرد يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الدراسات العلمية للعلاقات الإنسانية حيث لا يستطيع أن يعيش منفردا عن بقية الأفراد الذين تربطه بهم علاقات وروابط مختلفة فيبينه وبين والديه تقوم العلاقة الوالدية وبينه وبين زملائه الطلبة تقوم علاقة الدراسة وبينه وبين زملائه في العمل تقوم علاقة العمل وفي هذا الإطار نجد أن حياة الفرد وأعماله وأنشطته المختلفة تتركز كلها على قيام علاقات كثيرة كنطاق للعلاقات الإنسانية فموضوع العلاقات الإنسانية ليس وليد العصر ، بل يعود إلى دراسات قديمة وكانت تلك الدراسات كمرآة لعصرها حيث تختلف عن العصر الحديث والمعاصر من حيث الاهتمام ومن حيث زوايا المعالجة والهدف المبتغى من الدراسات في حد ذاتها.

فبعد استقرار العلوم الاجتماعية وأصبحت تعتمد على الطريقة العلمية والمعرفة المنظمة وتبلور الأفكار والنظريات واتجاهها إلى الواقع الإنساني وما يحيطه من ظواهر إنسانية لمعرفة الظروف والعوامل التي تتحكم وتؤثر فيس علاقاته المختلفة منذ نشأته ومراحل نموه وصدقاته ومكان عمله وغير ذلك من محيطه القريب والبعيد فاستخدم الآلات وتحريكها يتم بواسطة الإنسان ، فهو القوة المحركة الحقيقية وهو المنتج الأساسي والفعال ، فتغير الآلات وتطورها إذا لم يصحبها تغييرا للإنسان من حيث القيم والعلاقات وتطورا فكريا ومجتمعيا فكل

الأهداف المسطرة من وراء كل ما بذل من جهود ستكون قاصرة ، لأن الإنسان يعتبر الوحدة التي تتكون منها المنظمة فجاحها أو فشلها يتوقف على الجهد البشري ، وتحقيق أهداف هذه المنظمة يتطلب تحقيق أهداف أفرادها ، وهذا لا يتم إلا بتوفير قيادة رشيدة ملمة بالسلوك الإنساني وماهرة في تطبيق أسس العلاقات الإنسانية وتحضير أرضية للعمل والإنتاج مع السهر على الاتصال الجيد والمستمر ، وإحساس العمال بدورهم الفعال وغيرها من العوامل والسبل التي تطور العلاقات الإنسانية لصالح العامل والعمل لصالح الوحدة والمؤسسة الاقتصادية الوطني ككل.

### مدخل منهجي :

#### 1. أسباب اختيار الموضوع :

##### ▪ الأسباب الموضوعية :

بما أن العنصر البشري أخذ يشكل أحد الأبحاث والأبعاد الرئيسية لعلماء الاجتماع ، وأصبحت تعطي أهمية للأفراد في المؤسسات وذلك بهدف تحقيق الفعالية و المردودية حيث أصبح موضوع الأبحاث العصرية التي لا يزال مجال البحث مفتوحا فيه حيث يطرح أكثر من تساؤل حول ذلك الجانب المعقد والمتغير في الإنسان وهو السلوك والبحث في العوامل المؤثرة على ممارسات وتصرفات العمال داخل المؤسسة ومن بين الأسباب الموضوعية التي جعلتنا نختار هذا الموضوع المتعلق بسلوك العمال والبحث عن العوامل المؤثرة فيهم هو أن الكثير من الجزائريين يفكرون في كيفية وضع طرق واستراتيجيات كفيلة بنجاح تطبيق الأداء أو الإنتاج الجيد أو اقتصاد السوق أكثر مما جعلهم يفكرون في الكيفية التي يحاولون بها إرضاء العمال.

##### ▪ الأسباب الذاتية :

وهو البحث في المؤسسة الصناعية عن تغييرات والتحويلات قد تؤدي بها إلى النجاح أو الفضل ولكن يكون التركيز والاهتمام في الدراسة هو ذلك العنصر البشري الذي اعتبره الكثير من الباحثين شرط ضروري في رفع كفاءة المؤسسة أو خفضها وكذلك من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث هي معالجة جانب سلوك العمال داخل المؤسسة والرغبة في معرفة ما إذا كانت هناك علاقات إنسانية داخل المؤسسة.

#### 2. أهداف الدراسة :

إن أي دراسة مهما كان نوعها لا يمكن أن تتطلق من فراغ دون أن تكون لها أرضية أو خلفية يستند إليها الباحث فأبي باحث يقوم ببحث علمي لا بد أن

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة ومن خلال اهتمامنا لهذا البحث سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية.

1. محاولة التعرف على حياة العمال داخل المؤسسة.
2. معرفة ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على سلوكيات وتصرفات العمال داخل المؤسسة.

3. الإطلاع والتحقق من علاقة العامل بالإدارة.

### 3. أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع البحث أهمية كبرى خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالعلاقات الإنسانية على اعتبارها أهم الأسس التي تبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها وذلك باعتبارها من المواضيع الحساسة والمتداولة وخاصة عند التطرق بعلاقات العمال وتأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة وكذلك كونه يبحث في المواضيع عديدة تدخل ضمن محاولة تبيان الخلل الموجود في المؤسسة الجزائرية.

### 4. الدراسات السابقة :

المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة وهذا يعني أن المؤسسة كيان اجتماعي جامع لأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية ، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية وهي تتأثر بعوامل كثير منها ، العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية ففي العلاقات الإنسانية نجد دراسة لـ :

1- دراسة بوعباش مراد :

العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية ، بحث لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية : فرع التنظيم السياسي والإداري (معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 1991-1992) والذي انطلق من الإشكالية التالية :

ما هي حدود العلاقات الإنسانية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ وهل يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تقوم باحترام العمال وهي في خدمتهم وخدمة المجتمع ككل ؟ وما هي المبادئ المطبقة في المؤسسة الجزائرية ؟

وقد ركز في بحثه على ثلاث فرضيات :

1. إن نطاق العلاقات الإنسانية بما تحويه من مبادئ غير محترمة في المؤسسة الجزائرية لأن هذه الأخيرة تعتمد على القوانين الفوقية الصادرة ومن الوصاية أكثر من الدراسة النقدية المبنية على أسس موضوعية.

2. ضعف الإنتاج يعود أساسا إلى العامل وهذا لأخير منسلخ على مؤسسته لكونها لا توفر له كل ما يحتاجه.

3. إن المسؤولين (الإطارات) متيقنين بأن الخروج من الأزمة يعتمد أكثر على إعطائهم الصلاحيات المتعلقة بهم كل حسب منصبه ومرتبته

كما اعتمد الباحث على منهج تحليل المضمون والمنهج التجريبي وقد ركز على نموذج الاستمارة.

والبحث الميداني فلقد أجراه في 5 مؤسسات أختيرت بطريقة محكمة.

1. المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية والمصنوعات الجلدية - شراكة -

عدد العمال الإجمالي 1406 - النسبة التي أجري معها البحث 50 +

20 ، 4.97%.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

2. المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت - باب الواد - عدد العمال الإجمالي 353 النسبة التي أجري معها البحث 50 + 13 ، 19.25% .

3. المؤسسة الوطنية للتوظيف بالورق ، والورق المقوى ، - بوروبة - عدد العمال الإجمالي 522 النسبة التي أجري عليها البحث 20+50 ، 11.25% .

4. مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط لوحدة الحديد الصغرى - مفتاح - عدد العمال الإجمالي 395 ، النسبة التي أجري عليها البحث 22+50 ، 18.22% .

5. المؤسسة الوطنية للرزق المعدني (مركب التغليفات المعدنية) - جسر قسنطينة - عدد العمال الإجمالي 1854 ، النسبة التي أجري عليها البحث 22+50 ، 5.16% .

### المجموع :

- عدد العمال 4130 النسبة التي أجري عليها البحث 350 ، 68.47% .
- الاعتماد في كل مؤسسة على دراسة 70 حالة ، 50 منها خاص بالعمال البسطاء أو الإطارات المتوسطة السلم 13. بينما 20 منهم خاصة بالإطارات لأن استمارة الأسئلة تختلف بين الفئتين.

### نتائج البحث :

إن ضعف الإنتاج هو عملية موجودة في حلقة مفرغة ، يتحمل كل طرف مسؤولية لأنه لوحظ أن العامل على مستوى بعض المؤسسات يقوم بدوره على أحسن وجه ويعمل فوق طاقته ولكن بسبب عدم وجود المواد الأولية يسقط الإنتاج إلى الحد الأدنى ويتحمل العامل ذلك حيث يتأثر الأجر بذلك.

إن ضعف الإنتاج لا يعود بالدرجة الأولى إلى العامل بقدر ما يعود إلى

الإدارة.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

إن الحوافز هي دافعة على الرضا ودافعة على العمل المتقن ووسيلة للأداء الجيد.

### 2. دراسة أنيس عبد المجيد :

تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق. جامعة الجزائر لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، (2003-2004).

والذي انطلق من الإشكالية التالية :

ما هي طبيعة وشكل التسيير القائم والمسرد والقيم التي تتماشى واقتصاد السوق؟  
ووظف الفرضيات التالية :

### الفرضية الأولى :

تراجع دور الدولة لصالح اقتصاد السوق والخصوصه ، استوجب عليها (أي الدولة) لكي تحافظ على التوازن الاقتصادي والاجتماعي ، ولعب دورها التنظيمي والتوجيهي والرقابي أن تعمل على إصدار نصوص تنظيمية تؤطر من خلالها النشاط الاقتصادي على المستويين الكلي والجزئي وتنظيم علاقات العمل بين المسيرين للعمال.

### الفرضية الثانية :

إصدار النصوص التنظيمية المؤطرة للنشاط الاقتصادي والمنظمة لعلاقات العمل بين المسيرين والعمال ، تحمل في طياتها بل هي متأثرة بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي توصل إليها الباحثون والخبراء . هذه العلاقات الإنسانية التي تؤثر على المسيرين في آن واحد بالرفع من معنوياتهم ومنه التحكم في الإنتاجية وتحسينها وزيادة الإنتاج كما ونوعا.

كما اعتمد على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

### نتائج الدراسة :

اهتمام العلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر له المؤسسة فرص النجاح وتهيئ له الجو المناسب للعمل وصولا بالمؤسسة إلى أهدافها وأهداف وطموحات عمالها.

الملكية الفردية والخصوصية واقتصاد السوق والمنافسة واستقلالية التسيير كلها لا تتنافى والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

الإصلاحات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية اقتضت تغييرا جذريا لعلاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع.

استنتج أن لعلاقة العمل آثار عديدة ومتنوعة ومختلفة على الحياة المهنية والعملية للعامل.

### 3. دراسة بلخريصات رشيد :

تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، بحث لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2002-2003 والذي انطلق من الإشكالية التالية :

كيف يمكن تنظيم الإنتاج الصناعي في المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية ؟

وقد ركز في بحثه على الفرضيات التالية :

1. اختيار التنظيم المناسب يتم على أساس أهداف المؤسسة الاقتصادية وطبيعة نشاطها وعملياتها .

2. تقسيم العمل والتخصص أهم مبادئ التنظيم الصناعي.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

3. مبادئ وأفكار F. TAYLOR الركيزة الأساسية لأي تنظيم إنتاجي داخل المؤسسة.

كما أجرى الباحث مقابلات منتظمة مع عدد من مديري ورؤساء الوحدات الإنتاجية لمؤسسة ENIE.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استعان بمنهج دراسة حالة.

### نتائج الدراسة :

1. حتى تصل المؤسسة الاقتصادية إلى تحسين قوتها؟ للإنتاجية بصفة دائمة مع تحقيق إشكالية الإنتاج (إنتاج أكثر بأقل تكلفة وبأعلى جودة) عليها التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط تنظيم العمليات ، التوجيه ، الرقابة.

2. إن الشرط الأساسي والهام لتحقيق أهداف المؤسسة يتمثل في تحسين تنظيم الإنتاج والعمل على أسس علمية حيث أن وضع وسائل الإنتاج عالية الكفاءة تحت تصرفها وبقوة اليد العاملة لا يكفي في حد ذاته لتحقيق الفعالية الاقتصادية إذ لا بد من التنظيم العلمي والتنظيم إدارة ووظيفة الإنتاج كشرط أساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية.

3. إن المرحلة الجديدة التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية في إطار اقتصاد السوق يفرض عليها الاعتماد على تحقيق المردودية كشرط أساسي وحتمي لنجاحها وتحقيق أهدافها كذلك تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية من أجل تنظيم وظائفها والاهتمام بها على أحسن وجه ممكن.

### 5. طرح الإشكالية :

من الصعب على باحث علم الاجتماع أن يتناول موضوع " السلوك الإنساني " بكل بساطة وأن يكشف عن الأسباب والدوافع التي تعمل على إثارته في جميع الأحوال بل يبقى هذا الجانب معقدا والكشف عن حقيقته أمر يستحيل

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

تحقيقه بسهولة ويستلزم وقتا . فالسلوك باعتباره رد فعل اتجاه بعض المؤشرات الخارجية يعني ذلك أنه في تغيير مستر حسب الأهداف والحاجات والسؤال الذي يطرح على بساط البحث هو :

ما هو واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية ؟

### 6. فرضيات البحث :

على ضوء الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- 1/ علاقة العامل برفاق العمل يؤدي إلى الرضا المهني.
- 2/ إن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن العمل.

### 7. منهج البحث :

طبيعة الموضوع في أي بحث علمي هي العامل الوحيد المجسد للمنهج المناسب في عملية البحث والمنهج العلمي حسب تعريف موريس أنجرس " هو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ما <sup>1</sup>."

اعتمدنا في بحثنا على المنهج التحليل الوصفي باعتباره منهج أكثر ملائمة لموضوع البحث وأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية وهو يقوم على جميع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا وذلك للوصول إلى النتائج وتعميمها عن الظاهرة المراد دراستها (ما مدى اهتمام المؤسسة بعلاقات العمال) وقد ارتبطت الدراسة الوصفية بالتحليل الكمي وهذا ما نراه في أعمال فريدريك لوبلاي الذي اعتقد أنه بدون المعالجة الكمية ستكون الدراسة غامضة وغير مؤكدة كما أن النتائج لن تكون على درجة عالية من الدقة ولقد استطاع لوبلاي

<sup>1</sup> - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 2004 ، ص 36 .

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

في دراسته أن يجد حلا لهاتين المشكلتين حيث اعتبر الأسرة هي الوحدة الاجتماعية الأساسية واستخدام ميزانية الأسرة بوصفها التعبير الكمي للظواهر الاجتماعية<sup>1</sup>.

### 8. الدراسة الاستطلاعية :

تمثلت عملية الاستطلاع التي قمنا بها قبل الشروع في العمل الميداني في إلقاء نظرة عامة حول المجتمع المدروس ، الذي تمثل في دوره في مجموعة من العمال ، الذين قمنا معهم بدراسة ميدانية تضمنت عدة أسئلة حول الموضوع وذلك من أجل الأخذ بصورة حول واقع العمال داخل المؤسسة وهل توجد بينهم علاقات عمل وذلك من أجل تطوير المؤسسة . تمت هذه الدراسة في ولاية تلمسان وبالضبط في سبدو بمؤسسة DENITEX مركب النسيج.

### 9. العينة :

هي مجموعة من الأشخاص أو هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من مفردات الداخلية في تركيب مجتمع يجرى حولها البحث ، والعينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة والتي تتمثل في الأخذ شبه بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث.

وقد اشتملت العينة على 32 عامل ، منهم إطارات ، المنفذين ، وأعاون التسيير.

### 10. التقنية المستعملة في الدراسة :

ابتعنا التقنية المتمثلة في الملاحظة والاستمارة وذلك للإمام بجميع المعلومات التي تتضمن دراستنا.

---

<sup>1</sup> - محمد علي محمد البحث الاجتماعي ، دراسة في طرائق البحث وأسبابه ، دار المعرفة الجامعية ، أزرطية ، مصر ، ص 165.

**1. الملاحظة :**

هي عبارة عن نشاط يقوم به الباحث من خلال المراحل المتعددة التي يمر بها بحثه فهو يجمع الحقائق المتعلقة التي تساعد في تحديد المشكلة وذلك عن طريق ما تراه كافة حواسه<sup>1</sup>.

كما يقصد بها إطارها المبسط بأنها الانتباه العضوي الغير مقصود وإدارة إلى الحادثة أو ظاهرة ما<sup>2</sup>.

**2. الاستمارة :**

تعرف بشكلها الأكثر شيوعا بصبر الآراء ، تقنية مباشرة تطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة ذلك أن صنع الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية<sup>3</sup>.

والهدف من استخدام التقنيات الإحصائية هو جمع المعلومات وتفرغها في جداول وتحويلها إلى نسب مئوية لتسهيل عملية المقارنة بين النتائج. وهكذا يمكننا من تعميمها على كل مجتمع البحث.

**الطريقة الإحصائية :**

التكرار  $\times 100 /$  عد أفراد العينة.

**11. تحديد المفاهيم :**

تعريف الاحترام حسب سلم ماسلو : عند تحقيق الفرد للحاجات الثلاث الأولى تتولد له رغبة الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي للمؤسسة ، أو بين زملائه في العمل أو خارجه ، وتظهر فيه القدرة على تحمل

<sup>1</sup> - محمود السيد أبو النبل ، علم النفس الاجتماعي ، الدراسات العربية والعالمية ، دار النهضة العربية ، ج1 ، ط4 ، بيروت ، سنة 1985 ، ص 225.

<sup>2</sup> - علي إحسان شوكت ، فوزي الخلاق ، البحث العلمي مناهجه - أساليبه - أدواته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص 58.

<sup>3</sup> - محمد عزيز إبراهيم ، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية ، دار النشر المكتبة المصرية ، بدون طبعة ، 1986 ، ص 155.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات والرغبة في الاستقلال وحرية التعبير عن الرأي وحاجته إلى تقدير الآخرين لمجهوداته التي يبذلها في العمل فكلما شعر الفرد بأهمية الدور الذي يقوم به ميدان العمل والإنتاج ووجد من مسؤوليه تقديرا واعترافا يتشجع أكثر بالتمسك بعمله وبمؤسسته ويضاعف من مجهوداته من أجل تحقيق رغبته في الحصول على تقدير زملائه في العمل والمشرفين عليه كلما زادت شهرته بين ذويه ويصبح كمثال يقتدى به<sup>1</sup>.

### مفهوم الرضا الوظيفي :

يعرف هوبيك (HOPPECK1935) على أنه مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي<sup>2</sup>.  
أما شنيدر وسيندر 1975 فيرى أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند قبوله بها<sup>3</sup>.

### تعريف الخدمة الاجتماعية :

الخدمة الاجتماعية لا يختلف الباحثون في تحديد مفهوم الخدمة الاجتماعية فيعرفها الدكتور أحمد كمال أحمد بأنها : " مهنة ونظام اجتماعي يحقق الرفاهية للإنسان لإيجاد تغييرات اجتماعية موجهة من خلال متخصص يتعاون مع أجهزة المجتمع لمقابلة احتياجات الاجتماعية.

ويعرفها الأستاذ عبد الله فلوم حسين بأنها مهنة وعلم موضوعي حديث ذات نظرة شمولية لما يحيط بالفرد والجماعة من مشكلات ، وما يعترضهم من

<sup>1</sup> - بوعباش مراد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم السياسي والإداري ، الجزائر ، 1991 - 1992 ، ص 215.

<sup>2</sup> - محمد صرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية ، 2007 ، ص 30.

<sup>3</sup> - محجوبي محمد ، الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ومصاديقته في المؤسسة الخدمية ، حالة القطاع البنكي في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات ، السنة الجامعية 2009-2010 ، ص 65-66.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

معاناة...وهي تتناول قضايا الفرد والجماعة والمجتمع تضع اعتبارها كافة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة في حياتهم<sup>1</sup>.

### تعريف الجماعة :

يرى الدكتور / أحمد عبد العزيز سلامة والدكتور / عبد السلام عبد الغفار في كتابهما المشترك / علم النفس الاجتماعي بأن : " الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من الأفراد لكل منهم دوره الذي يقوم به والذي ينظم له علاقاته مع غيره ، ويشتركون جميعا في تنظيم معين من المعايير ينظم سلوك كل منهم. ويعرفها الأستاذ الدكتور / مصطفى الخشاب بقوله : " الجماعة عدد من الأفراد يمتاز بطابع خاص ويرتبط أعضاؤها بروابط معينة ويسعون إلى هدف مشترك ويكونون على صلة دائمة...

ويعلق علماء الاجتماع أهمية كبرى على الجماعة باعتبارها وحدة البيانات الاجتماعية"<sup>2</sup>.

### السلوك الإنساني داخل المنظمة :

السلوك الإنساني عبارة عن جميع العمليات التي يقوم بها الإنسان سواء كان ذلك في بيته أو عمله أو المجتمع بصفة عامة ويمتاز السلوك الإنساني بأنه سلوك ناجع من وعي وله هدف والمقصود من كون هذا السلوك ناتج تفاعلات نفسية واجتماعية وسياسية معينة وهذا السلوك يمتاز بمرونة وقابلية للتأقلم مع المواقف المتعددة التي تحيط بالبشر ، فالسلوك الفرد داخل بيته ليس هو سلوكه داخل المنظمة أو سلوكه في الشارع فعملية التأقلم مع المواقف من السمات

<sup>1</sup> - أحمد كمال أحمد ، منهج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفرد ، مكتبة القاهرة ، 1976 ، ص 24.

<sup>2</sup> - محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر 2006 ، ص 154-155.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

الأساسية للإنسان حيث أن الإنسان يؤثر سلوكه على المنظمة ، ويتأثر بها بشكل ديناميكي<sup>1</sup>.

ففهم السلوك الإنساني ضروري في أي مؤسسة مهما كان نشاطها فالمؤسسة كما عرفها Lobs Tein هي مجموعة من الأفراد المستقرين والتي يهدف نشاطها إلى توفير منتجات أو خدمات للجماعة وذلك من طريق وجود الوسائل المالية والتقنية مقابل دفع مباشر.

### مفهوم الإشراف :

هو قيادة مشتركة وجهود متضامنة بين المشرف والمشرف عليه لتهيئة أنسب للأجواء والتجارب لنمو أعضاء الجماعة التي تعمل معها ، فإن الإشراف هو عملية توجيه وأيضاً عملية تعليمية وكذلك علاقة بين عدد من الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات وبين المشرف وهو ذلك الشخص المسؤول عن توجيههم ومساعدتهم في آراء ووظائفهم والقيام بمسؤولياتهم على مستوى ترضى عنهم المؤسسة التي تستخدمهم<sup>2</sup>.

### 12. الخلفية النظرية :

هناك عدة مداخل نظرية في دراسة موضوع الرضا عن العمل ، فنجد أن نظرية الصراع يمكنها أن تساعد على تفسير مشكلات الرضا أو عدم الرضا عن العمل في ضوء مفهوم الاغتراب عند ماركس ، وفي هذا الصدد نجد أن " ماركس " قد أشار إلى أن الاغتراب وعدم الرضا والاستياء في العمل ناتج عن القوى الاجتماعية التي تلازم الإجراءات الرأسمالية وتفصل الكائنات الإنسانية عن المعاني ، والخلق ، والعمل المرتكز حول الذات فالعامل في المجتمع الرأسمالي

<sup>1</sup> - إبراهيم الغمري ، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، د.ت ، ص 4.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عطية ، سامي محمود جمعة ، النظرية والممارسة في خدمة الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2001 ، ص 152.

## واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

يصبح منفصلا عن الناتج عمله أن يشعر بالاغتراب عن العمل ويصبح العمل شيئا خارجيا بالنسبة للعامل ، وغير مشبع لحاجياته ، ويشعر العامل بانعدام القوة أي أنه ليست لديه القدرة على التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة المحيطة به<sup>1</sup>.

### 13. صعوبات البحث :

كل بحث لا يخلو من الصعوبات التي تعرقل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها ونحن كباحثين قد وجهتنا سواء من الناحية النظرية والتطبيقية تمثلت في :

- صعوبة ترجمة المراجع باللغة الفرنسية.
- تهرب العاملين من الأجوبة وعم الإدلاء بكامل المعلومات التي تثري بحثنا.
- صعوبة فهم بعض الأسئلة بالنسبة لبعض العمال وذلك نظرا للمستوى التعليمي المحدود.
- ضيق الوقت بسبب اكتظاظ البرنامج الدراسي.

---

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع القاهرة ، ص 181.

## المبحث الأول : نظريات التسيير :

### تمهيد :

كان ظهور ما يعرف بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطا تماما تام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدولة الأوروبية في القرن 185 عشر وما تلاه من الأزمة ، كان هذا التطور كبيرا من حيث التغييرات التي حدثت فيه وشاملا من حيث النواحي التي أثر عليها هذا التطور الذي شهدته المجتمعات الأوربية قد نقلها من مرحلة الاقتصاد الإقطاعي إلى مرحلة الرأسمالية التجارية ، إذن فتغر مصطلح مدرسة إدارية عن اتجاه فكري في مجال الإدارة حيث يشمل هذا الاتجاه على مجموعة من المفكرين الذين قدموا لنا نظريات إدارية متعددة تضمنت مفاهيم وأسس متشابهة.

## المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية :

تشمل هذه المدرسة على عدد من النظريات الإدارية يشكل مجموعها الفكر الكلاسيكي في الإدارة فسنعرض في هذا الإطار إلى أفكار هذه المدرسة من خلال نظرياتها :

### 1. فريدريك فرسو تايلور والإدارة العلمية :

ظهرت الإدارة العلمية في الو.م.أ. قد سماها بعضهم بالنظرية المادية فحين أطلق عليها آخرون اسم الرجل الاقتصادي ، لقب فريدريك بأب الإدارة العلمية ، كان تايلور مهندس في شركة أمريكية للحديد والصلب جذبت اهتمامه الأمور الإدارية والكفاءات الإنتاجية ، حيث أصدر كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " نشر عام 1911 إلى جانب تايلور كان هناك زملاء له أشهرهم هنري جات وفرونك وويليام جيلبرت ساعدوه في ترسيخ دعائم المدرسة العلمية في الإدارة ، فركزت الإدارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبارهما هدف أساسي ونسيت العنصر البشري ، ركزت هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية ، لذلك انصب اهتمامها على قاعدة الهرم الإداري الذي يتكون من العمال المنفذين والمستوى الإشرافي أو الإداري الأول فمن المرتكزات والمفاهيم التي قامت عليها هذه المدرسة<sup>1</sup>.

1. البحث العلمي ويشمل أسلوب الملاحظة والتجربة ، بالابتعاد عن التخمين والآراء التقليدية التي كانت تحدد عناصر عمل الفرد وتحديد خطواته ومراحله وأحسن الطرق لأدائه والتدريب عليه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، الإدارة (الأصول وأسس ومفاهيمها) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ن ، الأردن ، 197 ، ص 88.

<sup>2</sup> - جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003.

2. تقسيم العمل والتخصص : طالبت هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص حيث اعتبرت كلما زاد التقسيم والتخصص ازدادت المهارة في أداء العمل وقلت الأخطاء وبالتالي قلة الكلفة وارتفعت الكفاءة الإنتاجية.
3. دراسة الحركة والزمن : هي حسن اختيار العمال للوظائف التي تناسبهم وتدريبهم على مراعاة عنصري الزمن والحركة لزيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>. ويقصد بها تقسيم العمل ، وإسناد أداء الجزئية لفرد محدد ، يقوم شخص مختص بمراقبة حركات هذا الفرد في أداء الجزئية المسندة إليه بهدف استبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها ، ووضع زمن معياري لأداء كل حركة وللعمل ككل والغاية من ذلك هو اختصار وقت العمل ، وتوفير الوقت الذي يصرف في سبيل إنجازه من قبل العامل من أجل رفع إنتاجيته وإنتاجية المنظمة ككل.
4. الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي : من أجل تشجيع وتحفيز العمال على الأداء والإنتاج ، انطلاقاً من أن الإنسان نظرتة للحياة المادية.
5. الكفاءة الإنتاجية : تتحقق عن طريق تخفيض تكلفة العمل ، والحد من الإسراف لدى العمال ، واختيارهم بشكل سليم ، وتدريبهم وتوفير مناخ مادي جيد يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة.
6. التعاون : التعاون بين الإدارة والعمال ، فبمعالجة مشكلاتهم بما لا يتعارض ومصصلحة العمل ، طبقاً لقواعد مدروسة حازمة مع الأخذ بنظام الحوافز<sup>2</sup>. والتعاون هو شيء جوهري خاصة بين المشرف المباشر ومرؤوسه فوظيفة التوجيه هامة وأساسية.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقلي ، المرجع السابق ، ص 89 - 90.

<sup>2</sup> - جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، المرجع السابق ، ص 33.

7. الرشد في الأداء : ويقصد به أن المديرين يقومون بزيادة الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد لتعود الفائدة عليهم ، فالرشد يؤدي في النتيجة إلى رفع كفاءة العمل والمنظمة معا مما يعود بالنفع على طرفي العاملين وأصحاب العمل<sup>1</sup>. وكان منطق تايلور أن العامل عندما يرتبط أجره بإنتاجية سوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى طاقته وليس هذا فقط ، بل إن تحسين ظروف العمل تساعد على زيادة إنتاجية العامل أيضا<sup>2</sup>.

كما تطرق تايلور في كتابه أسس الإدارة العلمية بأن يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم قبل كل شيء وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض التكلفة.

- يجب أن يعطي للعامل أعلى مستوى للعمل يناسب قدرته وحالته الجسمية.
  - كل عامل مطالب بتقديم أكبر كمية من العمل.
  - يمكن بواسطة دراسة الوقت ، الحصول على أجور مرتفعة وتكاليف عمل منخفضة . وإن أسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.
- لقد كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءة المؤسسة وريح العامل بمعنى إنتاج أوفر وبتكلفة أقل وقد حدد تايلور أربع مبادئ وهي :

كما تطرق تايلور في كتابه أسس الإدارة العلمية بأن يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم قبل كل شيء و في المقابل يطالب العمال بتخفيض التكلفة.

- يجب أن يعطي للعمال أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية .

- كل عامل مطالب بتقديم أكبر كمية من العمل.

- يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة و تكاليف عمل منخفضة. وإن أسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.

<sup>1</sup> - محمد بن حمودة ، علم الإدارة العلمية ، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر 2006 ، ص 84é.

<sup>2</sup> - طارق كمال ، أساسيات في علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2008 ، ص 30.

لقد كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءات المؤسسة و ربح العامل بمعنى إنتاج أوفر و بتكلفة أقل و قد حدد تايلور أربع مبادئ و هي:

1- تنمية علم حقيقي للإدارة: يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل، هذا التحديد العلمي يحل محل الطرق الارتجالية التي كانت سائدة.

2- الإختيار العلمي للأفراد و تدريبهم و تعليمهم و تنمية قدراتهم بدلا من النظام القديم حيث كان العامل يدرّب نفسه بنفسه<sup>1</sup>.

3- التعاون مع العاملين لضمان أنهم يطبقون الطرق العلمية المحددة لأداء العمل.

4- يتحمل المديرون جميع أعباء العمل التخطيطي و التنظيمي و يتفرغ العاملون لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم<sup>2</sup>.

و على الرغم من نواحي القوة في هذه النظرية، إلا أنه وجهت لها العديد من الانتقادات منها:

1- أن الطريقة التي اتبعها تايلور لم تكن مرنة و لم تراعي الفروق الفردية بين الأفراد، و تعني بالفروق هنا الفروق العقلية و العاطفية حيث أن الطريقة التي يمكن أن يؤدي بها شخص ما عملا معيناً بنجاح قد لا تلائم غيره من الأشخاص.

2- من أهم نقاط الضعف أيضا اعتبار أن الدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يدفع الإنسان إلى العمل و الإنتاج و هذا بالطبع اتجاه غير إنساني هذا علاوة على أنه يتجاهل الدوافع الأساسية للسلوك البشري.

<sup>1</sup> - ولد يحي محمد مختار، دور الموارد البشرية في التأثير على الآراء في المؤسسات الموريتانية - حالة المؤسسة الموريتانية، حالة المؤسسة الوطنية للمياه و الكهرباء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان 2002-2003 ص08.

<sup>2</sup> - علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، محمد سعيد سلطان، المكتب الجامعي الحديث ص32.

3- إن تجارب تايلور قامت على أساس المصنع الصغير و من يشتغلون فيه و بداهة أن دارة المصنع الصغير لا تصلح وحدها لإرساء النواحي العامة في الإدارة<sup>1</sup>.

## 2- حركة الإدارة العلمية لهنري فايول 1841-1925:

يعتبر هنري فايول من أبرز رواد الفكر الإداري الأوائل الذين ساهموا في بلورة و تحديد الوظائف العلمية الإدارية و التي على أساسها أمكن في الوقت المعاصر تحديد وظائف الغدارة العامة أو إدارة الأعمال و يعتبر فايول الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: "أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر أوامر و أن تتسق و أن تراقب"<sup>2</sup> و وفقاً لرأي فايول فإن الإدارة تنطلق بالوظائف الخمسة التالية:

- التخطيط: و يقصد به التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له و تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل.
- التنظيم: و ينظر إليه كوظيفة تسعى إلى تزويد العمل بكل ما من شأنه أن يساعد على الوصول إلى الأهداف و ذلك من الموارد البشرية و الموارد الأموال و المعدات، مع إقامة علاقات السلطة و تحديد المسؤوليات.
- إصدار الأوامر: و تمثل الآلية الأساسية لتشغيل التنظيم على الوجه الأمثل مع ضرورة مراعاة الوضع في هذه الأوامر و وحدتها و الطاعة لها من جانب الآخرين.
- التنسيق: و يمثل وظيفة أساسية للإدارة تسعى إلى تحقيق التوافق و الانسجام و تجنب التعارض و التناقض في الأهداف و الأوامر و كل شيء في التنظيم و التخطيط.

<sup>1</sup> - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث 2003، ص34.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، الإدارة المهارات المكتنية الأكاديمية، 1998، ص19.

- الرقابة: و هي ضرورية للتحقق من سلامة و صحة التنفيذ للأداء وفقا للخطط المقررة والأوامر و التعليمات الصادرة مع مكافأة الإنجاز و معاقبة الخطأ<sup>1</sup>.

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات و الصفات يجب توافرها و هي الصفات الجسمية و الذهنية و الأخلاقية، يضاف إليها سعة اطلاع المديرين و ثقافتهم العامة، فالقدرات و المهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات و المهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا.

مع تسلم فايول بأن أسس الإدارة مرنة و لا تعبر عن قواعد ثابتة و محددة فقد وضع (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها و سار عليه و هذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل: ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة لاستخدام المثل للقوى العاملة، و يرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية و الفنية و تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه.

2- السلطة و المسؤولية: يرى فايول أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي و اختصاصه و السلطة الشخصية التي قوامها الذكاء و الخيرات و الخلق و القدرة على القيادة و ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز المطلوب منهم.

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر 2004، ط1، ص17.

- 3- الالتزام بالقواعد: تعني احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة و التنفيذ و مظاهر الاحترام فالنظام يتحقق بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.
- 4- وحدة الأمر: و يؤكد على ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط حيث يعتقد فايول أن تلقي التعليمات من أكثر من رئيس واحد يؤدي إلى نوع من التضارب و التعارض<sup>1</sup>.
- 5- وحدة الاتجاه: ذلك أن كل مجموعة من النشاط المتعدد الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة و خطة واحدة تختلف من سابقتها في انها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- 6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة: يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة من أجل المحافظة على استقرار التنظيم.
- 7- المكافآت: و ذلك للمحافظة على ولائهم و كسب تأييدهم، و يجب أن يتم مكافأة العاملين بأجور عادلة و تحقيق درجة عالية من رضاهم.
- 8- المركزية: و بالمثل كما في حالة مبدأ تقسيم العمل فإن المركزية ترتبط بالتنظيم الطبيعي للأشياء و لكن الدرجة المناسبة من المركزية تتفاوت من منظمة لأخرى و تشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة كما يراها فايول.
- 9- تسلسل القيادة: تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي<sup>2</sup>.
- 10- النظام: يقصد به وضع كل شخص و كل شيء في مكانه و يقسمه إلى نوعين:

<sup>1</sup> - علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، محمد سعيد سلطان، المكتب الجامعي الحديث المرجع السابق ص35.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية 2002-2003، ص221-222.

نظام مادي يعني بوضع الآلات و الأحداث و المعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود.

11- العدالة: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، و ان يلتزم كل منهم بأداء واجباته و أن يحصل كل منهم على حقوقه كاملة.

12- الاستقرار الوظيفي: ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على ان المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13- المبادرة: تعني المبادرة لإعداد الخطط و كيفية تنفيذها، يطالب فايول الرؤساء إعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة من أجل تنمية روح الابتكار.

14- العمل بروح الفريق: يوضع هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة و التعاون بين الرئيس و المرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة و فاعلية.

\*النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية و قد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي، كان يقصد بتعبير البيروقراطية إلى وصف النموذج المثالي Type idéal للتنظيم و الذي يقوم على أساس من التقييم الإداري و العمل المكتبي مصطلح البيروقراطية "Bureau cracy" يتكون من كلمتين "Bureau" بمعنى مكتب، "cracy"

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان 2005، ص35.

بمعنى حكم، و الكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، و عبارة اخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، كما تعني الموظفين المكتبيين الذين يعملون في الوظائف المكتبية و الإدارة و في المكاتب الحكومية. لقد أسهم ماكس فيبر من خلال دراساته فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية و الإدارية إلى تحليل كثير من التنظيمات و أساليب السلطة داخل هذه المنظمات التي ينساب الأفراد إلى أوامرها بدون أي تذمر، و قد قام في هذه الدراسة إلى توضيح أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيمات و قسمها إلى ثلاثة أنواع:

1- السلطة الكارزمية: تمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، و لذلك استخدم كلمة "chonism" و هي مقتبسة من اللغة اليونانية التي توضح مدى تحلي الإنسان بمواصفات غير عادية.

2- السلطة التقليدية: القائمة على العلاقات التقليدية، فالقائد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم فهي تنتقل من شخص إلى آخر عن طريق الوراثة و قد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكثير من الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب و من بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم و منشآتهم الواسعة<sup>1</sup>.

3- السلطة القانونية الرشيدة: و هو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت الحديثة، فهي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية و الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاية القائمة على التخصص و تقييم العمل.

فالتنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا و ثابتة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مبادئ الإدارة، الإسكندرية 2004، ص42.

- 2- توزع النشاطات و الأعمال اللازمة للتسيير.
  - 3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر لتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة و محددة فتحدد بذلك نوع السلطة.
  - 4- هناك طرق و أساليب محددة للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات و بالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا مكن كان مؤهلا لأداء تلك المهام.
  - 5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال و نشاطات المستويات الدنيا.
  - 6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات و بالتالي يوجد جهاز من الموظفين مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق.
  - 7- ينفصل العمل البيروقراطي و يبتعد عن حياة الموظف الخاصة و على هذا الأساس فإن الأموال العامة و المعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تفصل تماما عن الملكية الخاصة للموظف.
  - 8- الإدارة المكتبية تحتاج إلى تكوين و تدريب.
  - 9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد و تعليمات للعمل تتصف بالشمول و العمومية و الثبات النفسي.
- يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها و التي تربط بينها و بين انخفاض الكفاءة و تعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية، و صعوبة التعامل مع الجماهير<sup>1</sup>.
- الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية:
- بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات و أبحاث و آراء رواد هذه المدرسة في مجالات عديدة إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من

<sup>1</sup> - كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع 1996، ط1، ص35-36.

الانتقادات لرواد المدارس التي تلت هذه المدرسة سواء في الأبعاد التي توصلت إليها أو من حيث التطبيق العلمي لبعض النتائج، هذا و تبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية:

- لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع الدراسة، بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن و الحركة بعد تطويرها.
- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بل و قاومتها من خلال الأنظمة و علاقات العمل، فالمنظمة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.
- عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية و الاجتماعية و الفنية للفرد و العامل، و نظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج حيث ركزت على السلطة و القوانين الرسمية و لم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

## المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت ظروف العصر التي نشأت فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمثابة الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، منذ العقود الأولى للقرن العشرين، فقد ظهرت هذه النظرية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير الصناعة أو غيرها من الظواهر و المشكلات على نوعية البناءات و النظم و الأنساق الاجتماعية، كما جاءت لتعكس لنا مدى حرص العلماء و المتخصصين في العلوم الاجتماعية و لاسيما علماء علم الاجتماع الصناعي، التي تتسبب اهتماماتهم و انتماءاتهم إلى مؤسسات أكاديمية و علمية مثل الجامعات و مراكز البحث العلمي المختلفة، هذا ما عزز أهمية نظرية العلاقات الإنسانية و اعتبارها من أهم النظريات التي يهتم بدراستها و تحليلها كثير من المتخصصين في فروع علم الاجتماع كافة، مثل علم اجتماع التنظيمات و علم الاجتماع الصناعي.

### إلتون مايو وتجارب الهاوثورن:

تتسبب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو وزملاءه بجامعة هارفورد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو مند منتصف العشرينيات وحتى وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين تحت رعاية شركة ويسترن إلكتریک<sup>1</sup>

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل والصراع الصناعي داخل المجتمع وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الإقتصادية داخل مكان العمل والتأكد من مشاعر وسلوك العمال فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعات

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار وائل للنشر ، ص105-106

العمل تخلق بناء غير رسمي *informel structure* قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملأؤه من خلال منطلق الإدارة التي تهتم بالكفاءة.<sup>1</sup>

وقد بدأت دراسات الهاوثرن ومن أجل استكشاف العلاقات بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية ، القيم والاتجاهات، المعايير والدافعية وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير رسمي للتنظيم وعن أثر جماعات العمل الغير رسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجياتهم ويرى العالمان ميلر وفروم أنه يمكن أن تخرج من دراسات ما "يو" وزملاءه من الباحثين بعدة نتائج أهمها:

- 1- أن العمل نشاط اجتماعي.
- 2- تتركز حياة الراشد الاجتماعي حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له
- 3- الحاجة إلى الشهرة والأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية في تحديد روح العمال المعنوية وإنتاجهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.
- 4- لا تكون الشكوى بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفسح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- 5- لا يحدث تماسك الجماعة عرضا بل لابد أن توضع له الخطوط وإذا ما تحقق تماسك الجماعة فإن العلاقات داخل شركة العمل قد تصل إلى درجة من التماسك تقاوم الأفكار الصارمة للمجتمع التكيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2007، ص50-51

<sup>2</sup> - خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص137

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية وخاصة العلاقات الغير رسمية بين العاملين، حيث تم إجراء تجارب ميدانية ونظرا لأهمية هذه التجارب ومراحلها المختلفة يمكننا أن نوجزها بصورة مختصرة لمعرفة خطواتها واهتماماتها وأهدافها الأساسية.

### 1/ تجربة تغيير العمل في الإنتاج:

كان الهدف من هذه التجربة اكتشاف المتغير الأساسي الذي يؤثر في عملية الإنتاج وقد أجرى " مايو " هذه التجربة في قسم إنتاجي من أقسام مصنع النسيج في فيلادلفيا،

كانت الإدارة قد وضعت فيه نظاما تحفيزيا بحيث أن زيادة إنتاجية العامل في هذا القسم عن 75% فإنه يتحقق مكافآت مالية ولكن لوحظ أن عددا من العاملين في القسم لم يصل إلى هذا الحد الموضوع، فلم يحصل على المكافأة، فظلت هذه المكافأة فكرة نظرية ولم تطبق بالفعل وقد توصل " مايو " إلى المؤشر المؤدي إلى انخفاض الإنتاج وذلك لملاحظته لما يلي :

- 1- أن تقدير العمال للعملية كان نسبيا.
- 2- كان العمل روتينيا تكراريا ، مما ينتج عنه ملل وتعب العامل

1

قام مايو بتجربته من خلال الخطوات التالية :

<sup>1</sup> - كمال بربر ، الإدارة العلمية ونظام ، المرجع السابق، ص38،39

1- قدمت فترة راحة قصيرة مدتها 10 دقائق الأولى في الصباح والأخرى بعد الظهر، مما أصفر على نتائج إيجابية ، بحيث ارتفع الإنتاج.

2- قام ملاحظي القسم بإلغاء فترات الراحة فكانت النتائج سلبية مما أدى إلى انخفاض الإنتاج ، ونتج عنه التغيب عن العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وبعدها أعيدت برمجة فترات الراحة، لكنها كانت سلبية ولم يرتفع الإنتاج وذلك لعدم استجابة العاملين لها.

3- إصدار مايو توجيهات إلى مدير الشركة لإعطاء حافز محتوى للعامل وذلك من أجل زيادة جهوداتهم فقام المدير بإصدار أوامره المتمثلة في إيقاف الماكينات أثناء فترات الراحة فانخفضت حالات التغيب عن العمل وارتفع الروح المعنوية للعامل مما أدى إلى زيادة الإنتاج.

4- قام مايو بترك حرية اختيار فترات الراحة للعامل حسب الوقت الذي يريدونه لكن باستمرار الماكينات في العمل ، فارتفع الإنتاج بنسبة كبيرة<sup>1</sup>

أظهرت تجارب الهاوثرن بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الإنتاج ، أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على إنتاجية العاملين وهي مجموعة العوامل الاجتماعية التي تم مراعاتها خلال التجارب ، فالاهتمام المتزايد من قبل الإدارة والمشرفين وإشراكهم في التجارب حققت الاستجابة

<sup>1</sup>-جبارة عطية جبارة،الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر السكندرية

المباشرة لهذه العوامل وشكلت مدخلا حقيقيا لزيادة الانتاجية عن طريق التفهم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل<sup>1</sup>.

### 2/ تجربة الإضاءة :

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين لدراسة أثر الإضاءة على الإنتاجية، المجموعة الأولى تم إخضاعها للتجربة أي تغيير ظروف الإضاءة، أما المجموعة الثانية فاستمرت بالعمل دون تغيير وسمية بمجموعة الرقابة، و رغم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى زاد الإنتاج و استمرت هذه الزيادة مع كل تغيير في ظروف الإضاءة و تحسينها، صاحب هذا الإرتفاع في الإنتاجية ارتفاع غير متوقع لإنتاجية مجموع الرقابة رغم عدم تغيير ظروف الإضاءة ثم اتجهت التجربة باتجاه معاكس فقد تم تخفيض معدلات الإضاءة لدى المجموعة الأولى إلا أن الإنتاجية استمرت بالزيادة و أيضا لدى مجموعة الرقابة.

أقيمت بعد هذه التجربة تجارب أخرى كدراسة فترات الراحة بدلا من الإضاءة و اتبع في هذه التجربة تطبيق فترات راحة متفاوتة من حيث مدة الفترة و عدد مرات تكرارها، فاتضح أن زيادة الإنتاج ترتبط بطول فترة الراحة و معدل تكرارها اليومي إلى أن تم في النهاية الرجوع إلى ظروف العمل السابقة حيث لا راحة يومية للعاملين وحيث ساعات العمل الأسبوعية 48 ساعة فأثبتت التجربة أن العمل في هذه الظروف لم تؤثر سلبا على الإنتاجية.

### 3/ تجربة جدولة العمل :

لقد أثبتت هذه التجربة أنه لا دخل للمتغيرات المادية و الظروف الفيزيائية في ارتفاع الإنتاج و انخفاضه و لكن العوامل الاجتماعية هي التي تشكل المؤثر في هذه العملية. فقد تم إجراء مقابلات لمعرفة ما هو دور الإشراف الجيد، حيث تبين

<sup>1</sup> - كمال بربر ، الإدارة عملية والنظام ، المرجع السابق ص40،41

أن للإشراف دور في تحديد اتجاه العامل و روحه المعنوية فانقلت التجربة إلى المرحلة الثالثة حيث اهتمت بالجماعة العاملة و العلاقات المتبادلة بين أفرادها ، فهذه العلاقات تعتبر أساس التنظيم الإنساني، حيث اكتشف "مايو" أن العامل ليس منفصلة بل هو كائن إنساني و هو عضو في جماعة ينتمي إليها و هو يستطيع أن يتعامل مع زملاءه في العمل.<sup>1</sup>

### الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت نتائج التجارب التي أشرف عليها مايو الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين في المشروعات والمصانع لما لها من تأثير انعكس على الإنتاجية ومعدلات الإنتاج، ولكن لم تسلم هذه المدرسة من موجة الانتقادات التي وجهت لها والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1- تجاهلت المدرسة مجموعة الدوافع التي تحرك وتأثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- 2- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم الغير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
- 3- يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي فإن النتائج التي توصلت إليها تعتبر مشكوك بها من الناحية العلمية.
- 4- اتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في نهاية تجارب الهاوثرون إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

<sup>1</sup> - جبارة عطية جبارة، المرجع السابق، ص 69- 71

- مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	
النقاط المشتركة		
	- تواجد نموذج مثالي للمنظمة - تحسين الإنتاجية والأداء	- توجد المنتوجات - الموضوع
نقاط الاختلاف		
- إدارة تشاركية ديمقراطية - غير مركزية - الأشخاص - مرن وغير رسمي - تشجيع الرابط الاجتماعي كوسيلة للازدهار - محتوى العمل ، الاحتياجات - إثراء وتعدد المهام - المجموعة - رسمي وغير رسمي - قيادة غير رسمية - الدعم	- إدارة سلطوية - مركزية - إنتاج المهام - ضيق ورسمي - عدم التحفيز نقص الأفراد - المال - قوي - الفرد - رسمي - سلطة عقلانية وشرعية - التوجيه	- نوع الإدارة - عمليات اتخاذ القرار - التركيز قائم على نوع الرقابة - سلوك الأفراد في التجارة - عوامل التحفيز - التخصص - مستوى التحليل - طبيعة التنظيم - طبيعة السلطة - دور التسيير

<sup>1</sup> سعادي أسماء، بن دلاع زليخة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسيير وتقييم الكفاءات المهنية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو تلمسان 2010-2011 ص35

### المطلب الثالث: بعض المدارس الحديثة.

#### نظرية هيرز بيرغ "ذات العاملين":

قسم هيرز بيرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى عاملين :<sup>1</sup>

- العوامل الوقائية (الخارجية) التي ترتبط بمحتوى العمل وطبيعته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وهي تشمل النظام الداخلي وعلاقات الاتصال والشعور بالأمان وهي تساهم في العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها الفرد مع غيره.
- أما العوامل الدافعة أو المحفزة (الداخلية) والتي تتمثل في الاحترام، المسؤولية والتقدير ، حب الانجاز ووجود فرص الترقية ومدى الاهتمام بمستقبل العامل حيث يرى

هيرز بيرغ أنه باشتراك النوعين تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى، هذا ما يؤثر إيجاباً على عمله

#### • نظرية الحاجة للإنجاز لـماكلياند:

قام هذا الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز فتوصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها نشأة الفرد منذ طفولته وخبراته المهنية.

فمن خلال دراسته توصل إلى أن ذوي الإنجازات يتصفون بالصفات التالية:

- 1- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول .
- 2- الميل إلى المخاطر المتوسطة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدول، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الزائر، 2004، ص80،81

3- إختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة الإقتداء بهم.

4- أن يسعى الفرد إلى تعديل الطباعة عن نفسه تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

### نظرية X، Y لدوكلاس ماك جريجور:

يرى دوكلاس ماك جريجور وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحدد خصائص وسمة المنظمة ويؤثر على الأجيال المتعاقبة من الإدارة وتقوم كل مؤسسة على مجموعة من الافتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين أي أوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة وأسس الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية (X) والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية (Y).

### الافتراضات الخاصة بالنظرية (X) فيما يتعلق بالأفراد:

أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه حيث يميلون إلى الكسل وتجنب العمل إذا استطاعوا ذلك.

بسبب عدم الرغبة في العمل لذلك يجب مراقبة وتوجيه واستخدام نوعا من القهر والقوة مع هؤلاء الأفراد كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

- معظم الأفراد منغلقيين ولا يهتمهم أهداف المنظمة فهم لا يفكرون سوى في أنفسهم.

- معظم الأفراد غير قابلين للتغيير والتطور.

- معظم الأفراد يفضلون التوجيه المباشر ويتجنبون تحمل المسؤولية ولا يأتمن الفرد على شيء هام دون رقابة.

### الافتراضات الخاصة بنظرية (Y) حول الأفراد:

- استثمار المجهود العضلي والذهني لدا معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة ولهؤلاء وللهمو لأن الفرد يحب العمل كما يحب اللعب واللهو.

- إن الرقابة الشديدة والدقيقة وتمديد بالعقاب ليس هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والالتزام بها.

### أوجه الاختلاف بين نظرية (X) ونظرية (Y) :

ركز دوكلاس ماك جريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع افتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المباشر لدفعهم من خلالها وبناءا على هذه الافتراضات قد قسم ماك جريجور العاملين إلى مجموعتين (Y،X) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية ، سنعرض أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)	
نقاط الاختلاف		
- العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد	- العمل شيء طبيعي مثله مثل اللهو واللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة	<b>النظرة إلى العمل</b>
- معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها	- القدرة الإبتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار	<b>القدرة على الابتكار</b>
- معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي	- معظم الأفراد بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل	<b>حجم العمل</b>

	يعفيهم عن المساءلة من عدم الإنجاز	
- معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة	- معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة	الطموح وتحمل المسؤولية
- يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيزيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	مستويات التحفيز
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذ تم تحفيزهم بشكل مناسب	- لابد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بقوة لتحديد الأهداف.	التوجيه

▪ **نظرية التوقع والتفضيل** " نظرية فروم "

إن دافعية الفرد للقيام سلوك معين تتحدد بالقدرة وهي ناتج عملية تفاعل التوقعات والإدراك وقوة الجذب.

لقد حاول فروم تفسير الحوافز التي تطور سلوك الفرد اعتمادا على أن الفرد يفكر في النشاط الذي يجلب له منفعة معينة ويحقق له غاياته ورغباته فذلك النشاط يولد الرغبة القوية في العمل ، ومن مميزات نظريته أن " سلوك الفرد لا

يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر أشيئا بحاجاته ورغباته...<sup>1</sup>.

بمعنى كلما زادت الحوافز كلما ارتفع أداء الفرد خاصة وأنه ربط أداءه بالتوقعات الإيجابية التي تفيد تحقيق أهدافه، فنظرية فروم تقوم على ما يلي :

- 1/ الفرد يعمل أو يدفع للعمل إذا كان بمقدرته أن يعمل.
- 2/ إذا توفر لدى الفرد الرغبة القوية أو الميول للعمل.
- 3/ إذا كانت توقعات الفرد عالية من العمل الذي سوف يقوم به.
- 4/ إذا كانت لدى الفرد الرغبة للحصول على فوائد ومدى رغبته في الحصول عليها.

---

<sup>1</sup> - بوخريسة بوبكر ، معمر داود ، سعدون يوسف ، سمر ك علي ، لحدش موسى ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار القطبة ، ط1 ، الجزائر ، 2008 ، ص 123.

## المبحث الثاني : دور العلاقات الإنسانية :

### المطلب الأول : الاهتمام بالفرد :

وفي هذا المجال يقول (صالح الشبكتشي) : " لقد بحث كثير من علماء الإدارة وعلماء النفس عن الأسباب التي تجعل هناك فروقا في الإنتاج بين الإدارة ، وأخرى فوجدوا أن بعض هذه الأسباب ترجع إلى ضعف الإدارة في القيام بعملها من تخطيط وإتباع سياسات غير سليمة ومن سوء العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد ، كما أن بعض الأسباب ترجع إلى نفس الأفراد ، فهم لا يهتمون بالعمل ولا يتحمسون له طالما أن الإدارة لا تهتم بأمرهم ولا بمشاعرهم كآدميين ، ولهذا يعتبر دور العلاقات الإنسانية في العمل هام جدا نتيجة النظرة التي أصبحت موجهة إليها على أنها تكريم لإنسانية العامل بدراسة أفضل الطرق العلاقية التي تجعله يقبل على عمله بجدارة ، وكفاية لا تنقص من حيويته واستعداده للعمل وعليه فإن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في ميدان العمل والإنتاج والتي اعتبرها (ميلر وفورم 1951) كدستور للعلاقات الإنسانية في الصناعة والعمل هي :

1. العمل في حقيقته ليس أمرا فرديا بل هو نشاط جماعي يضم مجموعة من الناس.
2. مركز اهتمام الإنسان في عالمنا المعاصر عملا، منه يستمد العديد من احتياجاته وعن طريقه يحقق الكثير من رغباته.
3. إنمائية العامل ووضوحها وتقرير مركزه في الجماعة التي يعمل فيها وشعوره بالاستقرار والأمن وسطها أكبر حافز يرفع الروح المعنوية للعمال ويزيد إنتاجهم.

4. (صاحب الحاجة) هكذا ننظر إلى حاجة أصحاب الحاجات من العمال بل وإلى شكاوهم أيضا فلا نتناولها كتبرم وتجريح الأوضاع بل كوضع غير مريح أو ظرف غير ملائم يمر به العامل.
  5. يخضع العامل لمؤثرات داخلية (من داخل المصنع ومكان العمل) وخارجية (من الوسط الذي يعيش فيه).
  6. العلاقات الأولية لها أثرها وفعاليتها في محيط العمل والصناعة وفي دفع عجلة الإنتاج أيضا.
  7. التكيف عملية تتطلب التنازل في سماحة ويسعرن بعض الاختصاصات والسلطات من جنب المسؤولين عن التنظيم الذي تقوم عليه المؤسسة الصناعية أو هيئة العمل.
  8. التخطيط العلاقي ضرورة توفر الترابط والتماسك في محيط العمل والصناعة ، وعن طريقه توفر أفضل أنواع الضبط الوقائي لصالح المؤسسة الصناعية وهيئة العمل والمجتمع.
- لهذا فإن المؤسسات الصناعية بمختلف أشكالها وأنواعها لا تعتبر مؤسسات اقتصادية إنتاجية بحثة هدفها الإنتاج وتحقيق الأرباح بل هي تنظيمات اجتماعية لها أدوار أخرى يجب أن تقوم بها من أجل توطيد العلاقات بين الأفراد العاملين ، وتوفير فرص الراحة والأمن والعدالة لهم من أجل المصالح العامة ، وأن يلعب المسؤولين فيها دورا هاما فهم لا يتعاملون مع أفراد وإمكانيات وأهداف بل يتعاملون مع أفراد لهم مشاعرهم وطموحاتهم وميزاتهم وذلك لتحقيق أهداف مختلفة باستخدام وسائل وإمكانيات معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المجيد أنيس ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية ، المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ، وحدة تحويل البلاستيك ، ENPC الواقعة بالمحمدية - الحراش ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير ، ص 74.

## المطلب الثاني : الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعمال :

إن الاهتمام بالعلاقة الإنسانية وبكل ما يدور في المؤسسة يجعل الإدارة تعمل على تحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين العمال والمؤسسة ، ذلك أن هذه الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفين على توطيدها تصبح كسلوك يتحكم ويوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد والمشارك بينهما ، فكسب تأييد العاملين ودعمهم لبرنامج المؤسسة وسياستها لا يتم إلا أزيلت كل الحواجز التي تفصل بين هؤلاء العمال وبين القائمين على تسيير أمور المؤسسة ، لأن العمل على تمكين العمال من إبداء آرائهم واقتراحاتهم وتطلعاتهم ينيير الطريق للمسؤولين عند إقبالهم على وضع الخطط والبرامج ، كما أن قيام هؤلاء المسؤولين بشرح وجهات نظر الإدارة فيما ترغب القيام بهم يوفر التجاوب والتعاون من طرف العمال ، وهذا يعتبر كأساس هام يعمل على ترسيخ وتوطيد العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والعمال ، كما تصنف هذه العلاقات إلى :

### علاقات عملية :

وهي العلاقات المنظمة لحسن سير العمل داخل المؤسسة والتي تتناول موضوعات كتحديد ساعات العمل والراحة والأجور و ما يلحقها والترقيات...إلخ.

### علاقات وظيفية :

ومن موضوعاتها التوجيه المهني ، طرق استخدام أساليب التدريب وأسس التقاعد...إلخ.

مما يؤدي إلى نتائج تهدف المؤسسة الوصول إليها وهي :

1. النهوض بالكفاية الإنتاجية وما يترتب عليه من زيادة في دخل المؤسسة وأرباحها وبالتالي تمكينها من الارتقاء بمستوى العاملين فيها ماديا ومعنويا.
2. توضيح الصلة التبادلية بين المؤسسة والعاملين فيها.

3. الحد من نسبة دوران العمل بتوفير قسط كاف من الاستقرار للعاملين بالمؤسسة.
4. إقبال عناصر ممتازة من القوة البشرية على الانخراط في سلك المؤسسة نظرا لما توفره من ضمانات وتحققه من مزايا.
5. رفع الروح المعنوية للمؤسسة مما يقوي الوازع الفردي لديهم ويضعف من إخلاصهم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أنيس عبد المجيد ، المرجع السابق ، ص 787.

### المطلب الثالث : الاهتمام بآراء العمال :

إن المشاكل والعراقيل التي يعيشها العمال في المؤسسة التي يعملون فيها ناتجة عن جو العمل والظروف التي يؤديون فيها أنشطتهم المختلفة ، كما تعود أيضا إلى شخصية العامل وتطلعه إلى إبداء آرائه في قضايا معينة قد يراها هامة بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة ، وذلك بصفته عضو فعال يعمل ويجهد وينتج في إطار مجموعة من العاملين وترابطهم علاقات مختلفة ، سواء علاقات تنظيمية هرمية أو علاقات إنتاجية أفقية وعمودية في نفس الوقت.

فالفرد صاحب المشكلة هو أعلم من غيره بما يعانيه وما يريد الإدلاء به في هذا الإطار ، ولذلك ينبغي منحه الفرصة للتحدث وشرح مشكلته بالطريقة المفضلة لديه ، كما أن هناك أفراد يكونون ملمين بأسباب مشكلاتهم التي يريدون عرضها على المسؤولين وهذا النوع من الأفراد يعتبرون واعين بمشاكلهم وبالمقترحات التي يريدون تقديمها ، في حين نجد أفراد آخرين يجهلون أسباب مشاكلهم ولا يستطيعون تقديم يد العون بإيجاد حلول للمشاكل التي يعانون منها.

فالفرد الذي يلاحظ أن المشرف عليه أو مسئوله المباشر لا يهتم بآرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في اجتماعات معينة قد يؤدي هذا إلى سوء علاقاته مع المشرف ، كما يشعر بالضيق والممل في العمل وفي هذه الحالة لا يمكن الوصول إلى تحسين العلاقة بينه وبين رئيسه إلا إذا فهم مثلا أن تغيبه عن مواعيد الدوام الرسمي هو السبب الحقيقي الذي كتمه رئيسه في نفسه ، وظهرت آثاره في صورة هجوم الرئيس عليه فإذا ما عرف هذا السبب الذي كان يجهله و واضب على الحضور في المواعيد الرسمية للدوام فإن العلاقة قد تتحسن كثيرا ، لذلك فإن عمل المؤسسة على إحاطتها بآراء العمال واقتراحاتهم يمكن أن تتم بوائل كثيرة من بينها :

1. **طريقة الباب المفتوح :** وفي هذه الطريقة يتاح للعاملين الاتصال برؤسائهم في مناسبات وفترات معينة لإيضاح وجهة نظرهم والصعوبات التي يلاقونها في عملهم وما قد يعني لهم من مقترحات تتصل بسير العمل.
2. **طريقة الإفصاح الكتابي :** لمس كثير من المهتمين بالمسائل الإدارية أهمية توفير فرص الإفصاح الكتابي للعاملين في المؤسسة عما يجيش في صدورهم من مقترحات وما قد يكون ألم بهم من ضرر ويرون أن هذه الوسيلة تعين على تجنب التذمر الخفي الذي يتخذ له صوراً شتى من بينها اللامبالاة للشكاوي المجهولة وغيرها.
3. **طريقة الإرشاد الاجتماعي :** حيث يقوم المرشد الاجتماعي بالاتصال بالعاملين لتوجيههم وإرشادهم ومن ثم يتعرف على وجهة نظرهم ويرفعها بدوره إلى المسؤولين بالمؤسسة.
4. **طريقة الدوريات المطبوعة :** تقوم المؤسسة بإصدار نشرة أو مجلة أو صحيفة ، وبصفة دورية لتعريف العاملين بوجهة نظر المؤسسة وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
5. **طريقة البحوث والاتصالات الشخصية :** حيث تخصص أقساماً تعني بالبحوث الفردية والاتصالات الشخصية ، تجمع وتفحص المعلومات والبيانات المختلفة وتضعها تحت أنظار المسؤولين فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أنيس عبد المجيد ، المرجع السابق ، ص 79 .

## المبحث الثالث : دور الإدارة وأهمية القيادة

### المطلب الأول : مفهوم القيادة :

يرى فيدلر Fiedler أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء العمل المشترك ، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين ، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره".

ويعرف تيد O. Tead القيادة بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب ".

والقيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة ، والقائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للناس ، ويكون القائد ملما إماما تاما بالخصائص الفردية لتابعه على أن يؤثر عليهم عن طريق معرفة مصالحهم وحاجاتهم بهدف الحصول على احترامهم وعلى أكبر إنجاز ممكن منهم ، إن أفضل مثال للقائد الإداري هو مثل القائد الأركسترا الذي يعطي مقطوعة فنية جميلة من خلال مجموعة من الموسيقيين يساهمون معا في تحقيق الفن الموسيقي الراقى ، فالقائد إذن وهو الذي يقود تابعيه بأسلوب مميز نحو الإنجاز<sup>1</sup>.

ويعرفها علي السلمي قائلا : " القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاية الإنتاجية<sup>2</sup>.

كما يعرفها أحمد زكي صالح : "القيادة هي العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تقرير هدف والسعي للوصول إليه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طعلت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 74.

<sup>2</sup> - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1981 ، ص 223.

<sup>3</sup> - أحمد زكي صالح ، علم النفس في إدارة والصناعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 234.

## المطلب الثاني : أنماط القيادة :

يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى عدة تصنيفات ، فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة وهي : القيادة الديمقراطية ، والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية.

○ القيادة الديمقراطية : القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاوره الجماعة ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها ، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب والإقناع.

○ القيادة الأوتوقراطية : القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ، ولا يعطي أي معلومة تفصيلية على خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها ، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات ، وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

○ القيادة الفوضوية : حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات ، فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما : القيادة المتركزة حول العاملين والقيادة المتركزة حول الإنتاج ، في النمط الأول من القيادة يركز القائد اهتمامه حول العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية ، وفي مقابل هذا النمط من القيادة نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج ، حيث يركز القائد اهتمامه أساسا حول مشكلة العمل والإنتاج ، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني العاملين بقدر ما يعني بإنجاز وأداء العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي ، المرجع السابق ، ص 80.

### المطلب الثالث : نظرية القيادة :

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي نظرية التقسيمات والنظرية الموقفية ونظرية التفاعل.

○ **نظرية السمات :** ترجع القيادة إلى شخصية القائد ، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل : الذكاء ، الثقة بالنفس وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية ، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما : أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة ، وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

○ **النظرية الموقفية :** ترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي ، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه ، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة ، أي أن القيادة الموقفية تتغير من موقف إلى آخر، وهذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة وخاصة في الجماعات الصغيرة وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان ، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة.

○ **نظرية التفاعل** : تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها ، وأهدافها وآمالها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي ، والتفاعل بينه ، ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لظفي ، المرجع السابق ، ص 82.

## خاتمة :

النظرة الكلاسيكية التي كانت ترى أنه إذا ما روعي توفر الإضارة والتهوية ومنع الضوضاء ومنح فترات الراحة ورفع الأجور وغير ذلك من العوامل المادية سيؤدي ذلك إلى دفع العمال وتحفيزهم للعمل وتحقيق الإنتاج المرجو منهم. ولكن ما كان معتقدا ولفترة معتبرة تغير تغيرا هاما نتيجة للأبحاث والتجارب التي أجريت على العمال في ميدان العمل والإنتاج ، لتبيان حقيقة أثر هذه العوامل المختلفة على سلوك العمال حيث نجد أن تجارب مايو وزملائه في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن إلكتروك قد خرجت بنتائج تخالف ما كان متوقعا ، حيث أثبتت أن أهم عامل يؤثر في إنتاج الفرد هو وجود توفر العلاقات الإنسانية وفي كل المجالات العلاقات ومنها احترام العامل وإشباعه حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية ، الشيء الذي يرفع من معنوياته ويجعله يعمل بثقة وبقدرة أكبر لرفع الإنتاج ، وهذا يؤكد أن أهم العوامل المؤثرة في الإنتاج تتمثل في العامل الإنساني بالإضافة إلى العوامل المادية ، وتضيف الدراسات والأبحاث أن تأثير هذه العوامل المادية سوف يكون أقل إذا كان هناك جو من العلاقات الإنسانية الحسنة يجمع بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

**تمهيد :**

تحل مشكلة السلوك الإنساني حيزا بارزا في العلاقات الإنسانية كون الإنسان يؤثر ويتأثر وفق معايير محددة تؤدي إلى إفراز سلوك معين ، لذا فلعل أهم مشكلة هي كيفية سعي المنظمة إلى إيجاد طرق لدفع الإنسان إلى إنتاج سلوك معين ومحدد . فالحديث عن الحاجيات تعتبر من الضروريات النفسية والاجتماعية التي يسعى كل إنسان لإشباعها وفق معايير معينة ، وحسب البنية الاجتماعية موقف العامل ، وإشباع هذه الحاجات يدفع العامل إلى بذل الجهود والسعي نحو ازدهار المؤسسة ذلك أنه اتخاذ القرارات بالنسبة للدوافع يحتاج إلى دراية التي تؤدي إلى سلوك هادف وليس الاتصال إلا وسيلة من بين العديد من الوسائل وأمهما في إنجاح أو تدهور المؤسسة.

فالدولة المتطورة تسعى من أجل الوصول إلى تطور الكبير ومن أجل ازدهار إنتاجها إيجاد السبل الكفيلة لتقريب الإدارة من العامل عن طريق طرق هامة جدا.

## المبحث الأول : الاتصال داخل المؤسسة :

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال :

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك وكلمة اتصال مشتقة من أصل اللاتيني للفعل COMMUNICATE وهي تعني المشاركة ، وهناك من يرى أن كلمة اتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية COMUNIS وتعني COMMUN أي مشترك أو عام وفي كلتا الحالتين نجد أن كلمة اتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما .

والاتصال هو عملية تبادل المعلومات بكل الطرق الممكنة بغرض الوصول على التعبير في السلوك والمواقف ، وهو عملية معقدة ظهرت منذ ظهور الإنسان و تطورت بتطوره لأنه بطبعه اجتماعي كما يرى الفيلسوف اليوناني أرسطو ، لذا يعد الاتصال الوسيلة الناجمة لتحقيق وتحصيل متطلبات وحاجيات الفرد<sup>1</sup>. والاتصال هو عملية مستمرة تتضمن أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>.

ويمكن كذلك تعريف الاتصال على أنه عملية نقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر وذلك باستخدام قدرة فائقة على نقل كمية كبيرة من المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - دباب زقاي ، الاتصال التجاري وفعالياته في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية ، للصناعات الإلكترونية ENIE - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير 2009-2010 ، ص 62.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية 2008 ، ص 26 - 27.

<sup>3</sup> - محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 209.

ويعني الاتصال كذلك أنه حركة مستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المتبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر إما بهدف إتمام عمل أو عقد صفقة تجارية أو مجرد العلم لاحتمالات الحاجة في اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الاتصالات - المعلومات - القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص12.

**المطلب الثاني : أنواع الاتصال :**

**1. الاتصالات الداخلية :**

تسير الاتصالات الداخلية عادة في ثلاثة اتجاهات أساسية، اتصالات إلى الأسفل ، اتصالات إلى أعلى واتصالات أفقية ، .

**1/ الاتصالات إلى الأسفل :**

الهدف الأساسي من هذا النمط من الاتصالات هو تدفق المعلومات التعليمات والتوجيهات بهدف شرح وتوضيح السياسيات والتعليمات المحددة من قبل الإدارة العليا ، وعادة تكون هذه الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيدا من تعدد مستويات الإدارية التي ستمر من خلالها ، والبعد الجغرافي والاختلافات في مراكز الأفراد كما تكمن الصعوبة أيضا في عدم فهم مضمون الاتصال نتيجة الانتقال مضمون الاتصال بين أكثر من أفراد أو بين أكثر من مركز.

**2/ الاتصالات إلى أعلى :**

إن زيادة دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات واهتمام المنظمة باقتراحاتهم أعطى لهذا النمط من الاتصالات بعدا جديدا للاتصالات الرسمية وتأكيدا على عملية تبادل المعلومات من مستوى إلى مستوى آخر.

**3/ الاتصالات الأفقية :**

ترتبط هذه الاتصالات بتحقيق التنسيق بين الإدارات أو الأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد ، فضروريات التكامل ، وضروريات تنسيق السياسيات والقرارات يجعل من تكثيف هذه الاتصالات ضرورة أساسية.

**4/ الاتصالات الخارجية :**

وتتضمن كافة الاتصالات التي تجريها المنظمة مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها وهي :

1- الدولة.

2- العملاء.

3- الموردون.

4- الممولون.

و يهمننا في هذا المجال أن نشر بأن المنظمة التي تملك نظاما فعالا للاتصالات الداخلية تكون أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق علاقات ممتازة مع العالم الخارجي ، فصورة الخارجية للتنظيم ما هو إلا انعكاس حقيقي للوضع الداخلي وللمناخ السائد في المنظمة وللاتصالات تحديدا . كما نجد أن هناك اتصالات رسمية وغير رسمية.

#### ▪ الاتصالات الرسمية :

هي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.

#### ▪ الاتصالات الغير رسمية :

هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين بين المنظمة وتلعب الجماعات الغير رسمية دورا هاما في عملية الاتصالات الغير رسمية فهي تعد بمثابة أداة اتصال وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلى إلى أسفل) و (كذلك من أسفل إلى أعلى) إلا أن وجود الجماعات الغير رسمية قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات الغير رسمية مفيدة أحيانا إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لظفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 125.

### المطلب الثالث : معوقات الاتصال :

إن الهدف من الاتصال على مستوى المنظمة هو ربط قمة التنظيم بقاعدته والعكس عن طريق انسياب جيد للمعلومات في اتجاهين وذلك أولاً : لضمان فعالية أداء التنظيمي وثانياً : لضمان التنفيذ الجيد للخطط ولكن من الحقائق الثابتة أن هناك معوقات قد تحدد من كفاءات وفاعلية الاتصالات مما يتطلب عند بروزها اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لإعادة عمليات الاتصال إلى الوضع الذي يسمح بتحقيق الهدف منه ، هذا ويمكن تحقيق هذه المعوقات كما يلي :

1/ معوقات ترتبط بمكونات عمليات الاتصال.

2/ معوقات تنتقل بالتنظيم القائم.

3/ معوقات ذات صلة مباشرة بالنواحي النفسية والاجتماعية.

وبالرغم من أهمية هذه المعوقات والتسليم بتأثيرها إلا أن أخطر هذه

المعوقات هي :

1/ التعود في عدم توصيل المعلومات أياً كانت طبيعتها وأهميتها إلى ومن

مراكز اتخاذ القرارات، والنتيجة فصل المستويات التنظيمية عن بعضها البعض.

2/ تخزين المعلومات الهامة والضرورية نتيجة للخوف أو بهدف الاحتفاظ

بالسلطة أو الوظيفة.

3/ الصراع بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي وما يترتب عليه من وجود

ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لظفي ، المرجع السابق ، ص 127.

## المبحث الثاني : فعالية الأداء داخل المؤسسة

### المطلب الأول : مفهوم الأداء والدافعية :

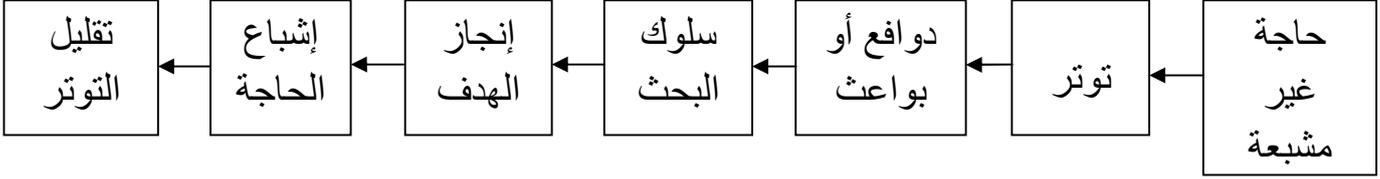
- مفهوم الأداء : إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معا بمعنى :  
الأداء = الدافعية × القدرة.

ويتضح من هذا التعريف أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بالقدرة ومهارات عالية حتى ولو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أداءهم سيكون ملائما أو مناسباً.

- مفهوم الدافعية: يمكن القول إنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستو في الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل.

فالدافعية تمثل عامل هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد العمل ، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بهمام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من القدرات ومهارات في العمل وبمن القول بالتالي أن الدافعية هي الرغبة في عمل الشيء وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل) في إشباع حاجة ما لدى الفرد كما يتضح في الشكل الآتي.

### عملية الدفع الأساسية



إن الحاجة الغير مشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجاته وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه فمثلا شعور شخص بالجوع، الجوع هنا يمثل حاجة غير مشبعة يخلق حالة من التوتر لديه ، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن الطعام (سلوك البحث) إذا حصل على الطعام إنجاز الهدف وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة) ، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه ،كذلك قيام الفرد بالعمل لساعات إضافية بحماس قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية ذلك لأنه يحتاج إلى المال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة النشر ، ص 253.

## المطلب الثاني : بعض النظريات في الدافعية :

### ▪ نظريات الحاجة لماسلو :

تختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يريدون تحقيقها فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته ، والأهداف هي أشياء خارج الفرد . فالسلوك الإنساني لا يمكن بأن يكون عشوائيا أو بالصدفة بل لا بد من أن يتبع هذا السلوك نمودجا للحاجات باعتبارها أهم عنصر مؤثر في السلوك لدى الفرد فمن الواجب تحديدهما ، لمعرفة درجة قوة تأثيرها في هذا السلوك حتى يستطيع مراقبة الأفراد في المؤسسة والعمل على التأثير الضروري لتوجيه سلوك عماله حسب الوجهة المرغوبة والمفيدة في تحقيق أهدافهما.

تعتبر نظرية ماسلو نظرية ماكلياند من نظريات الحاجة بمعنى أن ماسلو وماكلياند قاما بدراسة حاجات معينة وحاول تفسير السلوك عن طريق إشباع هذه الحاجات ، لقد قدم ماسلو نظريته في إشباع الحاجات (تدرج الحاجات) واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد ، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتخلص النظرية في الخطوات التالية :

1. الإنسان هو كائن يشعر باحتياج بأشياء معينة ، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه ، فالحاجات الغير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد ، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة ، وبالتالي فإن الحاجة الغير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
2. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في السلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدأ بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير ، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

4. إن الحاجات الغير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من خلال هذا الإحباط<sup>1</sup>.

يعتبر سلم ماسلو للحاجات من أهم تقسيمات الحاجات المستعملة بكثرة وذلك لأن الحاجة المتابعة يبطل تأثيرها على سلوكها مع ملاحظة أن اختلاف الأفراد في حاجاتهم الثانوية ، حيث قسم ماسلو الحاجات إلى أساسية وثانوية :

#### 1. الحاجات الأساسية :

▪ **الحاجات الفسيولوجية** : وتعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد ، والمحافظة على نوعه وتتمثل هذه الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل : المأكل ، الملابس ، المشرب ، المسكن ، النوم ، الجنس ، وعند وصول درجة هذه الحاجات الضرورية بصفة كافية يصبح يفكر في حاجات أخرى<sup>2</sup>.

▪ **الحاجة إلى الأمان** : بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفسيولوجية بدرجة مرضية ، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان ، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث قد تحقق بحياة الفرد ، ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال السلامة المهنية ،

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 255.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007 ، ص 258.

وأیضا من خلال ظروف عمل آمنة ، والزيادة في الأجر ومزايا العاملين وأیضا من خلال أنظمة التأمینات الاجتماعية والرعاية الصحية ، وأنظمة المعاشات ، فالإنسان بحاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره وتأمين مركز اجتماعي.

▪ **الحاجة إلى الانتماء** : عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، تبرز حينئذ الحاجة إلى الانتماء كحاجة مؤثرة على السلوك الإنساني ، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك وتتمثل حاجة الانتماء في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من الأصدقاء ورغبته في علاقات يحيطها التعزيز والود ، كما تمتد الحاجة إلى الانتماء إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية ، من خلال المركز الوظيفي الذي يعمل عليه أو من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها ، وتمثل جماعات العمل والأقسام ، والإدارات واللجان والاجتماعات وسيلة يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته للانتماء ، كما سيادة الروح المعنوية الطيبة ، وأنماط القيادة والإشراف الحسن يمكنها أن تؤثر جميعها على إشباع حاجات الانتماء.

فقد أورد ماسلو في نظريته بعض الخصائص التي تتصل بها الحاجات الأساسية هي : أنه قد تكون بعض الحاجات في أعلى السلم الهرمي أكبر أهمية من بقية الحاجات الأساسية في أدنى السلم الهرمي عند بعض الأفراد ، حيث تصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحه إلى الدرجة التي تفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الأقل أهمية.

إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب في الأشهر الأولى من طفولته فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب.

إذا ما تعود الإنسان إلى إشباع حاجة ما لفترة زمنية فإن ذلك يفقده الشعور بأهمية تلك الحاجة.

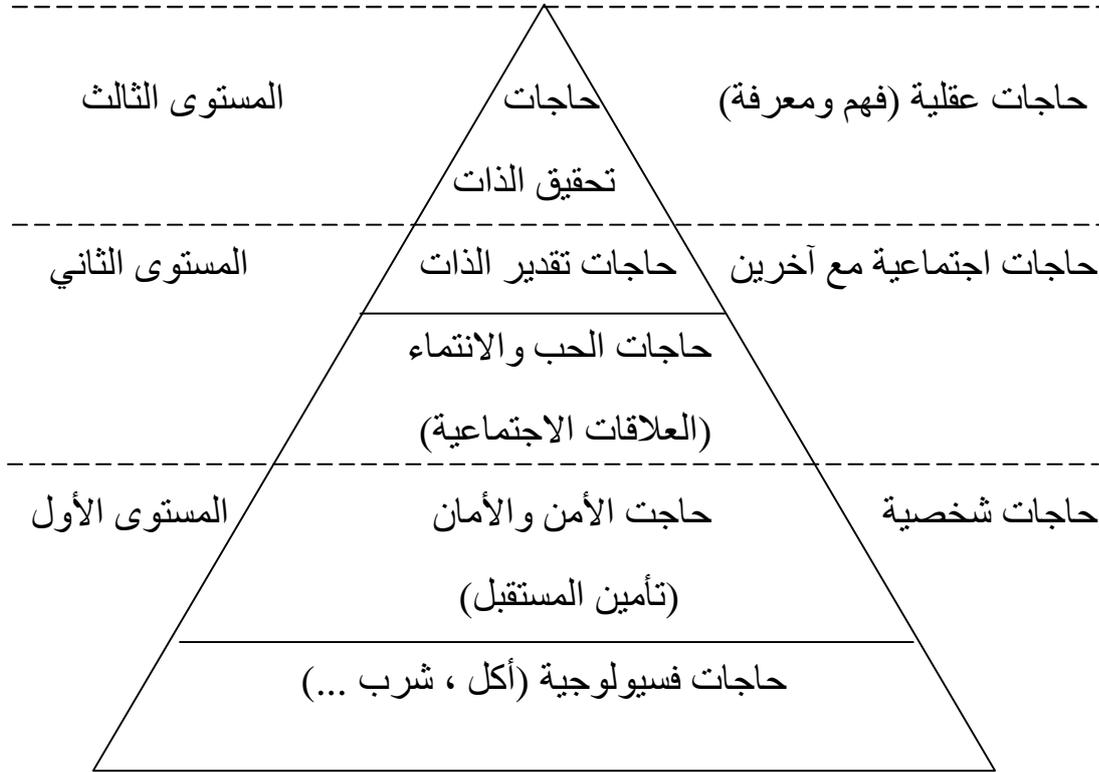
## 2. الحاجات الثانوية :

▪ الحاجة إلى الاحترام : هنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة ، وأيضا الشعور باحترام الآخرين لهم ، وبحاجة إلى إحساسه بالثقة بالنفس ، والقوة ، المقدرة والكفاءة ، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات ، والألقاب البراقة دورا هام في إشباع حاجات الاحترام.

▪ الحاجة إلى تقدير الذات : هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا ، إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحديّة بمهاراتهم وقدراتهم ، ويستطيعوا أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وأن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عال يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم هذه الحاجات الثانوية حسب ماصلو تتميز بما يلي :

- 1- أنها تعمل كمجموعة وليس بشكل منفرد.
- 2- أنها غير ملموسة بل هي معنوية.
- 3- أنها تتغير من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد.
- 4- أنها تختلف من النوع والكثافة بين الأفراد.

التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية  
(ماسلو Maslow)



الشكل : التوصية لسلم الحاجات الإنسانية لماسلو<sup>1</sup>.

**تقييم نظرية إشباع الحاجات :**

تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات ، إلا أن بعض الناس قد يختلفوا مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات ، فمثلاً الفنان الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم الآخرون بالحاجات الاجتماعية وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة ماسلو .

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 260.

- قد يسر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل ، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حالة إشباع معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى مباشرة ، بل إنها افترضت أنه هناك إشباع وفي واقع الأمر نحن نختلف في الحجم الإشباع الذي يرضينا ، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة 50 % ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة ، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجات الأدنى ، وفي واقع الأمر فأنا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

#### دوافع الإنجاز والنفوذ والانتماء لماكلياند :

لقد اقترح دافيد ماكلياند أن هناك 3 دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل هي :

1. الحاجة إلى الإنجاز : وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل ، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به.
2. الحاجة إلى الانتماء : وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 260 - 261.

3. الحاجة إلى النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين ، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل) :

إن الاعتقاد التقليدي الذي ساد أساسا لفترة طويلة ، نتيجة الاتجاهات والمواقف الأبوية التي تبناها مؤيدو حركة العلاقات الإنسانية أن العامل المنتج هو العامل السعيد ، وأن الاتجاه الإيجابي والموقف الجيد من العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد ، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع.

إن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لم تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يؤدي إلى الرضا المرتفع ، فلم تصل العديد من الدراسات الرئيسية في هذا المجال إلى إيجاد علاقة (علاقة معقولة) بين الرضا والإنتاجية ، ولكن ظهرت دراسات تمت عن طريق استعراض 23 بحث مستقل في هذا الموضوع ، أن في كل هذه الأبحاث ما عدى 3 منها وجود علاقة موجبة ولكن ضعيفة (منخفضة) بين الرضا والإنتاجية ، وبالرغم من ضعف هذه العلاقة بين الرضا والإنتاجية ، إلا أنه يبدو أن هناك علاقة ما بينهما ولكن هذه العلاقة التقليدية المفروضة بينهما بمعنى أن الأداء المرتفع يؤدي إلى الرضا المرتفع وليس العكس.

يصعب على المؤسسة تحديد ما إذا كان الفرد فعال في عمله أم لا ، ولكن يمكنها مثلا أن تعرف مدى التزامه بمواعيد العمل ، ومدى احترامه للسلطة ومدى تنفيذه للأوامر ، وكذلك هل هو لطيف أو محبوب أم لا ، وهل يبدو عليه الإنهاك في عمله أم لا ، وقد ترتبط هذه الخصائص بالأداء أو قد لا ترتبط به ، ولكن يسهل عادة قياسها عن قياس الأداء ذاته ، ونلاحظ بالتالي أن المنظمات تستخدم بديل أو أكثر للأداء عن استخدامها لمقاييس حقيقية للأداء ، إن استخدام

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 265.

المنظمات لبدائل الأداء ، وعلى الأخص غير الملائم أو الغير مناسب منها ، يمكن أن يؤدي أو خلل في سلوك العاملين ومع ذلك لا تتوقف المنظمات عن استخدامها ، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمات عادة كبديل للأداء ، إذ يشعر العديد من الناس أنه من المنطقي أن العامل السعيد في عمله والراضي عن وظيفته أحسن أداء من العامل المستاء من عمله ، ولكن هذا الإحساس وإن بدا منطقياً قد يقودنا إلى نتائج قد يقودنا إلى نتائج خاطئة لأنه إذا كانت هناك علاقة بين الرضا والأداء، فهذه العلاقة ليست نهائية أو مطلقة ، وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل الأداء وقياس الرضا بمعايير مثل السعادة ، فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستتنصب فقط على زيادة الرضا ، ويمكن أن يؤدي هذا إلى تقليل الغياب ودوران العمل ، ولكن الإدارة التي تعتقد أن سعادة العمال تجعل منهم مباشرة أفراد منتجين قد تصاب بصدمة قوية لأن الأمر قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوية الولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 281.

### المبحث الثالث : التنظيم في المؤسسة

#### المطلب الأول : تعريف التنظيم الرسمي :

يعتبر التنظيم الرسمي وفقا للأسلوب البيروقراطي من أهم المميزات للمؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر .

يشكل التنظيم الرسمي للمصنع أو البيروقراطية جزءا لا يتجزأ من العناصر التي ينقسم إليها البناء الاجتماعي للمصنع ككل ، وقد اهتم الكثير من علماء الاجتماع بظاهرة البيروقراطية في المجالات المختلفة كالصناعة والاقتصاد والتعليم والسياسة وغير ذلك ، ومن هؤلاء العلماء، ماكس فيبر ، بندكس ، هربرت بلمر - جولدر - ميرثون رولبرت مور وغيرهم.

إن التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يحدد سلطة ومسؤولية وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم، وكذلك يحدد القنوات الأساسية في عملية الاتصالات والعلاقات، بمعنى آخر يحدد سلوك كافة أعضاء التنظيم أيا كان موقعهم التنظيمي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الاتصالات - المعلومات - القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص 58.

### المطلب الثاني : مفهوم التنظيم الغير الرسمي :

يعرف بأنه شبكة من العلاقات الاجتماعية تربط بين مجموعة من الأفراد، وتكون هذه العلاقات الاجتماعية غير خاضعة للتنظيم الرسمي لكنها ترتبط بأداء العمل وتؤثر فيه.

التنظيم الغير الرسمي هو تكوين اجتماعي ينشأ بمجرد إجماع عدد من المرؤوسين على هدف معين لم يحققه التنظيم الرسمي ، وهذا النوع من التنظيم لا يقوم على السلطة الممنوحة بل على السلطة المقبولة . وقد تكون سلطة الأقدمية أو المعرفة أو القوة وعادة تقبل الجماعة هذه السلطة إذا تمكنت هذه من مساعدتهم على تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول عليه.

ومن المفاهيم الخاطئة أن التنظيم الغير الرسمي ينشأ فقط عند المستويات الدنيا للتنظيم ، فهذا التنظيم يكون أينما لم يتمكن التنظيم الرسمي من تحقيق أهداف مجموعة من الأفراد أيا كان موقعهم من التنظيم وفي جميع الحالات ، فالتنظيم الغير الرسمي ضرورة اجتماعية وبالتالي لا يمكن للتنظيم الرسمي التخلص منه ، وأية محاولة غير ديمقراطية للسيطرة عليه أو التفرد به أو إلغائه قد تكون سببا لتماسكه ولنموه ، لدى فالاتجاهات العملية في كافة المنظمات إنما تصب في إيجاد كافة الوسائل للتعاور معه والاستفادة من طاقاته، وفي هذا الصدد ينبغي أن نميز بين نوعين من التنظيم الغير الرسمي ، الأول التنظيم الجيد الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المجموعة ولم يتمكن التنظيم الرسمي بسبب أو لآخر من تحقيقه ، فالتماسك بين التنظيمات ضرورة حتمتها مقتضيات التماسك الداخلي لتحقيق أهداف المنظمة والثاني التنظيم الغير الرسمي الذي ينشأ بدون هدف أو تكون نشأته طفيلية دون مبرر وفي هذه الحالة يتطلب التماسك الداخلي للتنظيم السيطرة عليه واحتوائه.

من هذا المنطلق فالتنظيم الغير الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات الجماعية التي تنشأ خارج إطار هيكله التنظيم الرسمي وتعود الأسباب الحقيقية لنشأته لعدم تحقيق التنظيم الرسمي بما يلي :

1. تحقيق الأهداف الشخصية لبعض أفراد التنظيم.

2. عدم إشباع الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري ، المرجع السابق ، ص 62.

**المطلب الثالث : مقومات التنظيم الغير الرسمي :**

يستند التنظيم الغير الرسمي على مجموعة من المقومات تعكس ديناميكيته في مواجهة التنظيم الرسمي لما قد يشكله من قوة ضغط قادرة على التأثير وهذه المقومات هي :

1. تكوين هيكل واضح للجماعة الغير الرسمية.
2. وضوح أنماط سلوك أعضاء الجماعة.
3. بروز قائد يتميز بصفات مميزة يستمد سلطته من الأعضاء ويعمل على تحقيق أهدافه.
4. تحديد نظام للاتصالات يتبعه كافة الأعضاء.
5. انسجام واتفاق تام بين مصالح الأعضاء.

### خاتمة :

إن مساهمة كل العوامل في إرساء العلاقات الإنسانية يعتمد على مدى ترابطها وتكاملها فيما بينها، بحيث لا يمكن تصور قيادة ناجحة وفعالة بدون مشرفين أكفاء وديمقراطيين في معاملاتهم مع العمال، كذلك من خلال الاتصال بين العمال والتقرب منهم والاستماع إليهم يمكن أن يساعد ذلك القادة الإداريين والمشرفين على معرفة الحاجات المختلفة التي يرغب فيها العمال ، أو تنقصهم وينتظرون تحقيقها فتكون للإدارة نظرة واضحة ورؤية سليمة تستطيع من خلالها اعتماد سياسة محكمة تعمل فيها على خلق التوازن في المؤسسة للتوفيق بين أهدافها وأهداف عمالها ، لذلك يكون التعاون بين كل الأطراف ضرورة حتمية وفي صالح الجميع من خلال اعتماد أساليب وطرق ناجحة تساعد كل طرف للوصول إلى مبتغاه ، وتصبح العلاقات الإنسانية ممكنة وذلك في إطار تحقيق التكامل بين جوانب الإنسانية والفنية من أجل التأثير على إنتاجية العامل بتحسينها والزيادة في إنتاجية المؤسسة.

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة :**

**أ/ تقديم بطاقة تعريفية عن مؤسسة الصناعات النسيجية :**

ترجع نشأة المركب الصناعي للنسيج لمدينة سبدو إلى سنة 1974 ، حيث كانت تعتبر وحدة صناعية تابعة للمؤسسة الوطنية SONITEX بعد إعادة الهيكلة لهذه المؤسسة سنة 1982 ، وفقا للمقرر N°82-399 المؤرخ في 04-12-1982 أصبح المركب الصناعي للنسيج بسبدو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الاقتصادية COTITEX وانطلقت في ممارسة نشاطها الإنتاجي وفق طاقة إنتاجية نظرية مقدرة بـ :

▪ 2 مليون طن في السنة بالنسبة لـ Filature.

▪ 6 مليون متر خطي في السنة بالنسبة لـ Tissage.

▪ 6 مليون متر خطي بالنسبة لـ Finissage.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 179157 م<sup>2</sup> موزعة بين المساحات المبنية التي تضم المقر الإداري وورشات والمعمل التي تتم على مستواه تصنيع الأقمشة المختلفة ، بالإضافة إلى محطة لتصفية المياه المستعملة والمساحات الخضراء . يشتغل في هذه الوحدة 679 عامل يتواجد مقرها على مستوى طريق الأمير عبد القادر سبدو تلمسان.

وفي سنة 1998 أصبحت المؤسسة DENITEX وحدة إنتاجية للمجمع Holdman برأس مال مقدر بـ 368500000 مقسم على 73700 سهم بقيمة 5000 دج للسهم . في سنة 2001 انفصلت المؤسسة DENITEX عن Holdman لتصبح تابعة للمجمع Texmoco الشكل القانوني للمؤسسة : EPE/SPA مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة أسهم.

نشاطها الأساسي هو إنتاج وتسويق المنتجات النسيجية القطنية 100% والممزوجة من القطن والبوليستر.

مؤسسة DENITEX هي شركة ذات أسهم ، تتمتع بالاستقلالية في مجال التسيير ، في حين تملك الدولة وسائل الإنتاج ، وتتكون من وحدة إنتاج واحدة (Mono-Unité) . وهي عبارة عن مركب (Complexe Intégré) يضم ثلاث ورشات إنتاج (الغزل ، النسيج ، التجهيز) و ورشات الصيانة (صيانة الإنتاج (Entretien Production) وورشة الصناعة الميكانيكية ومنشآت ملحقة تتمثل في محطة معالجة المياه المستعملة في عملية الإنتاج (Station de traitement des eaux) ومحطة تصفية المياه المستعملة (station d'épuration des eaux) ومحطتي الطاقة الكهربائية والتسخين (Chaufferie) . وتعتبر كل الورشات عدا تلك التابعة للإنتاج بمثابة الدعم اللوجستيكي لعملية الإنتاج (أي ورشات الإنتاج) .

#### مختلف مراحل هيكله قطاع النسيج :

—————>	Sonitex	1966	(secteur textile)
—————>	Cotitex	01/01/1983	(12 Unités)
—————>	Cotitex-Sebdou	01/04/1986	(03 Unités)
—————>	Denitex Spa	03/02/1998	(01 Unité)

تنتج مؤسسة دينتكس عدة أنواع من القماش (Une gamme variée d'articles de tissus)

تتمثل بصفة أساسية في الأنواع التالية :

Blue-jean , gabardine , bâche industrielle , toile , liquette , bleu de travail , gretonne , satin 270 . Ce dernier article est destiné quasi exclusivement aux corps constitués de l'état (Militaire et para-militaires).

وقد عرف المركب الذي تم إنجازه قبل الشركة الألمانية المتعددة الجنسيات (FAMATEX) وفق قاعدة المنتج في اليد (Formule Produit en main) انطلاق أول عملية إنتاج في سنة 1979.

وعرف منتوجه لاسيما (Le Blue-jean) في الثمانينات وبداية التسعينات راجا كبيرا وطلبا متزايدا ، ولكن بعد انفتاح السوق الوطنية ، بدأ مع مرور السنين يسجل تراجع ملحوظا حيث انخفض عنه الطلب ، وذلك بعد ما تم جلب هذا النوع من القماش من الخارج (دبي وغيرها) وهو ما أدى بالمؤسسة إلى البحث عن زبائن جدد . وكان أهمهم الجيش الوطني الشعبي عبر مؤسسته (مؤسسة الألبسة العسكرية EhCCA) التي لا تزال إلى يومنا هذا الزبون الرئيسي للمؤسسة .

#### الكميات المنتجة :

- الغزل : 2000 طن سنويا.
- النسيج : 6000000 م طولي.
- مساحة التخزين : 3500 م<sup>2</sup>.
- المياه المستهلكة يوميا : 1400 م<sup>3</sup>.
- المياه المخزنة : 1300 م<sup>3</sup>.

#### ب/ بطاقة تقنية للمركب :

- المساحة الإجمالية : 16.09 هكتار منها 6.90 مغطاة.
- البنايات :

- الغزل.
- النسيج.
- التجهيز.
- الفروع التقنية.
- محطة تصفية المياه.
- مركز الطاقة الكهربائية.

- طاقة الإنتاج :
  - الغزل : 19800 فانوسا.
  - النسيج : 360 آلة نسيج.
  - التجهيز : معالجة كل الإنتاج.
- الإنتاج :
  - نظام العمل :  $2 \times 8$ .
  - الغزل : 2000 طن/سنة.
  - النسيج : 6000000 متر طولي/سنة.
  - التجهيز : معالجة كل الإنتاج.
- تشكيلة المنتجات :
  - قباردين.
  - بوجين....إلخ
  - التشغيل : 641 عامل من بينهم 97 مؤقتين.
  - قدرة تخزين المياه 1300 م.
  - قدرة التخزين : 3500 م.
  - بداية الاستغلال : 1979.
  - بداية الورشة : 1976.

**المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج DETINEX أنظر الملاحق.**

**المبحث الثالث : تحليل الاستبيانات.**

**الجدول رقم 01 : جنس المبحوثين :**

النسبة %	التكرار	الجنس
75	24	ذكور
25	8	إناث
100	32	المجموع

يوضح الجدول رقم 01 أن أكبر عدد من أفراد العينة وباختلاف فئاتهم المهنية (الإطارات ، الأعوان ، تأطير) هم ذكور ، العينة بلغت نسبتهم 75% بينما بلغت نسبة الإناث 25% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحتاج إلى تشغيل الذكور ذوي الجهد البدني الكبير بالإضافة إلى عادات وتقاليد المنطقة التي تفرض الأولوية في التشغيل للذكور وكذا نظام سير المؤسسة الذي يعمل وفق نظام عمل التناوب (أي العمل الليلي).

**الجدول رقم 02: الفئات العمرية لعناصر العينة :**

النسبة %	التكرار	الجنس
43.75	14	[30-22]
28.12	9	[35-30]
28.12	9	[50-40]
100	32	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [22-30] سنة وذلك بنسبة 43.75% و منه نستخلص من النسبة أن أغلبية أفراد

العينة هم شباب ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه المؤسسة ترغب في التماشي مع سياسة امتصاص البطالة وتعتمد أو تنتهج سياسة تشييب اليد العاملة.

**الجدول رقم 03 : المستوى التعليمي :**

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.12	1	ابتدائي
31.25	10	متوسط
31.25	10	ثانوي
34.37	11	جامعي
100	32	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 34.37% الذين تم توظيفهم على أساس الشهادات أو الخبرة وقد تساوى أفراد العينة في المستويين الثانوي والمتوسط بنسبة 31.25% أما في ما يخص المستوى الابتدائي فإن النسبة قدرت بـ : 3.12%.

**الجدول رقم 04 : التكوين :**

النسبة %	التكرار	التكوين
81.25	26	مكون
18.75	6	غير مكون
100	32	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة 81.25% يخضعون للتكوين في المؤسسة وأن نسبة 18.75% لا يخضعون للتكوين ، وذلك راجع إلى أن المؤسسة أساليب تعليمية مبنية هذا ما يؤكد أن هناك تكويننا فصليا داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 05 : رأي العمل في منصب العمل الذي يشغلونه ودور الإدارة في ذلك :**

النسبة %	التكرار	منصب العمل الملائم والمناسب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا برضاهم وقبولهم بمنصب العمل الذين يشغلونه والذي يعبر عن خبرتهم ومدى تمرنهم فيه قد وصل إلى نسبة تقدر بـ : 75% بينما كانت نسبة العمال الذين يرون عكس ذلك أي عدم ملائمة منصب العمل لخبرتهم وممارساتهم يقدر بنسبة 25% من أفراد العينة ونستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية العمال يرون ملائمة ومناسبة مناصب عملهم لخبراتهم وممارساتهم وهذا يعني أن هؤلاء العمال يرون في مناصبهم التي يشغلونها دور الإدارة في ذلك بحيث وضعتهم حسب مؤهلاتهم وخبراتهم في الميدان.

**الجدول رقم 06 : رأي العمال مدى إعلام الإدارة عما تنوي القيام به في المستقبل :**

النسبة %	التكرار	مدى إعلام الإدارة عما تنوي القيام به في المستقبل
37.5	12	نعم
62.5	20	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بالنفي الممثلين بنسبة 62.5% في حين قدرت نسبة الموجبين بنعم بـ 37.5% عند تحليلنا لهذه الأرقام والنسب نكتشف أن أغلبية العمال غير راضين عن سياسية الإدارة اتجاههم وهذا يعني أن الإدارة تتخذ المبادرات لوحدها دون إعلام العمال بشيء ودون إشراكهم في أي عمل مما يؤثر سلبا على تصرفات العمال ويخفض من معنوياتهم بل يزيدهم تدمرا على الإدارة بحيث يكون تأثيرهم سلبي جدا عن الإنتاج كما يعد هذا تعبيراً عن العمال اتجاه الإدارة التي لا تعلمهم عن مشاريع المؤسسة المستقبلية كما يؤدي إلى خلق انقطاع وتباعد بين الإدارة والعمال كما يعد كضعف في العلاقات الإنسانية السائدة في هذه المؤسسة ونقص في الاتصال.

**الجدول رقم 07 : رأي العمال في مدى سماح الإدارة لهم بالتعبير عن رأيهم بصراحة :**

النسبة %	التكرار	مدى سماح الإدارة للعمال بالتعبير عن رأيهم
31.25	10	نعم
68.75	22	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة تنتوع فقدت نسبة المبحوثين الموجبين بنعم إلى 35.75% في حين كانت نسبة العمال الذين أجابوا بلا قدرت بنسبة 68.75% نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإدارة لا تفسح المجال أمام العمال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصورة واسعة للاستماع إليهم والأخذ بآرائهم وخاصة الإيجابية منها ، كما أنه حتى وإن لم تأخذ بآرائهم كان من الأحسن تركهم للإدلاء بآرائهم لتفريغ وإخراج ما يجوش في نفوسهم للتعبير عن أفكارهم

ومعرفة نظرتهم نحو الإدارة ونحو مستقبل المؤسسة وكذلك معرفة المشاكل التي يعانون منها والعراقيل التي تقف أمامهم.

**الجدول رقم 08 : رأي العمال في معاملتهم معاملة عادلة :**

النسبة %	التكرار	مدى معاملة الإدارة للعمال معاملة عادلة
43.75	14	نعم
56.25	18	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول تتوزع إجابات العمال كما يلي :

العمال الذين أجابوا بنعم تتمثل نسبتهم بـ 43.75% في حين أن العمال المجيبين بـ لا قدرت نسبتهم بـ : 56.25% يمكن القول أن عينة العمال المدروسة انقسمت تقريبا من حيث إجابات العمال إلى قسمين متقاربين ويتفوق طفيف للفئة التي أجابت بـ لا وهذا يعود بطبيعة الحال إلى نظرة العامل للإدارة فهي تختلف من عنصر لآخر ، كما تعود إلى الظروف الخاصة لكل عامل ، وكذلك إلى مدى اندماج واستقرار كل فرد في المؤسسة من حيث علاقته بزملائه العمال أو علاقته بالمشرفين المباشرين وحتى بمسيري المؤسسة المتمثلين في الإدارة.

**الجدول رقم 09 : مشاركة العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة :**

النسبة %	التكرار	مشاركة العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة
18.75	6	نعم
81.25	26	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 18.75% من العمال يرون أنهم يشاكون في اتخاذ القرارات أما 81.25% يرون العكس أن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة باتخاذ القرارات التي تهمها . ونستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال يرون بأنهم مقهورون.

**الجدول رقم 10 : رأي العمال في اهتمام الإدارة بالشكاوى والاقتراحات المقدمة :**

النسبة %	التكرار	مدى اهتمام الإدارة بالشكاوى والمقترحات
43.75	14	نعم
56.25	18	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول نجد أنم إجابات العمال تتوزع كما يلي : الذين أجابوا بنعم بنسبة 43.75% في حين بلغت نسبة العمال الذين أجابوا ب لا 56.25% ونستنتج من هذا أن النسبة متقاربة ونلاحظ من هذا أن الإدارة تعطي الاهتمام لبعض الشكاوي واقتراحات العمال وذلك عن قصد أو غير قصد . ولكي

تستطيع الإدارة تحقيق الوفاق بينها وبين العمال وعلى مختلف المستويات وفي جميع المجالات ينبغي عليها أن تراعي شكاوى واقتراحات العمال وتأخذ الإيجابي منها والمفيد لإحساس العمال بمسئولياتهم ودوهم في ميدان العمل وأن تحسن لاستعمالها لأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وذلك لتدعيمها لعلاقتها مع العمال ومحاولة التقرب إليهم وفسح المجال للثقة المتبادلة والعمل على توطيدها لأنه لا يمكن ربح معركة الإنتاج والإنتاجية دون ربح العمال ورضاهم على عملهم وعلى الإدارة التي تشرف عليهم.

**الجدول رقم 11 : مدى تفضيل العمال العمل لوحدهم أو مع زملائهم :**

النسبة %	التكرار	مدى تفضيل العامل للعمل وحده أو مع زملائه
15.62	5	العمل لوحد
84.37	27	العمل مع زملائي
100	32	المجموع

من الجدول نكتشف أن أغلبية العمال يفضلون العمل ضمن جماعة من العمال أي مع زملائهم حيث بلغت نسبتهم بـ 84.37% مما يعكس الطابع الاجتماعي الذي يتميز به العامل الجزائري ، وحبه للعمل في إطار مجموعة من الأفراد ، إذ من خلال ذلك يقيم علاقات صدقة وزمالة ويكون بينهم التعاون والتآزر وتبادل الأفكار والخبرات والتجارب كما يتسنى لهم أيضا تعويض بعضهم البعض في حالات اضطرارية معينة بينما فضل الجزء الآخر من العينة العمل على انفراد البالغة نسبتهم المئوية بـ 15.62% وذلك لأسباب تعود إلى منصب العمل الذي يشتغلون فيه ومستوى المسؤولية التي يقوم بها وكذلك يعود إلى طبيعة الفرد في حد ذاته الذي يفضل الانفراد عند أدائه لأعماله لأنه ربما يجد راحته ويكون تركيزه أكثر عند أدائه لمهامه.

**الجدول رقم 12 : اعتراف الزملاء بالجهد الذي يبذله العامل وجودة الأداء :**

النسبة %	التكرار	اعتراف الزملاء بجهد العامل وجودة أدائه
81.25	26	نعم
18.75	6	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 81.25% من العمال يعترفون بالجهد الذي يقوم به زملاؤهم في العمل أما نسبة 18.75% فهم لا يعترفون بجهود زملائهم وجودة أدائهم ، نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال يكون الاعتراف لزملائهم لأن الزملاء في ما بينهم يقدرون مجهوداتهم والعمال نفسيا يحبون أن يعترف بمجهوداتهم.

**الجدول رقم 13 : الرضا عن الأجر :**

النسبة %	التكرار	الرضا عن الأجر
0	0	نعم
100	32	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع العمال غير راضين عن الأجر وذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن الأجر المدفوع لا يلبي حاجياتهم الضرورية وهذه النسبة كبيرة جدا أي أن العامل الجزائري يعمل شهرا يعيش بعض أيامه لدى فسياسة الأجور من الضروري وأن تتماشى مع نسبة المعيشة الاجتماعي.

**الجدول رقم 14 : توزيع الأرباح في نهاية السنة :**

النسبة %	التكرار	توزيع الأرباح في نهاية السنة
0	0	نعم
100	32	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول اتضح لنا أن جميع العمال لا توزع عليهم أرباح في نهاية السنة هذا ما يبين أن الأرباح متعلقة بالإنتاج فكلما كان الإنتاج مرتفعاً ، كانت نسبة الأرباح مرتفعة وهذا ما يبين أن المؤسسة تعاني من ضعف في الإنتاج وذلك حسب تصريحات العمال أن المؤسسة لم تعد تعمل كما في السابق.

**الجدول رقم 15 : تعب العمال :**

النسبة %	التكرار	تعب العمال
65.62	21	نعم
34.37	11	لا
100	32	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 65.62% يرون بأن العمل متعب وهذا يعود إلى طبيعة العمل على مستوى جميع المؤسسة ونسبة 34.37% من العمال يعتبرون أن العمل الذي يقومون به غير متعب وهذا يبين أن العمال من سن الشباب يقومون بعمل متعب فليس من له 20 سنة كمن له 50 سنة.

**الجدول رقم 16 : وجود طبيب تابع للمؤسسة :**

النسبة %	التكرار	وجود طبيب تابع للمؤسسة
100	32	نعم
0	0	لا
100	32	المجموع

إن الفحص الطبي ولو مرة في السنة من الشروط الضرورية التي من واجب المؤسسة أن توفرها للعمال حيث نلاحظ أن المؤسسة التي أجري فيها البحث لديها طبيب تابع لها وأغلبية العمال يعالجون عند طبيب المؤسسة.

**الجدول رقم 17 : وجود مطعم داخل المؤسسة :**

النسبة %	التكرار	وجود مطعم داخل مؤسسة
0	0	نعم
100	32	لا
100	32	المجموع

المطعم وسيلة هامة لاسترجاع قوة العامل ، ومن هنا لا بد من وجود مطعم داخل المؤسسة ومن الملاحظ أن المؤسسة لا يوجد فيها مطعم وهذا راجع إلى نوعية الأكل إما متوسطة أو رديئة فإننا لاحظنا أن عمال المؤسسة يقومون بشراء سندوتشات من خارج المؤسسة وبعضهم يحضر معه أكله في الصباح . إن المطعم حسب رأي العمال لا يساعدهم على استرجاع قواهم أي أن الأكل لا يساعد العامل على العمل مما أدى إلى إغلاق المطعم.

**الجدول رقم 18 : بذل العامل لمجهودات أكثر إذا وفرت له المؤسسة الشيء الذي يريده :**

النسبة %	التكرار	بذل العامل لمجهودات أكثر إذا وفرت له المؤسسة الشيء الذي يريده
100	32	نعم
0	0	لا
100	32	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة مستعدون للعمل إذا وفرت لهم المؤسسة جميع الشروط الضرورية وهذا دليل على أن السبب ليس في العامل بل هناك عوامل تتحكم فيه.

### المبحث الرابع : مناقشة الفرضيات.

من خلال نتائج الجداول تحصلنا على تصريحات من أفراد العينة التي حاولنا ربطها بفرضيات بحثنا للتعرف إذا كانت قد تحققت أم لم تتحقق. فيما يخص الفرضية الأولى علاقة العامل برفاقه تؤمن له الرضا عن العمل الذي يقوم به ، قد اتضح لنا أنها تتماشى تماما وما توصلنا إليه في نتائج تحليلنا الميداني وذلك خلال الجدول رقم 11 بنسبة 84.37% من خلال تفضيلهم للعمل مع زملائهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخلق جو جماعي يحفز على العمل.

أما الفرضية الثانية المتمثلة في استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العامل بالرضا عن العمل : لم تتحقق بشكل عام حيث كانت الإجابات السلبية تتمثل بنسبة 81.25% من خلال الجدول رقم 09 الذي يوضح أن أغلب العمال في المؤسسة لا علم لهم بما يجري حولهم ولا علاقة بما يجري في المؤسسة لأنهم منهمكون في عملهم طوال الوقت وكذلك العامل غير راضي عن عمله وغير راضي عن الأجر وغير راضي على مسؤوليه وغير راضي على الخدمات التي تقدم لهم فأنى له أن يقوم بعمله على أحسن وجه وهو غير راضي عن كل هذه العوامل.

**المبحث الخامس : النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية.**

من خلال دراستنا لمؤسسة DENITEX دائرة سبدو ولاية تلمسان تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

1. التقصير من جانب الإدارة في إعلامها للعمال عما تنوي القيام به في المستقبل.

2. لا تسمح الإدارة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار.

3. الإدارة لا تسهر على توفير بعض الحاجات.

4. اعتماد المؤسسة على التكوين من أجل أن تنمي وتطور موردها البشري لتحقيق الأهداف المستقبلية.

5. العلاقة العمالية لها أثر كبير على فريق العمل في انضباط والتحلي بروح الجماعة التي تؤدي إلى الخروج بمنتوج جيد يرضي الزبون.

خاتمة عامة:

إن العلاقات الإنسانية هي ذلك الكل الذي يمس حياة البشر بما تحتويه من مشاكل اجتماعية واقتصادية وسياسية وإن لعلاقات العمل آثار عديدة ومتنوعة على الحياة العملية والمهنية للعامل ونجاح وازدهار المؤسسات والوحدات الاقتصادية يعود بالدرجة الأولى في الاعتماد على العمال وقدراتهم على العمل إضافة إلى إخلاصهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات ، العنصر الوحيد المتغير بين عناصر الإنتاج هو الإنسان حيث يعتبر عطاؤه تبعاً لظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به ومدى توافقه مع عمله.

فاهتمام العلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر له المؤسسة فرص النجاح ، وتهيئ له الجو المناسب للعمل وصولاً بالمؤسسة إلى أهدافها وأهداف وطموحات عمالها.

وهذا كله لا يتم إلا في إطار إشراف ديمقراطي واتصال جيد ومنظم وشفاف، و مسئولين ومسيرين وإداريين أكفاء يتحكمون في العمليات الإنتاجية ليس من الجانب المادي والتقني فحسب ولكن من جانب السلوك الإنساني أيضاً وإن طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تعنيهم من أجل تحقيق أهدافهم هو الحرص على تشجيع التشاور والتفاوض على جميع المستويات ، والتشجيع كذلك على الاستقرار والتجنيد الجماعي في عالم الشغل وتعزيز أسس الحوار الديمقراطي.

1/ قائمة المصادر والمراجع :

1. إبراهيم الغمري ، مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، د.ت.
2. أحمد زكي صالح ، علم النفس في إدارة والصناعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
3. أحمد كمال أحمد ، منهج الخدمة الاجتماعية في خدمة الفرد ، مكتبة القاهرة ، 1976.
4. أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية ، 2008
5. أحمد ماهر، الإدارة المهارات المكتبية الأكاديمية، 1998.
6. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة، الإسكندرية 2004.
7. أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الاتصالات - المعلومات - القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة .
8. بوخريسة بوبكر ، معمر داود ، سعدون يوسف ، سمرك علي ، لحدش موسى ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار القطبة ، ط1 ، الجزائر ، 2008 ،
9. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر 2004، ط1.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية 2002-2003،.
11. جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003.

12. جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث 2003.
13. جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر السكندرية 2001.
14. خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
15. طارق كمال ، أساسيات في علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2008.
16. طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع الصناعي دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2007.
17. طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع القاهرة.
18. عبد الحميد عطية ، سامي محمود جمعة ، النظرية والممارسة في خدمة الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2001.
19. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار وائل للنشر.
20. علي إحسان شوكت ، فوزي الخلاق ، البحث العلمي مناهجه – أساليبه – أدواته ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
21. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1981.
22. علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، محمد سعيد سلطان، المكتب الجامعي الحديث.

23. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة (الأصول وأسس ومفاهيمها) ، دار  
زهرا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 197 .
24. كامل بربر ، الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و  
النشر و التوزيع 1996 ، ط1 .
25. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007 .
26. محمد بن حمودة ، علم الإدارة العلمية ، نظرياته وتطبيقاته في  
النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر 2006 .
27. محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر 2006  
.
28. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة  
النشر .
29. محمد صرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء  
للطباعة والنشر الإسكندرية ، 2007 .
30. محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر  
الجامعي ، 2007 .
31. محمد عزيز إبراهيم ، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية  
والنفسية ، دار النشر المكتبة المصرية ، بدون طبعة ، 1986 .
32. محمد علي محمد البحث الاجتماعي ، دراسة في طرائق البحث  
وأسبابه ، دار المعرفة الجامعية ، أزراطية ، مصر .
33. محمد قاسم القريوني ، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان 2005 .
34. محمود السيد أبو النبل ، علم النفس الاجتماعي ، الدراسات العربية  
والعالمية ، دار النهضة العربية ، ج1 ، ط4 ، بيروت ، سنة 1985 .

35. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،  
تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 2004 .
36. ناصر دادي عدول، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار  
المحمدية العامة الزائر، 2004.

2/ المذكرات :

1. بوعباش مراد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ، رسالة لنيل  
شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، فرع التنظيم السياسي والإداري ،  
الجزائر ، 1991 - 1992.
2. دباب زقاي ، الاتصال التجاري وفعالياته في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة  
حالة المؤسسة الوطنية ، للصناعات الإلكترونية ENIE - أطروحة مقدمة  
لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير 2009-  
2010 .
3. سعادي أسماء، بن دلاع زوليخة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسيير وتقويم  
الكفاءات المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب  
النسيج بسبدو تلمسان 2010-2011.
4. عبد المجيد أنيس ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في  
المؤسسة الاقتصادية ، المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ، وحدة  
تحويل البلاستيك ، ENPC الواقعة بالمحمدية - الحراش ، رسالة لنيل  
شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير.
5. محجوبي محمد ، الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي  
ومصداقيته في المؤسسة الخدمية ، حالة القطاع البنكي في الجزائر ،  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق  
الخدمات ، السنة الجامعية 2009-2010 .

6. ولد يحي محمد مختار، دور الموارد البشرية في التأثير على الآراء في المؤسسات الموريتانية - حالة المؤسسة الموريتانية، حالة المؤسسة الوطنية للمياه و الكهرباء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان 2002-2003 .

فهرس المحتويات

	التشكرات.....
	الإهداء.....
01	مقدمة عامة.....
02	المدخل المنهجي.....
02	أسباب اختيار الموضوع.....
03	أهداف الدراسة.....
04	أهمية الدراسة.....
04	الدراسات السابقة.....
09	الإشكالية.....
10	الفرضيات.....
10	المنهج.....
11	الدراسة الاستطلاعية.....
11	العينة.....
11	التقنية المستعملة في الدراسة.....
12	تحديد المفاهيم.....
15	الخلفية النظرية.....
16	صعوبات البحث.....
	<b>الفصل الأول : عوامل إرساء العلاقات الإنسانية داخل المصنع</b>
17	المبحث الأول : نظريات التسيير.....
17	تمهيد.....
18	المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية.....

30	المطلب الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية.....
37	المطلب الثالث : بعض المدارس الحديثة.....
42	المبحث الثاني : دور العلاقات الإنسانية.....
42	المطلب الأول : الاهتمام بالفرد.....
44	المطلب الثاني : الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة و العمال.....
46	المطلب الثالث : الاهتمام بأراء العمال.....
48	المبحث الثالث : دور الإدارة و أهمية القيادة.....
48	المطلب الأول : مفهوم القيادة.....
49	المطلب الثاني : أنماط القيادة.....
50	المطلب الثالث : نظريات القيادة.....
52	خاتمة.....
<b>الفصل الثاني : الاتصال و الرضا الوظيفي و دوره في تحسين الأداء</b>	
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول : الاتصال داخل المؤسسة.....
54	المطلب الأول : مفهوم الاتصال.....
56	المطلب الثاني : أنواع الاتصالات.....
58	المطلب الثالث : معوقات الاتصال.....
59	المبحث الثاني : فاعلية الأداء داخل المؤسسة.....
61	المطلب الأول : مفهوم الأداء و الدافعية.....
61	المطلب الثاني : بعض النظريات الدافعية.....
68	المطلب الثالث : الرضا الوظيفي.....
70	المبحث الثالث : التنظيم في المؤسسة.....
70	المطلب الأول : تعريف التنظيم الرسمي.....

71	المطلب الثاني : مفهوم التنظيم غير الرسمي.....
73	المطلب الثالث : مقومات التنظيم غير الرسمي.....
74	خاتمة.....
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
75	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة.....
79	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج دينيتكس : أنظر الملاحق.
79	المبحث الثالث : تحليل الاستبيانات.....
90	المبحث الرابع : مناقشة الفرضيات.....
91	المبحث الخامس : النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية.....
92	خاتمة عامة.....
93	المراجع.....
	الملاحق.....
100	فهرس المحتويات.....

## أسئلة الاستمارة

I- المعلومات العامة :

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن :
3. الحالة المدنية لأفراد العينة : أعزب  متزوج
4. المستوى الدراسي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. التكوين : مكون  غير مكون
7. هل الإدارة وضعتك في منصب العمل الذي لك خبرة فيه وامتدت عليه ؟  
نعم  لا
8. هل الإدارة تعلم العمال عما تنوي القيام به في المستقبل ؟  
نعم  لا
9. هل تسمح لكم الإدارة أن تعبروا عن رأيكم بصراحة ؟  
نعم  لا
10. هل تعامل الإدارة العمال معاملة عاجلة ؟  
نعم  لا
11. هل يشارك العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة ؟  
نعم  لا
12. هل تهتم الإدارة بالشكاوى والاقتراحات التي تقدموها ؟  
نعم  لا
13. هل تفضل العمل لوحده أو مع زملائك
14. هل زملاؤك في العمل يعترفون بالجهد الذي تبذله وجودة الأداء ؟  
نعم  لا
15. هل أنت راضي عن الأجر ؟

نعم  لا

16. هل هناك زيادة في أجرك ؟

نعم  لا

17. هل توزع عليكم أرباح في نهاية السنة ؟

نعم  لا

18. هل العمل الذي تقوم به متعب ؟

نعم  لا

19. هل يوجد طبيب تابع لمؤسستك ؟

نعم  لا

20. هل يوجد مطعم في المؤسسة ؟

نعم  لا

21. هل يساعد هذا المطعم العمال على استرجاع قواتهم ؟

نعم  لا

22. إذا وفرت لك المؤسسة الشيء الذي تريده هل تقوم ببذل مجهودات أكثر ؟

نعم  لا