

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 مايو 1945 - القاهرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



مكتبة الدكتور عبد الحميد الحامد في علم الاجتماع

نوع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

عدد عناوين:

دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة

دراسة ميدانية لمرحلتين التطوير المبدئي بقيادة بوسبع - جامعة -

عدد إخراجات:

د. حبيب فلاح

من إعداد الطالبتين:

< بوسمكة ريمة

< بونفاري حورية

السنة الجامعية 2011-2012

دعاء

"يا رب إذا جردتني من المال أترك لي

الأمل وإذا جردتني من النجاح أترك لي قوة

العناد حتى أتغلب على الفشل وإذا جردتني

من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان"

شكر وتقدير

قال تعالى :

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

الفضل و الشكر لك وحدك ربي أن وفقتنا في إنجاز عملنا هذا نتقدم بالشكر

الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذا العمل من قريب أو بعيد

خاصة الأستاذ المشرف "دبيش فاتح".

الذي احتضن هذا العمل منذ أن كان مجرد فكرة على ورق إلى أن خرج إلى النور ،

و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة طيلة المسنة ، فله من الله أعظم

جزاء و منا أبلغ العرفان و التقدير و متمنيا له :

التوفيق و النجاح المستمر .

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وكل أساتذة علم الاجتماع .

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنماط القيادة (الاولوقراطية-الديموقراطية-التسيبي)	27
02	تصنيف الجماعة على أساس التفاعل	33
03	تصنيف الجماعة على أساس التنظيم	33
04	تصنيف الجماعة على أساس العلاقات الإجتماعية	34
05	تصنيف الجماعة على أساس حرية الإنضمام	34
06	تصنيف الجماعة على أساس التجانس	34
07	تصنيف الجماعة على أساس الإنضمام	35
08	تصنيف الجماعة على أساس الإستمرار	35
09	تصنيف الجماعة على أساس المكان	36
10	تصنيف الجماعة على أساس الحجم	36
11	تصنيف الجماعة على أساس الجنس	36
12	تصنيف الجماعة على أساس السن أو العمر الزمني	37
13	مكونات الدافعية	38
14	دور المنظمة	61
15	الجمهور الداخلي و الخارجي للعلاقات الإنسانية	74

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
02	توزيع أفراد العينة حسب السن
03	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
05	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة
06	توزيع أفراد العينة حسب وجود علاقة بينهم وبين زملائهم في العمل
07	توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة الموجودة
08	توزيع أفراد العينة حسب هذه العلاقة
09	توزيع أفراد العينة حسب وجود إتصال دائم مع الزملاء في العمل
10	توزيع أفراد العينة حسب نوع الإتصال
11	توزيع أفراد العينة حسب وجود إتصال مباشر مع المرؤوس
12	توزيع أفراد العينة حسب تأثير الإتصال على مردودية العمل للمرؤوسين
13	توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العامل
14	توزيع أفراد العينة حسب وجود علاقات إنسانية حسنة بين العمال
15	توزيع أفراد العينة حسب موقفات تؤثر على وجود علاقات إنسانية
16	توزيع أفراد العينة حسب نوع التنظيم المتداول داخل المنظمة
17	توزيع أفراد العينة حسب أفضلية التنظيمين
18	توزيع أفراد العينة حسب أداء المرؤوسين للمهام
19	توزيع أفراد العينة حسب نوع قيادة المرؤوس
20	توزيع أفراد العينة حسب القيادة المتداولة
21	توزيع أفراد العينة حسب تأثير القيادة على تحقيق الأهداف
22	توزيع أفراد العينة حسب تقييم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة
23	توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف
24	توزيع أفراد العينة حسب المشاكل التي يواجهها الأفراد داخل المنظمة
25	توزيع أفراد العينة حسب إيجاد الحلول للمشاكل

مقدمة :

تعد سمات الوضع الحالي وخاصة جوانب التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي مرتكز على الفرد أو المورد البشري لذا أنشأت معاهد وجماعات تهتم بهذا الموضوع ومن جل ما تهتم به هذه الأخيرة العلاقات الإنسانية التي تعد من جوهر المواضيع الطاغية لما لها من أهمية باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذا فإنه لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن بني البشر وفي الواقع فإنه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة ، وذلك عن طريق التداخل الذي يكون بين الأفراد في شكل مجموعات عمل ، باعتبار أن المنظمة هي عند كبير من العمال الذين يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس وأعمال ، وفي مكان واحد وذلك من أجل إنتاج نفس النوع من السلع .

ولعلنا الآن في هذا العصر أكثر ما تكون في حاجة إليه هو وجود العلاقات الإنسانية التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد و الجماعة ، وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة ، فالعلاقات تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية ، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فريضاء الأفراد و ارايتاحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والالتزام والمشاركة .

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل ، يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ ذلك في جميع المجالات ، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للأخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم قدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل .

وحتى نتمكن من فهم وكشف واقع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة نضمنت دراستنا أربعة فصول :

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفهمي والمنهجي والذي من خلاله تتحدد موضوع الدراسة من خلال عرض الإشكالية وما تضمنته من تساؤل رئيسي إنطلقت منه الدراسة وهو: " ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة " إلى جانب الفرضيات وأسباب إختيار الموضوع ، أهمية وأهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، ومختلف النظريات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه العلاقات الإنسانية النشأة والتطور، من خلال التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية ، أسباب ظهور العلاقات الإنسانية ، علاقتها بالعلوم الأخرى ، عناصرها وبرامجها ، ومقوماتها معوقات وأهدافها ، ثم الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات الإنسانية ، وأهدافها .

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه دور التنظيم داخل المنظمة ومدى فعالية العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة .

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية ، حيث تعرضنا فيه إلى المنهج وأدوات الدراسة ومجالاتها ، ثم قمنا بتحليل وتفسير البيانات ، وبعد الانتهاء من تفسير وتحليل البيانات تعرضنا إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا ، لنأتي بخاتمة كلية عن الظاهرة المدروسة .

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفهمي للبحث :

نتناول في هذا الفصل :

أولاً : الإشكالية .

ثانياً : الفرضيات .

ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع .

رابعاً : أهمية و أهداف الدراسة .

خامساً : تحديد المفاهيم .

سادساً : النظريات و الدراسات السابقة .

أولاً : الإشكالية :

في ظل التعبيرات الكبرى التي يشهدها العالم ، تسعى معظم المجتمعات إلى تحقيق التنمية الشاملة لأفرادها و هذا بغية المحافظة على استقرار بنائها الاجتماعي ، مما استدعى الأمر الاهتمام بمواردها البشرية ، و ذلك باعتبار أن الإنسان هو الفاعل الأساسي في العملية التنموية و لذا فقد عملت المجتمعات على تنمية قدرات أفرادها و إحاطتهم بجميع أشكال الرعاية الاجتماعية اللازمة عبر جملة من النظم التي أنشأتها استجابة لحاجاتهم و لتحقيق أهدافهم و ذلك بإنشاء عدة منظمات متعددة الأهداف و الوظائف (I)

حيث تسعى هذه المنظمات خاصة مع التطور المفتوح و الحاصل على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على أنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمات ، باعتبار أن تقدم المجتمع يقاس بمدى كفاءة و فاعلية المنظمات و لذلك وجب على المنظمات مراجعة أهدافها ، و أساليبها و آليات عملها حتى تتمكن هذه الأخيرة من رفع مستوى أداء الأفراد و الحفاظ على فلسفتها قصد تحقيق أهداف كلا من الطرفين.

فلا يمكن إهمال دور الأفراد في النهوض بالمنظمة و لن يأتي ذلك إلا من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة التي يعتبر هدفها الرئيسي التوفيق بين إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية و ما يرتبط بها من دوافع التنظيم، و رفع الروح المعنوية و تحسين ظروف العمل للأفراد العاملين و بين أهداف المنظمة.

فبالرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعتبر حديث العهد و لم يستخدم مصطلح العلاقات الإنسانية في الأعمال داخل المنظمات في الماضي ، حيث كان الأفراد يعملون منفردين أي لكل فرد عمل خاص به أو في مجموعات مؤلفة من عدد قليل من الأفراد و هذا ما جعل علاقاتهم في مجال العمل بسيطة و يمكن ممارستها بسهولة و كان هدفهم اليومي في تلك الفترة اللجوء إلى كسب قوتهم بعيدا عن كل الأمور الأخرى ، و هذا ما جعلهم لا يفكرون في أي شيء آخر ، حيث كانوا يعملون من شروق الشمس إلى غروبها لذا لم تسمح الظروف آنذاك بالاهتمام أو التفكير حتى لخلق علاقات إنسانية و إعطائها نوعا من الاهتمام (2)

و على هذا الأساس نجد أن خبراء العلاقات الإنسانية يحاولون أن يكتشفوا الوسائل الأفضل لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل درجة من الصراع و هم يطبقون المعرفة المكتسبة من العلوم الاجتماعية على مواقف أساسيات في العلاقات الإنسانية و هم يطبقون المعرفة المكتسبة من العلوم الاجتماعية على مواقف تتراوح بين العلاقات الأسرية و الشؤون الدولية ، و تفرص العلاقات الإنسانية أن لكل فرد حاجات معينة ، فهم يختلفون فيما يعتبرونه مهما ، كما تفرص العلاقات الإنسانية أن الفرد ينتمي إلى الجماعة ليحصل على شيء ما منها ، و أن الجماعة بدورها تتوقع من كل عضو منها إسهاما ، و لهذا نجد أن الخبراء يدرسون الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية التي تسبب الأفعال الإنسانية المختلفة .

فعلماء الاجتماع يدرسون البناء الاجتماعي والطرق التي تشكل بها جماعة العمل ، أما علماء النفس الاجتماعي فيركزون على الطرق التي تؤثر على الحياة الجماعية في اتجاهات الأفراد و شخصياتهم (3)

- 1-محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع وقضايا المياسة الاجتماعية:مدار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،1999،ص=191.
- 2-صلاح الدين الشناوي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)،الإسكندرية ،مصر ،1999،ص=99.
- 3- محمد أمين بيومي ،مرجع سابق ،ص= 189.

هذا ما أدى إلى ظهور نظريات العلاقات الإنسانية المختلفة و المتباينة في الآراء ، و نظرا لهذا الاختلاف في وجهات النظر حول تفسير أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ارتأينا وضع التساؤل المركزي التالي:
* ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

وقصد إلقاء الضوء على هذا الإشكال طرحنا الأسئلة الفرعية التالية :

1- كيف تلعب درجة فعالية التنظيم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ؟

2- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

ثانيا : الفرضيات :

الفرضية هي إجابة مقترحة لسؤال البحث و نظرا لدورها في العلم قد تأخذ أشكالا مختلفة ، وقد تكون فرضية أحادية أو ثنائية أو متعددة المتغيرات ، ونظرا لأهمية الفرضيات في البحوث الإجتماعية وضعنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : كيف تلعب درجة فعالية التنظيم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ؟
من خلال هذه الفرضية نريد إبراز أهمية التنظيم و العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

الفرضية الثانية : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟
من خلال هذه الفرضية نريد إبراز كيفية عمل العلاقات الإنسانية و تحقيقها لأهداف المنظمة .

خامسا : تحديد المفاهيم :

إن دراسة موضوع دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة قد ينطلب منا الوقوف عند بعض المفاهيم أو المصطلحات و هي : الدور ، العلاقات الإنسانية ، المنظمة .

1- مفهوم الدور :

لغويا :

الدور جمع أدوار ، يقال قام فلان بدور أو لعب أدوار ، قام بقسط أو إطلع بمهمة . (1)

اصطلاحا :

فيقدم الدور وصفا لسلوك الفرد في مراحل حياته المختلفة ، و هذه الأدوار هي الأشكال المعنوية من السلوك التي تعبر الشخصية من خلالها عن نفسها ، كما أنها الوسائل التي عن طريقها يتفاعل الناس و يدخلون معا في علاقات. (2)

فالدور هو مصطلح علائقي لأن الفرد يؤدي دورا في مواجهة دور شخص آخر ، مرتبط بوضع مقابل (دور الطبيب ، المريض ، الأب و الإبن) وقد عرفت "هيلين بيرلمان" الدور بأنه : الأنماط السلوكية للشخص و التي تتأثر بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص أو أكثر . (3)

تحدد أدوار الفرد بشكل تلقائي عن طريق السن أو الجنس أو لشغل الفرد لمكانة مهنية معينة ، وقد عالج "يونر" موضوع الدور من زاوية التنشأة الاجتماعية ، حيث يرى أن الوليد لا يستطيع أن يشارك مشاركة إيجابية في حياة الجماعة لأنه لم يكتسب دورا واضحا وكلما نما وتعلم اللغة ، يصبح عضوا وظيفيا في الجماعة ويمكنه القيام بالعديد من الأدوار . (4)

ويرتبط الدور بمجموعة من المقومات اللازمة لأدائه ، وهي تنشأ من المعايير الثقافية وتوجه الفرد عند قيامه بدور معين و كلما كان الدور واضحا ومحددا كلما زادت قوته و تأكد وضوحه وسهل على الفرد أداء متطلبات الدور . (5)

التعريف الإجرائي:

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن الدور هو السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة أو مركزا معينا، و يرتبط ذلك بعدد من الحقوق و الواجبات المتوقعة من شخص معين في موقع تفاعلي .

1- المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط4، 1976، ص=451.

2- سلوى عثمان صديقي، أساسيات في طريقة العمل مع الحالات الفردية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزبكية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998، ص=274.

3- علمي محمود جمعة و آخرون، النظرية و الممارسة في الخدمة الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الأزبكية، الإسكندرية مصر، ط1، 2001، ص=32.

4- إبراهيم عبد الهادي المليجي وآخرون، الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص=127.

5- سلوى عثمان صديقي، مرجع سابق، ص=275.

2- مفهوم العلاقات الإنسانية :

لغويا :

العلاقات جمع علاقة بفتح العين وورد في لسان العرب أن علق الشيء علقا ، أي تشبث فيه ، وعلق الشيء علقا ، وعلق به لزمه ، والإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء إيجابية ومنها الاحترام ، العدل و التسامح والرفق ، أم سلبية ومنها التكبر والظلم والجور والقسوة .(1)

اصطلاحا :

* تعريف مرسي للعلاقات الإنسانية : " يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين إرضائهم نفسيا ، و تحقيق الأهداف المرغوبة ".(2)

* يمكن تعريفها أيضا : " على أنها تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين ، و في مقدمة الحاجات النفسية الأساسية للفرد في عمله الشعور بالأمن و الإطمئنان و الإحساس بالانتماء و التيقن بالهدف ، و الاعتراف بوجوده و الإشادة بنفسه ، و التقدم الوظيفي و اكتساب الخبرات و التجارب ".(3)

* العلاقات الإنسانية هي مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمات ، عن طريق تجميع الجهود و المواهب البشرية و محاولة خلق نوع من التكامل بينهما في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج و تشعر فيه الجموع بالراحة و الرضا .(4)

التعريف الإجرائي :

ومنه نستخلص المفهوم الإجرائي التالي :

أن العلاقات الإنسانية هي عبارة عن جانب غير رسمي في الإدارة حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية و الإنسانية للعاملين و بين تحقيق أهداف المنظمة .

1- ابن منصور ، معجم لسان العرب ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1975 ، ص=120.

2- مرسي محمد منير ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص=12 .

3- العرفي عبد الله بلفاسم ، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا ، ط1 ، 1993 ، ص=71.

4- صلاح الدين الشنلوي ، مرجع سابق ، ص=49.

3- مفهوم المنظمة :

لغويا :

من نظم ينظم تنظيميا ، و هي هيئة أو جمعية تسعى وراء تحقيق أهداف معينة .

• منظمة (هيئة) هو مكان النظم .

• تنظيم : تنظيم الشيء ، تألف الأمر و استقام .(1)

• النظام : هو الترتيب و التنسيق .

• نظم : نظم ينظم ، نظم الأتشاء أي ألقها و ربطها و جمع بعضها إلى بعض .(2)

اصطلاحا:

هي كيان اقتصادي و اجتماعي و سياسي نظم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة و متعاونة في اطار

تصميم محدد لانجاز مهام و تحقيق أهداف معينة ، و يتضح من ذلك من أن المنظمة تتكون من الآتي :

أ- مجموعة موارد مالية و مادية و مطوماتية و بشرية .

ب- إطار يعمل في ظلّه مجموعة من الأفراد و فرق العمل .

ج- تملك المنظمة أهداف محددة و مهام ذات علاقة .

د- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال .(3)

* تعرف أيضا بأنها جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما ، وهذا العمل يحمل عنوانا ما ، يسميه البعض الهدف و يسميه الآخرون بالغرض أو الغاية .

* تعرف أيضا بأنها الإطار الذي يجمع العاملين و الوسائل و الإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ الخطط.(4)

التعريف الإجرائي:

و منه يمكن تعريف المنظمة بأنها جماعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف محدد و تظهر المنظمة

الجديدة إلى حيز الوجود عندما يتم اختيار العاملين المؤهلين الأكفاء .

1-علي بن هادية و آخرون،القاموس الجديد للطلاب،المؤسسة الوظيفية للكتاب،الجزائر،ط7، 1991،ص=154 .

2-شركة دار الأمة،المفتاح،الجزائر،1996،ص=350

3-نعمة عباس الخفاجي و آخرون،نظرية المنظمة(مدخل التصميم)،دار الباز ودي العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009 ،ص=16 .

4-محمد شاكر عصفور،أصول التنظيم و الأساليب،دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1، 1999،ص=129 .

سادسا : النظريات و الدراسات السابقة :

هناك العديد من النظريات و الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية بالدراسة و التحليل ، حيث سنستعرض فيما يلي إلى البعض من هذه النظريات و الدراسات السابقة لتوضيح موضوع البحث أكثر :

1- المقاربة النظرية للبحث :

تعتبر العلاقات الإنسانية من المواضيع الأكثر انتشارا ، مما دفع بالكثير من الباحثين و العلماء و خاصة علماء الاجتماع و غيرهم إلى الاهتمام بها ، و كان تخصص كل منهم يمثل الجانب و الإطار المرجعي في هذا الموضوع ، و قد ترتب عن هذا وجود محصول وافر من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، فظهرت اتجاهات متعددة ، و قد أمكن بلورة هذه الاتجاهات و الدراسات في النظريات التي سنقوم بالتعرض إلى البعض منها على النحو التالي:

أ- المدرسة السلوكية :

إعتمدت هذه المدرسة في نظريتها إلى الإدارة و العنصر البشري على العلوم الإنسانية من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة و الأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام و سلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص و مدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد و خاصة فيما يتعلق بالدافعية و الحافز و سبل الراحة ، فقد استخدمت هذه المدرسة عددا من الطرق و الوسائل في أبحاثها لدراسة السلوك الإنساني و أثره على الإنتاجية منها :

- * طريقة التجارب و هي الوصول إلى النتائج على أثر المعلومات العادية .
- * أخذ العينات و هي عبارة عن اختيار عينة مناسبة من موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن أن تعمم .
- * دراسة الحالة : أي دراسة حالة معينة دراسة كاملة للوصول إلى نتائج خاصة بها .

و من أهم النظريات التي تخص المدرسة السلوكية ما يلي :

أ- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو .

ب- نظرية (x) ونظرية (y) .

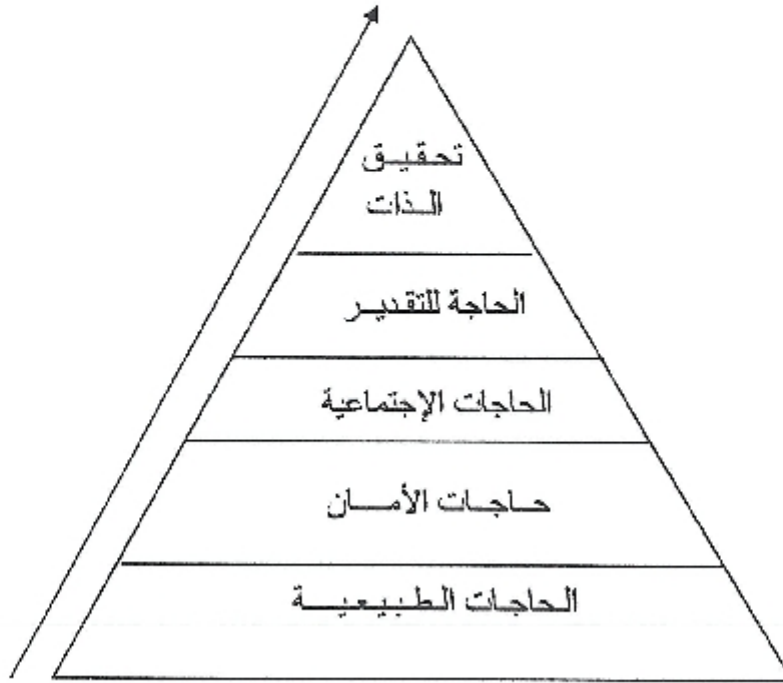
ج- نظرية و دراسات حركة العلاقات الإنسانية .

و سوف نقوم باستعراض هذه النظريات فيما يأتي:

أنظرية سلم الحاجات لماسلو:

تعرف بهرم ماسلو أين صنف حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعا سلما أو هرما من الأدنى

إلى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي : (1)



* **الحاجات الفسيولوجية أو الطبيعية** : وتعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد و المحافظة على نوعه و بالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان و من أمثلتها : الحاجة إلى الطعام و الشراب و المسكن و الراحة و النوم و الجنس و غيرها من الحاجات الأساسية للفرد .

* **حاجات الأمان** : بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفسيولوجية بدرجة مرضية ، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و الحماية من أي وسائل قد تحرق حياة الفرد و في مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعية و السلامة المهنية و أنظمة المعاشات و الرعاية الصحية و التأمينات الاجتماعية .

* **الحاجات الاجتماعية** : تبرز الحاجة الاجتماعية كحاجة مؤثرة على السلوك الإنساني و تزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك ، و تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء ، و رغبته في علاقات يحيطها التعزيز و الود كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه ، أو من خلال الهيمنة و النفوذ داخل الجماعة الذي ينتمي إليها .

* **حاجات التقدير** : هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة و أيضا الشعور باحترام الآخرين له و حاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة ، و يمكن أن تلعب الحوافز و الترقيات و الألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير ، كذا الحال فإن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة و التقدير و خطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع حاجات التقدير .

1-ألورد تشايبان،ترجمة عبد الرحمان،أساليب علمية للتنمية الذاتية و النجاح في العلاقات الإنسانية،دار المعرفة للتنمية البشرية،ط1،ص=96.

* حاجات تقدير الذات : هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسعده شخصيا ، و أغلب الناس الذين يتصفون بهذا النوع من الحاجات هم أفراد يتصفون و يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم و قدراتهم و يستطيعون أن يستخدموا من خلال هذه القدرات أن يطوروا من مقدراتهم الإبداعية و الابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز عالي و يستطيعون أيضا أن يحققوا ذاتهم ، و الإدارة الناجحة تعطي الفرد الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع صفاته و شخصيته حتى يستطيع تحقيق ذاته . (1)

ب- نظرية (x) ونظرية (y) : لدوجلاس ماك قريجور :

مهدت كتابات كل من التون مايو و شيبستر برنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الإجتماعية و السلوكية في مجال الإدارة حيث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية و نمط الاتصالات ، باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية و قد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا و ثقافيا إلى الأفضل مقارنة مع أوضاعهم في السابق و تناسب ذلك كله مع العصر ، اذ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال و أصبحوا من المتمتعين بقدر من التعليم و أصبحت الإتحدات العمالية قوية و تهتم بالحفاظ على حقوق العمال و على مشاركتهم لأصحاب رأس المال في النتائج الإيجابية التي تحصل عليها المنظمات ، و لذلك كله أصبح الإهتمام بالنواحي الإنسانية طاغيا بل و مهما يحتاج الجميع إلى أن يتماشى معها .

و في تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل و أهمية استبدالها بافتراضات ايجابية عن العمال و لفت النظر لضرر الافتراضات السلبية و اعتبارها إساءة الى العاملين و عاملا معيقا للإنتاج ، و قد حدد دوجلاس ماك قريجور نمط الافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها ، افتراضات سلبية رمز إليها ب (X) و افتراضات ايجابية رمز إليها ب (Y) .

يتمثل الشق الأول من نظرية (X) بافتراضات سلبية حول الإنسان أهمها :

* يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق و تهديديه بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل .

* يكره العاملون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفضيلي .

* يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و للحوافز المادية و يظهرون مستوى متدني من الطموح .

- أما الشق الثاني من نظرية (Y) يستند إلى افتراضات ايجابية مغايرة للافتراضات السلبية تماما أهمها :

* يحب العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف .

* تتوافر لدى العمال القدرة و الرغبة في تحمل المسؤولية .

* يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية فلا تقتصر هذه القدرات على المديرين فقط و بناءا

على الافتراضات الإيجابية لماكريجور حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين و

نمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان ، و أن يكون ذلك مرشدا لهم

في تصميم الهياكل التنظيمية ، و يمكن إرجاع دعوة الإدارة بالمشاركة ، و إعادة تصميم الوظائف ، و تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال .(2)

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص=141-143.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط3، 2008، ص=85-87.

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية لإهمالها الدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات ، فلقد ركزت هذه المدرسة بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي ، لإدخال التطورات و التعديلات عليها و لتقييم الثورة الآلية عموما ، كما أشارت للحديد من الانتقادات لحركة الإدارة العلمية و التكرين الإداري و أساليب تحليلها ، ولقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها و إعتقادها على الدراسات الإمبريقيية ، و من خلال الإطار العلمي أيضا حيث إستخدمت الأساليب المنهجية لفروع علم الإجماع المختلفة ، كما ساعدها في ذلك الموضوع و القضايا التي أهملت من النظريات السابقة حقيقة فكانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظيم الصناعي و ملائمة التغييرات التي طرأت عليه .

و يعتبر أهم رواد هذه المدرسة التون مايو كما أفادت المدرسة من إسهامات كل من جون دي وي و نتائج دراسات كل من (ريكسون-رئيسبرجر) كذلك تحليلات و دراسات ماك فريجور ولقد توصل مايو و زملائه إلى بعض الحقائق التي استمدوها من نتائجهم لعديد من الدراسات الإمبريقيية و الميدانية المتعددة التي قاموا بها :

1- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقيية بل أيضا من الأوضاع الإجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل .

2- أن المكافآت غير الإقتصادية تلعب دورا هاما ما و رئيسيا في تحديد الدافعية و تحقق مزيدا من تحقيق الإنباع النفسي للعامل أيضا .

3- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل .

4- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية و ليسوا مجرد أفراد فقط ليس بينهم أي علاقات .

هذا فضلا على ما تؤكد هذه المدرسة من أهمية وسائل الإتصال و القيادة ، و عملية اتخاذ القرارات و رسم السياسات التنظيمية .

و من أبرز الدراسات الإمبريقيية و الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية الدراسة التي قام بها جماعة الهاوثورن لجماعة شيكاغو على شركة ليكترك في المدة من عام 1927-1932 حيث توصلت لنتائج هامة و خاصة تلك الدراسات التي قام بها (شلسبرجر و ديكسون) إذ تناولا في تحليلاتهما ما يحيط (بالعامل و الإدارة) ، و إهتماما بتغييرات الإنتاج و العوامل الفيزيقيية و أسباب الراحة ، و معدلات التعب ، و توصلوا لنتائج متغيرة عن الاتجاه الكلاسيكي لحركة الإدارة العلمية ، فزيادة الإنتاج تنتج من تغيير الموقف الإجتماعي للعمال و إشباعهم للظروف الفيزيقيية الجديدة و تكيفهم مع العوامل الإجتماعية و ما للعوامل الأخيرة من دور هام في زيادة الكفاية الإنتاجية و إشباع عام للعمال .

و أخيرا يوضح وليام سكوت أن نظرية العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية و الأخرى غير الرسمية في التنظيمات و تحليل البناءات الداخلية كما يلي :

1- يعتبر مدخل التنظيم غير الرسمي كوسيط هام في ميكانيزمات الضبط الإجتماعي ، فهي تعمل على وجود معايير معينة للسلوك و ضرورة التوازن بين الإهتمامات و الإحتياجات و ذلك يتضح حسب طبيعة الموقف التنظيمي نفسه .

2- يعتبر نمط العلاقات المتبادلة للبناء غير الرسمي نا خصائص مميزة يمكن استخدامها كدليل هام لفهم التنظيم أيضا .

3- توضح التنظيمات غير الرسمية أهمية الإتصال و القيادة و ملائمة التغيير .

4- تظهر التغييرات على التنظيمات الرسمية نتيجة لتقدير الأدوار غير الرسمية و أهوانها نحو التنظيم ككل ، حقيقة تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية امتدادا لتحليلات فيبر على الجانب غير الرسمي للبيروقراطية و التنظيمات . (1)

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يرى طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود :

من أهم وظائف الجامعة التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع ، و الأستاذ الجامعي هو الأساس في أداء وظائف الجامعة حيث لا يمكن النظر إلى وظيفة الجامعة منفصلة عن وظيفة الأستاذ الجامعي ، فمهام الجامعة تحدد نوعية ووظيفة و مهام أعضاء هيئة التدريس فيها .

و يعد الأستاذ عنصر مهما و أساسيا في العملية التعليمية ، لأنه يقوم بدور المعلم و المربي و القدوة الحسنة لطلابه ، حيث ينقل لهم التراث الإنساني من المعارف و العلوم و الأخلاق و بهذه الصفات يكون قادرا على أداء رسالته المقدسة (التعليم) على الوجه المطلوب إذ أنه بهذه العملية يخرج نوعية جيدة من الطلاب القادرين على المساهمة بالنهوض مستقبلا في تنفيذ خطط المجتمع السعودي الطموح .

و بناء على ما سبق يتضح دور و أهمية الأستاذ الجامعي و الطالب في العملية التعليمية و على هذا ينبغي زيادة الإهتمام بعملية تقويم جميع ممارسات الأستاذ الجامعي مثل : الإعداد و التخطيط للتدريس و أساليب و طرق التدريس و التمكن العلمي و المهني ، و تقويم الطلاب و تقويم ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الطلاب على مستوى الأداء ، و بعد تقويم أداء الأستاذ الجامعي عن طريق تقويم الطلاب لأساتذتهم أسلوب من أصدق المحكمات و أكثرها ثباتا .

1- مشكلة البحث :

تكمّن مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على مدى ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية

كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود ، و تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة سعود ؟

2- هل تختلف آراء كلية التربية في درجة ممارسة الأستاذ الجامعي باختلاف متغير القسم الأكاديمي ؟

3- هل تختلف آراء طلاب كلية التربية في درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير المستوى الدراسي ؟

4- هل تختلف آراء كلية التربية في درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير

المعدل التراكمي؟

2- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود .

- التعرف على درجة الاختلاف في آراء طلاب كلية التربية حول درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة (القسم الأكاديمي ، المستوى الدراسي ، المعدل التراكمي) .

- التوصل إلى توصيات قد تساعد في تحسين العلاقات الإنسانية بين الأستاذ الجامعي و طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود .

1- محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، صص=301-302.

3- أهمية الدراسة :

فقد تناولت هذه الدراسة من أولى دراساتها ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الطلاب كدراسة مستقلة على مستوى المملكة العربية السعودية .
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الأستاذ الجامعي الذي هو من أهم ركائز العملية التعليمية في الجامعة .
- كونها دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الطلاب .
- يتوقع الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج عملية يستفاد منها في تحميم العلاقات الإنسانية لدى الأستاذ الجامعي و تطويرها على مستوى التعليم العالي .

4- حدود الدراسة :

إقتصرت الدراسة على طلاب المستويات الدراسية التالية : المستوى الخامس ، السادس ، السابع ، الثامن ، في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، و قد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (1425هـ-1426هـ) و قد شملت الدراسة جميع الأقسام في الكلية التي تمنح درجة البكالوريوس .
أما الإطار النظري الخاص بالدراسة فقد تناول مفهوم العلاقات الإنسانية حيث اختلف الباحثون حول المحور الذي تركز عليه العلاقات الإنسانية ألا و هو العنصر البشري فمنهم من يرى أن العلاقات الإنسانية هي نظرية إدارية ومنهم من يرى أنها ممارسة إدارية ، في حين يرى فريق آخر أن العلاقات الإنسانية هي فلسفة جديدة للإدارة ، و آخر يرى أنها أسلوب إداري حديث يقوم على اهتمام المدير (الرئيس) بالجانب الإنساني لدى المرؤوس .

و لقد اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الوصفي الذي يصف واقع ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية عن طريق إجابة طلاب كلية التربية أفراد العينة على أسئلة الاستمارة التي تضمنت تسعة عشرة (19) سؤالاً و لقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 417 طالباً بنسبة 47% من المجموع الكلي للمستويات الأربعة (الخامس ، السادس ، السابع ، الثامن) الذي بلغ 888 طالباً ، حيث كانوا يدرسون في الفصل الثاني للعام الجامعي (1425-1426هـ) .

وبعد تحليل النتائج و ذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة ألا و هي : الارتباط ، معامل الثبات التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسائية ، الانحرافات المعيارية ، تحليل التباين الأحادي .

النتائج :

تؤكد النتائج أن ممارسة الأستاذ الجامعي لهذه الجوانب كانت متدنية مقارنة بالجوانب الأخرى ، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى ما يدور داخل قاعة المحاضرة هو الأكثر ممارسة من قبل الأستاذ الجامعي بالطلاب خارج قاعة المحاضرة هو الأقل ممارسة من قبل الأستاذ وربما يرجع السبب في ذلك إلى فارق العمر بين الأستاذ الجامعي و بين الطلاب ، و الخبرة و المهارة ، و على هذا لا يتقبل النقد البناء منهم ، أو ضعف تواصله مع الطلاب خارج قاعة المحاضرة، أو إتاحتة لطلابهم فرصة التعبير عن مشكلاتهم .(1)

الدراسة الثانية : واقع العلاقات الإنسانية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الأقسام و أعضاء الهيئة التدريسية .

1- مشكلة البحث :

تعد العلاقات الإنسانية ميدانا من ميادين الإدارة التي تهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل الذي يرفههم و يحفزهم إلى العمل بإنتاجية مع حصولهم على إشباع حاجياتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية ، و تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بأسرع وقت و أقل جهد و تكلفة ، و لما تمثله الجامعة المستنصرية من صرح علمي كبير يرفد المجتمع بمخرجات مهمة تؤدي دورا فاعلا في بناء الوطن و في شتى المجالات ، فإن مشكلة البحث تتجسد في التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الأقسام و أعضاء الهيئة التدريسية كونهم على صلة دائمة و مباشرة بالعملية التعليمية ، و يعدون أحد مراكزها الأساسية و لما تمثله هذه العلاقات من دافع يحث منتسبي الجامعة على العمل و الإبداع في سبيل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها هذه المؤسسة ، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في هذه الجامعة ، من وجهة نظر رؤساء الأقسام و أعضاء الهيئة التدريسية و مدى علاقة ذلك بمتغيري الجنس و الوظيفة .

2- الخلفية النظرية :

تناولت هذه الدراسة الخلفية النظرية للبحث في مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث نشأتها و تطورها ، و مفهوم العلاقات الإنسانية و الأسباب التي دعت إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية و نتائجها و النقد الموجه لها ، و نمط القيادات الإدارية التي اعتمدها ، كما تم التطرق إلى الروح المعنوية و تأثيرها بنوع العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ، و تجربة مصانع الهاوثورن و المبادئ التي استمدتها نظرية التنظيم الإنسانية منها ، كما تم التطرق إلى أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و أسسها ، و التنظيمات غير الرسمية و أسباب ظهورها ، و أثر الحوافز عليها و أساليب التحفيز الإنساني و مبرراته في العملية التعليمية .

3- إجراءات البحث :

تشكل مجتمع البحث من أربع كليات إنسانية في الجامعة المستنصرية ، إذ ضم مجتمع البحث في هذه الكليات 37 رئيس قسم ، و 791 عضو هيئة تدريسية ، و قد اختارت الباحثة عينة البحث بالأسلوب الطيفي العشوائي و تألفت من 30 رئيس قسم ، و 169 عضو هيئة تدريسية .
- أعدت الباحثة أداة بحثها المتضمنة قائمة بقرات العلاقات الإنسانية المطلوب التحقق من توافرها في مجتمع البحث تضمنت 58 فقرة موزعة على خمس مجالات هي :

1- دور رئيس القسم في العلاقات الإنسانية .

2- دور التدريسيين في العلاقات الإنسانية مع رؤساء الأقسام .

3- طبيعة العلاقات الإنسانية بين التدريسيين أنفسهم .

4- طبيعة العلاقات الإنسانية بين التدريسيين و الطلبة .

5- طبيعة العلاقات الإنسانية بين رؤساء القيام و عمداء الكليات .

حيث طبقت الباحثة أداة بحثها على العينة الأساسية بعد استبعاد اختبار الثبات و عينة التطبيق الأولى .
عولجت البيانات المتجمعة من إجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة إحصائيا و ذلك باستخدام الوسائل الإحصائية المتعملة بمعامل الارتباط الرتبتي ، إذ كانت نسبة الثبات للأداة 82.24% و استخدام معادلة قياس الأوساط المرجحة للفقرات ، و معادلة الوزن المنوي ، كما استخدمت الباحثة معادلة الوسط الحسابي و معادلة الانحراف المعياري و معادلة استخراج القيمة الثانية لعينتين مستقلتين لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات العينة الأساسية تبعاً لمتغيري الجنس و الوظيفة .

و توصلت الباحثة بعد تحليلها لبيانات البحث إلى بعض النتائج أهمها :

* وجود فقرتين حصلت على الدرجة (عالية جدا) ، و (19) فقرة حصلت على الدرجة (عالية) ، و (31) فقرة حصلت على الدرجة (متوسطة) ، و (4) فقرات حصلت على الدرجة (ضعيفة) تحتاج إلى تنمية على وفق المعيار الذي اعتمدهت الباحثة .

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس على أداة البحث تبعا لمتغيري الجنس و الوظيفة .

و بعد استخراج نتائج الدراسة قامت الباحثة بتفسيرها و توصلت إلى بعض الاستنتاجات و التوصيات منها :

4- الاستنتاجات :

* لقد اتضح أن العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام و العمداء و الهيئات التدريسية يسودها الاحترام و التقدير و الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف لأن رؤساء الأقسام لديهم خبرة في الإدارة و في التعامل الإنساني مع التدريسيين ، و ذلك لإدراكهم الفكري أو العقلي للمكانة العلمية و الإجتماعية كما للتدريسيين دور مهم في رفع مستوى سير العملية التربوية نحو الأمام و التقدم .

* لقد أوضحت النتائج أن التدريسيين لديهم تفهم عميق للعلاقات الإنسانية السليمة بين التدريسيين و الطلبة في الكليات و أن رؤساء الأقسام لهم القدرة على أداء الأدوار التربوية و كيفية التعامل مع الطلبة لأن الطلبة بحاجة ماسة للاحترام .

5- التوصيات :

* أن تسترشد الجهات ذات العلاقة بقائمة العلاقات الإنسانية التي أعدتها الباحثة في الدراسة الحالية بعد إقرارها بمتابعة مستوى تلك العلاقات في الجامعات العراقية بهدف دعم و تعزيز العلاقات ذات المستوى العالي و تنمية العلاقات ذات المستوى الأدنى بهدف تحسين أداء الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها .

* مراعاة منح درجات الطلبة و فرص الترقية و تفويض المسؤوليات للمنتسبين على وفق ضوابط موضوعية تحقق الرضا الوظيفي لديهم مما يدفعهم لاستغلال كافة الطاقات الفكرية و العلمية المتوافرة لديهم في بناء المؤسسة التي يعملون فيها و تطويرها لتحقيق أقصى أداء ممكن .(1)

الفصل الثاني

الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية النشأة و التطور :

أولاً : التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية .

ثانياً : أسباب ظهور العلاقات الإنسانية .

ثالثاً : علاقة العلاقات الإنسانية بالعلوم الأخرى .

رابعاً : عناصر و برنامج العلاقات الإنسانية .

خامساً : مقومات و معوقات و أهداف العلاقات الإنسانية .

سادساً : الحلول المقترحة للتغلب على معوقات العلاقات الإنسانية .

سابعاً : أهداف العلاقات الإنسانية .

تمهيد :

بما أن العنصر البشري هو أهم عناصر عملية الإنتاج في المنظمة و هو الأساس في رفع كفاءة المنظمة و تحقيق أهدافها ، لذلك كان لابد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المتواجدة بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى التعاون لإشباع حاجتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية .

لهذا تناولنا في هذا الفصل نشأة و تطور العلاقات الإنسانية ، حيث تعرضنا إلى ذكر العناصر التي تحتوي عليها و كذلك النظريات التي إهتم بها بعض داسي العلاقات الإنسانية ، و من ثم توصلنا إلى أن العلاقات الإنسانية لها أهداف لابد من مراعاتها .

أولا : التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

تم ظهور فكرة العلاقات الإنسانية مع ظهور الثورة الصناعية أي في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حيث تميزت هذه الفترة بوجود علاقات عمل من ناحية ، و الموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى و كان الأفراد يعملون داخل المؤسسة وراء آلة ضخمة للإنتاج يطلق عليها اسم المصنع ، و كان ينظر إليهم كأنهم آلة تدبير آلة و لم تكن هناك علاقات شخصية بين العمال و صاحب العمل .

و في هذه الظروف التي سادت هذه الفترة ظهر "روبرت أون" في إنجلترا سنة 1800 ، و كان أول من إهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه و كان يرفض تشغيل الأطفال الصغار و هذا ما كان منتشرًا في تلك الفترة و خاصة في صناعة النسيج ، كما عمل على تحسين ظروف العمل و كان من الصعب الاعتراف بالعلاقات الإنسانية في تلك الفترة و لكن يمكن القول أنها كانت مجرد بداية لذلك .

و في سنة 1835 ظهر كتاب في إنجلترا بعنوان *Facturés philosophie Mona* للمؤلف *Andrewure* حيث كان لهذا الأخير الدور في إبراز العناصر أو العنصر الإنساني كعامل من العوامل التي تقوم عليها الصناعة بجانب العامل الفني و العامل التجاري .

و تمثل إعترافه بالعامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن و العلاج الطبي و المراوح للتهوية و غيرها من الأمور التي تخص الفرد و قد لاقت أفكار "روبرت أون" قبولا طيبًا ثم تلاشت نهائيا باعتبار أنها كانت تمثل الأفراد الذين كانوا يرغبون في القيام بالأعمال الصالحة ، و ليست اتجاهات تنطوي على الإعتراف بأهمية الأفراد و الجماعات العاملة في ميدان الإنتاج .

و عند الانتقال إلى الولايات المتحدة و نفس الفترة تقريبا لا يوجد هناك تغيير كبير سوى ظهور منشور أصدرته أحد المصانع إلى الأفراد العاملين فيه خاص بنظام العمل و صدر هذا المنشور في 05 جوان 1830 م .

كما نلاحظ من التعليمات أنها كانت تشير إلى العمال البسطاء و من بينها ما يلي :

أولا : يبدأ تشغيل المصنع قبل شروق الشمس بعشر دقائق و في جميع فصول السنة و تغلق أبوابه بعد عشر دقائق من غروب الشمس في الفترة من 20 مارس إلى 20 سبتمبر و عند الساعة الثامنة و النصف من الفترة 20 سبتمبر إلى 20 مارس و أيام السبت عند غروب الشمس .

ثانيا : لا يسمح ترك المصنع في ساعات العمل دون المشرفين عليهم و إذ فعلوا فسيعرضون لخصم الأجر .
ثالثا : أي فرد يتسبب عن طريق الإهمال أو سوء التسيير في إتلاف الماكينات أو في عرقلة التقدم و العمل سيتعرض إلى الإلتزام بإصلاح التلف .

رابعا : كل فرد أو موظف لفترة زمنية معينة سيطلب منه تعويض الوقت الضائع قبل أن يكون مستحقا من الأجرة .

خامسا : كل من يقوم بعرقلة تقدم الإنتاج في ساعات العمل مثل المحادثات غير الضرورية و القراءة و أكل الفواكه و غيرها ممنوع .

سادسا : يجب إتباع تعليمات المشرف في جميع المجالات ، و غيرها من التعليمات التي تخص إنضباط العامل في محيط عمله .

ثم جاء "فريدريك تايلور" في حوالي القرن 19 بالولايات المتحدة الأمريكية و يطلق عليه اسم "أب الإدارة العلمية" الذي قدم كتابات عن الإدارة و التي مهدت الطريق لتغيرات جذرية في العلاقات الإنسانية في العمل و كان أول من لفت الأنظار نحو العمل في محيط العمل و الدور الهام الذي يلعبونه في سبيل زيادة الإنتاج و لقد أدت أفكار تايلور و دراسته إلى الإعتراف بأهمية العامل الصناعي كما أدت إلى تحسين إنتاجية العامل .

وقد نادى تاييلور بما أسماه "الثورة الفكرية" التي تعني تغيير تفكير كل من صاحب العمل و العامل و أن يكون الطرفان مقتنعان بأن مصلحتهما مشتركة لأن هذا يجعل العلاقات الإنسانية ساندة بين الطرفين و تمكينها من التعاون فيما بينهما و يحققان كل ما يسعيان إليه من أهداف مشتركة .

إلا إن هذه الثورة تحققت جزئياً بعد وفاته و الفضل يرجع إلى حركة الإدارة العلمية التي أيقظت رجال الأعمال و لفت أنظارهم إلى أهمية العنصر الإنساني في الإنتاج . (1)

خلال تلك الفترة إزداد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بسبب نشوء الحرب العالمية الأولى حيث أنشأت "جمعية الأفراد القومية" و في عام 1923 سميت باسم "جمعية الإدارة الأمريكية" و حددت مسؤوليتها في التركيز على العنصر الإنساني في التجارة و الصناعة .

كما ظهر في تلك الفترة "هوايتنج ويلمز" حيث درس العاملين أثناء عمله معهم و نشر عام 1920 خبراته في كتابه باسم "ما الذي يدور في عقل العامل" .

وفي عام 1932 قدم مايو و أتباعه في جامعة هارفارد أول دراسة أكاديمية في العلاقات الإنسانية ، و أصبحت هذه الدراسة ضرورية و معترف بها في عام 1942 و هو يعتبر أول بحث كامل عن العلاقات الإنسانية في العمل ، و يعتبر أساساً فلسفياً لمجال العلاقات الإنسانية .

كما أدى تعارن صفوفه رجال الأعمال و النقص في الأيدي العاملة الذي عقب الحرب العالمية الثانية إلى زيادة الإهتمام بالسلوك الإنساني في العمل .

و في بداية 1950 شهدت العلاقات الإنسانية شيوعاً و سميت هذه المرحلة بمرحلة النضج ، حيث وضعت الأسس الأكثر نضجاً باستكمال الكثير من البحوث و نشرها في المجالات و الدوريات العلمية و الفنية الخاصة بالعلاقات الإنسانية و علم نفس الأفراد و التنظيم الإنساني و غيرها و استطاعت الجامعات أن تخرج عدداً لا بأس به من المتخصصين في شؤون السلوك التنظيمي و ما يرتبط به من تخصصات .

و بحلول عام 1960 أخذ الإرتجال في العلاقات الإنسانية في التلاشي ، حيث كان له تأثير قوي في نضج نظرية (X) و نظرية (Y) التي قدمها ماك فريجور و التي تميزت بوضوح في المعالجات التقليدية الأوتوقراطية بالنسبة للمشكلات و أوضح فيها ماك غريغور أن مجرد المعالجة السطحية للعلاقات الإنسانية ليست كافية أو مؤثرة ، فالعلاقات الإنسانية هي مجرد أن تكون لطيفاً مع الناس في حين أنها تزاوّل نوعاً من القيادة الأوتوقراطية المستبدة ، إذ أنها لم تعد سوى مجرد تغليف الأساليب القديمة ، فالحاجة الأساسية هي أن تقدم شيئاً جديداً فلا بد أن يتغير سلوك المديرين و يتبعوا أسلوباً جديداً في تعاملهم مع أفراد المنظمة . (2)

1-صلاح الدين الضناوي، مرجع سابق، ص=499

2-كيث ديقير، السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي) ، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط1، ص=13.

ثالثا : أسباب ظهور العلاقات الإنسانية :

من بين الأسباب الأساسية لتأكيد العلاقات الإنسانية و الإهتمام بها مايلي :

- 1- كان هناك تخلف ثقافي بالنسبة للجانب الإنساني في المنظمات حيث لم يولوا اهتماما كبيرا بالسلوك الإنساني أثناء العمل مما أكد ضرورة الإهتمام به و قد أدركت الإدارة هذا النقص و رغبت في تحسين الموقف .
 - 2- إنتشار النقابات العمالية و الإتحادات تحت رعاية النظم الحكومية و تصور بعض المديرين أن ازدهار هذه النقابات يعتبر اعترافا بإخفاقهم في تنمية العلاقات الإنسانية في منظماتهم ، لكن سرعان ما صححوا إعتماذاتهم - و نظر بعض المديرين إلى العلاقات الطيبة مع العاملين كوسيلة للرقابة الجديدة في منظماتهم ، لذا فإنهم حاولوا ممارسة العلاقات الإنسانية بإخلاص من هذه الناحية .
 - 3- تشجيع العامل نفسه لتطوير فكرة العلاقات الإنسانية فقد إزداد إهتمامه بالتعليم مما جعله يستجيب بطريقة أفضل لعمليات العلاقات الإنسانية كالإتصال و المشاركة .
 - 4- الدفعة القوية التي أسهم فيها علماء العلاقات الإنسانية أمثال : مايو و روتلسبرجر .
 - 5- كان لتغيير وجهة نظر أصحاب الأعمال نحو المسؤولية الاجتماعية ما شجع على تطوير العلاقات الإنسانية فلقد أكد هذا الإتجاه الذي بدأ عام 1930 على أهمية ربط المنظمة بحاجات المجتمع العام بما يتضمن العاملين كبشر و مواطنين في المجتمع ، و كانت العلاقات الإنسانية إحدى الوسائل التي تؤدي إلى القيام بهذه المسؤوليات الاجتماعية .
 - 6- إزداد حجم العمل فقد أدى إلى خلق كثير من المشكلات منها عدم معرفة العامل للإدارة العليا حيث تجاوز العدد 10 عمال .
 - 7- التخصصات المختلفة التي خلقت مشكلات جديدة في العلاقات الإنسانية فالتخصص يرتبط جزئيا بإزدياد حجم العمل ، ولكنه يرتبط أيضا بتنظيم العمل و التطورات التكنولوجية و ينشأ الصراع بين الجماعات المتخصصة كما يحدث بين الهيئة الإدارية و الفنية و رجال التفقيش و المراجعة و هيئة الإنتاج و هندسة التصميمات و هندسة الإنتاج ، فهنا نجد أن كل فرد يعمل في جزء بسيط من المنتج الكلي بحيث يفقد الشعور و الحساسية بالإنجاز .
 - 8- تشجيع إزدياد تكاليف عمل المديرين على استغلال موقف العمل بأقصى درجة ممكنة وكان السبيل الوحيد لذلك هو تنمية المشكلات الإنسانية في العمل .
 - 9- أدى الصراع العنصري إلى تشجيع الناس على البحث عن وسائل أكثر فاعلية للتعامل مع المشكلات الإنسانية في العمل .
 - 10- إرتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث أدى إلى تأكيد العوامل الإنسانية و ذلك لأن أغلب وقتهم يبذل في محاولة إشباع حاجاتهم الفسيولوجية .
- و توضح كل هذه الأسباب أن الإهتمام الذي كان مركزا على العلاقات الإنسانية جاء نتيجة للإتجاهات التي تمت خلال حقبة طويلة من الزمن و قد نتج عن ذلك أن أصبحت القيم الإنسانية متوازنة مع القيم الأخرى في موقف العمل.(1)

ثالثاً : علاقة العلاقات الإنسانية بالعلوم الأخرى :
نظراً لتطور العلوم ومناهجها التي أصبحت متداخلة فيما بينها ، حيث أن كل علم يحتاج إلى علم آخر يستمد منه معلومات ونظريات لتكملة العلم الآخر ولتطويره ، ومن هنا يمكن القول أن العلوم الإنسانية متداخلة ومتشابكة تكمل بعضها ببعض فكل علم يستفيد من نظريات وقوانين العلوم الأخرى وخاصة العلوم ذات الطابع التطبيقي التي يستفيد من العلوم الإنسانية النظرية .

1- العلاقات الإنسانية و علم النفس :
تعتبر علاقة العلاقات الإنسانية بعلم النفس علاقة وثيقة حيث تأثرت مفاهيمها وأسماها ومعرفة أسس وأسرار النفس البشرية للعامل والإدارة والمخطط والمنفذ في المنشأة بنظريات ومفاهيم وموضوعات علم النفس مثل : نظريات التحليم في برنامج التدريب لرفع مهارات العلاقات الإنسانية لدى الأفراد والجماعات ، ونظريات الدوافع والحوافز كموامل تشجيع تدفع العاملين إلى زيادة الإنتاج مع عدم إهمال الجانب النفسي وخاصة من حيث رفع الروح المعنوية وكذلك فيما يتعلق بإشباع الحاجات وإرضاء الرغبات وغير ذلك من موضوعات علم النفس ذات الاتصال المباشر بالعلاقات الإنسانية .

2- العلاقات الإنسانية و علم النفس الاجتماعي :
يعرف علم النفس الاجتماعي بأنه الدراسة العلمية للأفراد بوصفهم أعضاء في الجماعات مع تأكيدته على دراسة العلاقات الشخصية الاجتماعية .

كما أن علم النفس الاجتماعي أفاض العلاقات الإنسانية وأثرها بفضل أبحاثه وموضوعاته ونظرياته وخاصة فيما يتعلق بأثر العوامل الاجتماعية في تكوين الشخصية وبنائها في المجتمعات المختلفة .
وفي الدراسات التي تدور حول أثر الثقافة في الشخصية وفي دراسات أساليب ووسائل الاتصال والإعلام الجماهيري مثل : الصحافة ، السينما ، الإذاعة والتلفزيون وأثرها على الاتجاهات والقيم والراي العام ، وفي الاختيارات الموسيومية التي تقيس العلاقات الاجتماعية في دراسة الاتجاهات والروح المعنوية وطرق قياسها في دراسات الجماعات وأنواعها وخاصة الجماعة العضوية والجماعة المرجعية والقيادة وأثرها في توجيه سلوك الأفراد والجماعات والجماهير ، ودراسات التنشئة الاجتماعية والمعايير ذات الاتصال الوثيق بأثر العلاقات الإنسانية بين أفراد المنشأة في مختلف المستويات الإدارية والفنية والتنفيذية حتى يعمل الجميع بروح الفريق المتعاون هادفاً إلى تحقيق أهداف المنظمة .

3- العلاقات الإنسانية و علم الاجتماع :
يعرف علم الاجتماع بأنه : " العلم الذي يدرس الظواهر التي تنشأ عن وجود الإنسان في المجتمع " ، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، ومن الضروري أن تترتب بينه وبين الأفراد الذين من حوله علاقات مختلفة ، وعلم الاجتماع هو الذي يدرس هذه العلاقات ، كما يهتم بدراسة الظواهر التي تنشأ عن التفاعل بين نشاط الأفراد والجماعات ، وكذلك يدرس الجماعات والعلاقات الاجتماعية والظواهر الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تطبع الأفراد بطابعها الخاص ، وقد استقادت العلاقات الإنسانية من دراسات وأبحاث وموضوعات علم الاجتماع وطبقتها على العاملين في المنظمات أو الجماعات وعلى جميع المستويات الإدارية والتخطيطية والتنفيذية وخاصة فيما يتعلق بموضوعات التفاعل الاجتماعي والعمليات الاجتماعية التي تشمل (التعاون ، التنافس ، الصراع ، التوافق والعزلة) ، والحركات الاجتماعية والتنظيم الاجتماعي (الرسمي وغير رسمي) ، والنخطيط الاجتماعي والتماسك والتفكك في المجتمع والثقافة والحضارة والتفكير الاجتماعي والتنمية ، وغير ذلك من المواضيع التي خدمت العلاقات الإنسانية .(1)

1-جلال عبد الوهاب،العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات السلاسل،ص=48 .

رابعا : عناصر و برنامج العلاقات الإنسانية :

1- العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية :

أ- القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية تأثير في جماعة من الأفراد تؤدي إلى تجميع طاقتهم و توجيه نشاطهم نحو هدف أو عدة أهداف ، أو هي الوسائل التي يساعد بها شخص أو أكثر الجماعة في وضع الأهداف و إختيار الوسائل لتحقيقها .(1)

و القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم لإنجاز الهدف ، فعندما تبادر بتنظيم جماعة من أصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض ، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء ، في هذه الحالة ستظهر بمظهر القائد .

كما عرفها ياروميشور على أنها : "السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين ، أو أنها على نحو أكثر تحديداً : "ذلك السلوك الذي يصدره فرد من العائلة التنظيمية نحو فرد أو أفراد آخرين في نفس العائلة التي تجمع بين أعضائها أهداف مشتركة " (2)

ب- أنماط القيادة :

عرفت القيادة عدة أنماط و هي كالتالي :

1- القيادة الأوتوقراطية : و هي القيادة التي تتميز بمحاولة تركيز كل السلطات في يد القائد حيث يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده ، و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ، كما يؤكد على طاعة المرؤوسين له ، حيث كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القائد ذوي المدلول الأوتوقراطي أنهم يمتازون بصفة جوهرية تتمثل في اتخاذ سلطتهم الرسمية أداة تحكم و تضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل .

2- القيادة الديمقراطية : يعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه ، و التي تقوم على إشباع حاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم ، و القائد الديمقراطي يطلب الإقتراحات من المرؤوسين و عادة ما يعمل بنصائحهم ، كما يعطيهم مجالاً لحرية التعبير عن آرائهم اتجاه أي مشكل يطرأ أو إنجاز بعض النشاطات كما يسمح باستخدام المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق التي تتطلب ذلك .

3- القيادة الحرة و المتسببة: يقوم القائد في هذا النمط بإعطاء الجماعة المعلومات و الاحتياجات و يسمح للأفراد باتخاذ قراراتهم في نطاق قرابة ضئيلة و قليل من القيود ، أي أنه يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في ضوء الهدف الذي حدد لهم .

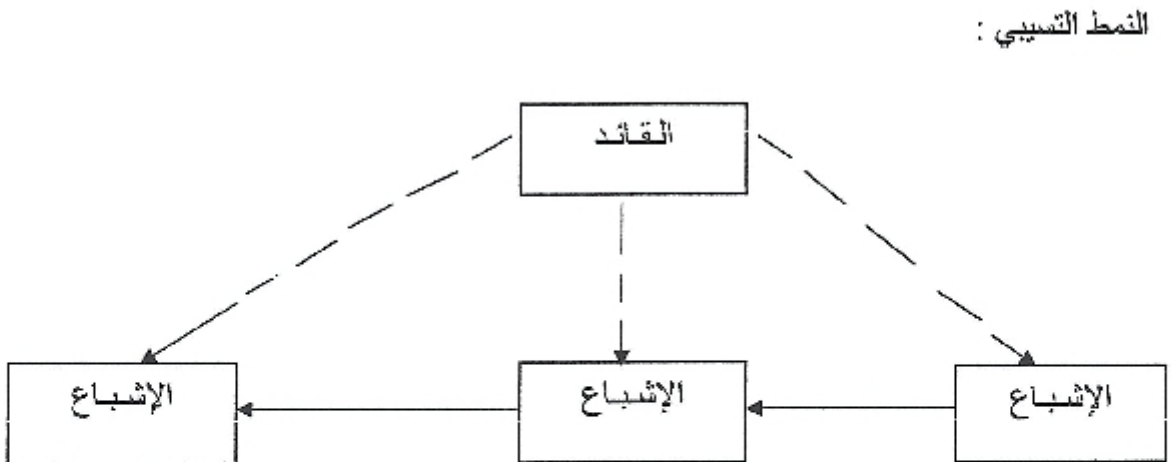
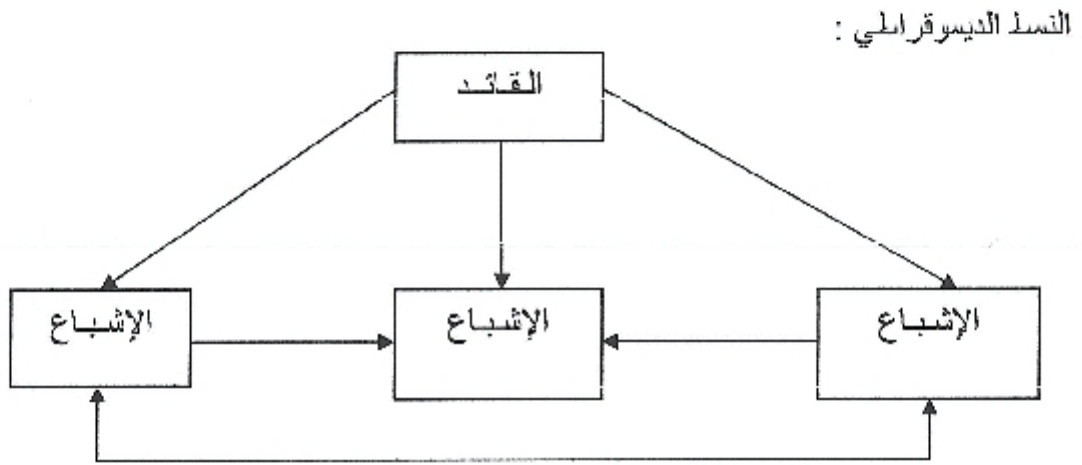
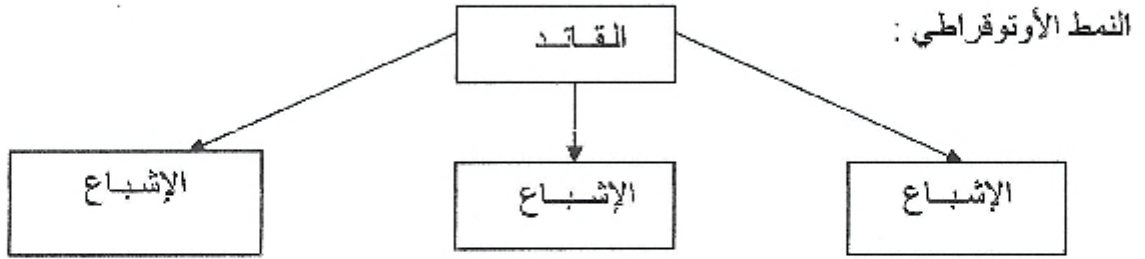
لهذا نرى أن نمط القيادة الحرة و المتسببة الذي يدور مجمله حول إشراف القائد و توجيهه لمرؤوسيه و رقابة لنشاطاتهم تكاد تكون معدومة و هذا يترتب على نتائج سيئة تنعكس على العمل .(3)

1- عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات (أساسيات ومفاهيم للممارسة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص=136

2-www.google.com/chrome.le02-02-2012 a 10 :15

3- قداش إيمان و آخرون، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة ميدانية بولاية قالمة، مذكرة لتبيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص لتكوين المهني للتسيير، 2005، ص20-21 .

وتبين أنماط القيادة من خلال المخطط التالي:
الشكل الأول :



- ← تدفق مستمر للمعلومات لكن من جهة واحدة
 ↔ علاقات ثنائية و معلومات متبادلة
 - - - علاقات ضعيفة و معلومات منقطعة (1)

1-عمار عوايدي،مبدأ تدرج السلطة الرئاسية،دار هومة للنشر،الجزائر،ط1،ص=65.

ج- عناصر القيادة :

للقيادة ثلاث عناصر أساسية تتمثل في :

- 1- وجود جماعة من الناس : تعتبر القيادة حتمية إجتماعية تتكون بالإضافة إلى القائد من مجموعة من الأفراد يشكلون أعضاء المنظمة الإدارية و يكون في نفس الوقت مجموع الإلتباع القائد الإداري في المنظمة و يرتبطون به بعلاقة الطاعة و الولاء التي تستمد مصدرا و أساسها من داخل المنظمة. (1)
- 2- عملية التأثير : إهتم الكثير من الكتاب و الباحثين بتحديد مصادر قوة التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد حيث تمثلت هذه المصادر في :
 - أ- قوة التحفيز : حيث تعتبر المكافئة عاملا مهما في تحفيز الأفراد و تشجيعهم على العمل الجيد حيث أنه عند شعور الفرد بأهميته داخل المنظمة يختبر إشباع لحاجة من حاجاته سواء كانت مادية أو معنوية .
 - ب- قوة الإكراه : يستخدم الرئيس أو القائد سلطته و حقه في إصدار العقاب من أجل غرس الرهبة و الخوف لدى المرؤوسين عند رفضهم أو عدم الإستجابة له .
 - ج- القوة الشرعية : و تظهر هذه القوة من خلال تغيير اتجاهات و ميول و تقاليد الأفراد .
 - د- قوة الخبرة : يستمد القائد النجاح من خبرته قوة التأثير حيث أنه على علم بالمهام الموكلة للجماعة و قدرتهم على العمل و لذلك يشعرهم دائما بأنه الأكثر علما بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه و لا يمكنه الإستغناء عنه دوما لحاجة إليه .
- هـ القوة المرجعية : و هي الوسيلة التي تعني أن يتخذ القائد من تفهمه لخفيات مرؤوسيه و ثقافتهم .
- 3- تحقيق الأهداف المرغوبة : حيث يمارس القائد جهوده بالتأثير في المرؤوسين بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية و لعل أهم المشكلات التي تواجه القائد في هذا المجال هو إرتباط هذه الأهداف بالعاملين و أهداف القائد و لذلك فإن درجة النجاح التي تمكن القائد تحقيقها تعتمد على قدرته في تحقيق التوازن بين الأهداف جميعا و من هنا تظهر حكمة القائد و براعته في إحداث التوازن المطلوب بين الأهداف المختلفة. (2)

1- عمار عوادي، مرجع سابق، ص=65.

2- محمد العزازي، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، المكتبة العلمية، الأردن، ط1، 2003، ص=27.

ب- الإتصال :

أ- تعريف الإتصال : هو عملية يتم بسوجبها نقل أو تحويل معلومات و آراء و تعليمات من جهة أخرى ، و قد يكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم و تفكيرهم و توجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة .

و كذلك هو عملية إرسال معلومات محددة و استقبالها و فهم محتواها بين شخص و آخر ، الهدف منه هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة و أعضائها و تنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة و أهدافهم و بشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشكلاتهم و تقوية روح التفاعل بينهم .(1)

ب- مكونات العملية الاتصالية : هناك خمس عناصر لعملية الإتصال و هي :

*- المرسل : و هو المصدر الذي يعمل على إنتاج رسالة محملة بالمعاني يوجهها عبر وسائل إتصالية آرية إلى الجمهور المتلقي ، ويعمل المرسل الإعلامي على اختيار موضوع يتعلق بأحداث من المحيط ما يهم جمهوره ، فيضعه في رموز مناسبة متبعا إستراتيجية مدروسة لنقل المعنى واضحا ، و بهدف إيصاله إلى المتلقي بفعالية مؤثرة .

*- الرسالة : تتألف الرسالة من مجموع رموز مفيدة تكون في الأغلب لغوية يتم إختيارها بصورة منظمة بقصد إيصال المعاني من المرسل إلى المتلقي ، و إذا كان الهدف هو إيجاد معان مماثلة عند المشاركين في الاتصال ، فإن تلك التماثل لا يمكن أن يحدث بشكل كامل لأسباب لها علاقة باللغة و خاصة أن الخبرة الشخصية تضيف على المعاني خصوصية تختلف من شخص إلى آخر .

*- القناة : و هي وسيلة الاتصال التي تنقل الرسالة و ترسلها من المرسل إلى المستقبل و في الإتصال الجماهيري، حيث تتكون القناة من الآت و أجهزة فنية قادرة على صنع نسخ كبيرة من الرسالة التي صممها المرسل لتوزع على الجمهور المستقبل ، وتعتبر الإذاعة و التلفزيون و الصحيفة و الكتاب و السينما وسائل الإتصال الجماهيري التي تتلقف نتائجها على شكل رسائل مطبوعة أو مسموعة ، أو مسموعة و مرئية في آن واحد .

*- المستقبل : هو المتلقي الذي تصله رسالة المرسل فيعمل على فك رموزها و تحويلها إلى معنى بقصد تفسيرها و فهمها ، و هذا الفعل هو تماما عكس الفعل الذي يقوم به المرسل حينما يصوغ رسالته ، فالمرسل يكون رسالة و يضعها في رموز ثم يرسلها ، في حين أن المستقبل يحلل الرسالة و يفك رموزها حتى يفهمها

*- التأثير : يعني التأثير التغيير في الإدراك الذي ينجم عن المتلقي نتيجة إرسال المرسل العنصر الأصعب في نموذج الإتصال و يعود سبب ذلك لصعوبة الوصول إلى نتائج قاطعة حول مدى تأثير الإتصال الجماهيري على الناس ، و على الرغم من أن الإتجاه السائد يميل إلى ترجيح الرأي القائل بأن لوسائل الإعلام بعض التأثير على مختلف شرائح الجمهور .

*- الرجوع : و يسمى أحيانا (التغذية الراجعة أو العكسية أو المرتدة) و يعني رجوع المنيهات إلى المرسل من المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات و رسائل ، مما يساعد في إحداث مزيد من الضبط و الدقة فيما يتبع من إتصال ، فالرجوع إذا هو إتصال راجع من المستقبل إلى المرسل حيث يتيح للمرسل المجال للحصول على معلومات عن مدى تفاعل المتلقي من رموز التي أرسلها في الأصل إلى المستقبل .(2)

1- علي عباس، قسم الأعمال(أساليب علم الإدارة: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص=35.1

2- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط6، 2009، ص=88-92.

ج- أنواع الإتصال : رغم وجود العديد من التصنيفات للإتصال إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الإتصال قد يكون رسمياً و غير رسمي .

1- الإتصال الرسمي : الإتصال الرسمي هو إتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل لها و يتخذ هذا النوع من الإتصالات عدة أشكال و التي من أهمها الإتصال اللغوي و غير الشفوي .

* الإتصال اللغوي : قد يكون الإتصال لغوياً إذ تم التبادل للمعلومات بين الطرفين إما شفويًا أو كتابياً و تعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع أما الإتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات ،كملاً نماذج بيانات لإبلاغها المذكرات و التقارير ، قوائم الأسعار ، الرسم ، النشرات و المطبوعات ، فهذه الإتصالات رسمية شفوية قائمة على استخدام الألفاظ و الكلمات .

* الإتصال غير اللغوي : يأخذ هذا النوع من الإتصالات مركز الوسط بين الإتصال الكتابي و الشفوي فليس كما يعتقد العامة أن الكلام و التخاطب هما الوسائل الخاصة بالإتصال المباشر بين الأفراد ، فالسكوت غالباً ما يعتبر أسلوب فعال للإتصال حيث يخطط الإتصال بطريقة يستدل من الإنصات و السكوت على أن المقصد قد نقل مثلاً : عندما يدخل مدير المبيعات للتخاطب مع مجموعة من رجال البيع ووجدهم منشغلين مع بعضهم البعض فسوف يذهب إلى مكانه بالاجتماع و يقل شيئاً وينتبه رجال البيع لوجوده و سكوته ، و سوف يدركون أنه ينتظر إنصاتهم قبل إن يبدأ لقائه .

- أما الحركات و إيماءة الرأس و غيرها من الحركات الأخرى كالتعبير بالوجه ، غمز العينين ، هز الكتفين ، الصفير ، إشارات اليد ، فهذه التعبيرات و الحركات تسمى بلغة الجسد أو اليدين فهي دليل على نقل الرسالة .

2- الإتصال غير الرسمي : الإتصال غير الرسمي هو إتصال غير مباشر و يأخذ الشكل العنقودي و يتلائم وجوده مع الإتصال الرسمي ، فهو يعبر عن الطبيعة البشرية في الإتصال و قد فهم من الدراسات القديمة أن المعلومات و التبادل الذي يتم عن طريق الشكل العنقودي غير دقيقة ، و بالعكس ذلك البحوث حديثاً أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 75% من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للإتصال صادقة و دقيقة فهذا التبادل للمعلومات عن طريق المدخل العنقودي يحقق إشباع الحاجات الإجتماعية و الأمن للأفراد .

و هناك أيضاً إتصال غير رسمي بين الأصدقاء و الأفراد ، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس و التآلف و إشباع الحاجات و رغم أن هذا النوع من الإتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي و لكن تجد لها منفذاً للإتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي (1).

د- **معوقات الإتصال** : تتعرض عملية الإتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته و هذه المعوقات تؤدي إلى التثوير على عملية الإتصال و على العناصر نفسها .

و عليه يمكن تقسيم معوقا الإتصال في العناصر التالية :

أ- **المعوقات النفسية -الجسدية** : و هي أكثر المعوقات أثرا على الإتصال ، و منها ما هو ثابت و دائم ، ومنها ما هو متغير ، أي مرور الشخص بحالة نفسية عابرة ، بحيث تؤثر هذه الحالات على الإتصال بشكل مؤقت .

ب- **معوقات الإتصال من قبل المرسل** : كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل ، في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية :

1- عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة .
2- تركيز تفكير المرسل حول ذاته .
3- التشويش الذاتي .

4- تكوين المرسل لأفكاره و أحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل .
5- الموقف العدائي من الطرف الآخر .

6- تدخل اللاوعي في عملية الإتصال ، بمعنى أنه يقوم المرسل بإسقاط دوافعه و حاجاته اللاواعية على المستقبل، وأن يقوم المرسل بكتب أجزاء من رسالته ، و أن يتوحد المرسل بشخصية أخرى ، و هذه التخللات اللاواعية من شأنها أن تشوه الرسالة الأصلية و أن تعيق عملية التفاعل الطبيعي مع المرسل .

7- قصور التخطيط لعملية الإتصال .

8- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الإتصال .

ج- **معوقات الإتصال من قبل المستقبل** : بعض هذه المعوقات مشترك بين المرسل و المستقبل ، ويمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل في النقاط التالية :

- **سوء التقاط الرسالة** : الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراكي في التقاطها ، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر على حسن التقاط الرسالة .

- **الإدراك الانتقائي المفرط** : بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة و يعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي .

- **سوء إرجاع الأثر** : و يتجلى ذلك بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقبله للرسالة و تفاعله معها مما يؤدي إلى إرباك عملية الإتصال كاملة .(1)

د- **المعوقات التنظيمية** : تتطلب عملية الإتصال الناجحة جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار و المهتمات بشكل يتلائم مع غايات الإتصال و ينسجم مع مستوياته و بناء عليه و يجب احترام النقاط التالية :

1- تحديد وحدة السلطة الموجهة و تحديد صلاحيتها .

2- تطوير جهاز الإتصال بما يتلائم مع نمو المؤسسة و مستويات المتصلين بها .

3- اعتماد شبكة إتصال ملائمة و تطوير هذه الشبكة باستمرار .

4- تعكر شبكات الإتصال الجانبية مع شبكات الإتصال الأساسية .

1- عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الإتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، صص=20-21.

هذه المعوقات الفنية : و يقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالآلات الإتصال و هي :

- عدم كفاية القنوات : سواء لجهة نقص قدرتها أو لعدم تنظييمها و كفايتها .
- تشويش القنوات : كمثمل إعطاء الخطوط الهاتفية أو عدم وضوح الصوت .
- توظيف قنوات غير مناسبة : من واجب المرسل أن يحسن انتقاء القناة المناسبة لرسالته (1)
- معوقات في بيئة الإتصال : يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتخاطبون عن تأثير البيئة لمحيطهم و المحيطة بعملية الإتصال و عدم الأخذ بعناصر البيئة و تأثيرها على الإتصال تجعله إما غير كامل أو مشوش و سنعرض فيما يلي عناصر بيئة الإتصال و الأخطاء الخاصة بها :
- *- أحد أطراف الإتصال أو كليهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما .
- *- أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو أهداف الطرف الآخر في الإتصال .
- *- أحد أطراف الإتصال أو كليهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الإتصال معيبا .
- *- أحد الأطراف أو كليهما لا يفهم العواقب السببية التي تصيبه أو تصيب المنظمة و الآخرين من جراء سوء الإتصال .

*- عدم أتسام البيئة بالابتكار و التعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الإتصال .

*- عدم أتسام البيئة بالعدالة و الثقة من قبل الرؤساء و الأنظمة يحبط عمليات الإتصال (2)

ج- الجماعة :

أ- تعريف الجماعة : يقول سميث أن الجماعة الصغيرة وحدة تتكون من مجموعة قليلة من الأفراد الذين يتصفون بإدراك إجتماعي مشترك أو متشابه و بأنهم يتخذون من البيئة المحيطة بهم موقفا موحدا (3)

تعرف الجماعة على أنها وحدة إجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيم واحدة و يؤدون أدوارا متخصصة و يتبعون في تصرفاتهم قواعد ملوكية معينة .

كما تعرف بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف و القيم و المعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم و رغبتهم في ضوء مجموعة القواعد و الأنظمة المحددة و بالتالي فإن تكوين الجماعات داخل التنظيم الإداري و انسجامها وفعاليتها ، يتوقف على مدى تعامل الأفراد و تقابلهم ووجهها لوجه و مدى اعتمادهم على مجموعة من القيم و المعايير و الأهداف المشتركة و الضوابط الخفية للجماعة التي يتوقف عليها تماسكها كما أن التفاعل الذي بين أفراد الجماعة نتيجة الأنشطة المختلفة التي يزاوونها تعتبر أساسا للجماعة إذ بدونها لا يمكن أن تسمى جماعة (4)

1-عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق،ص=22.

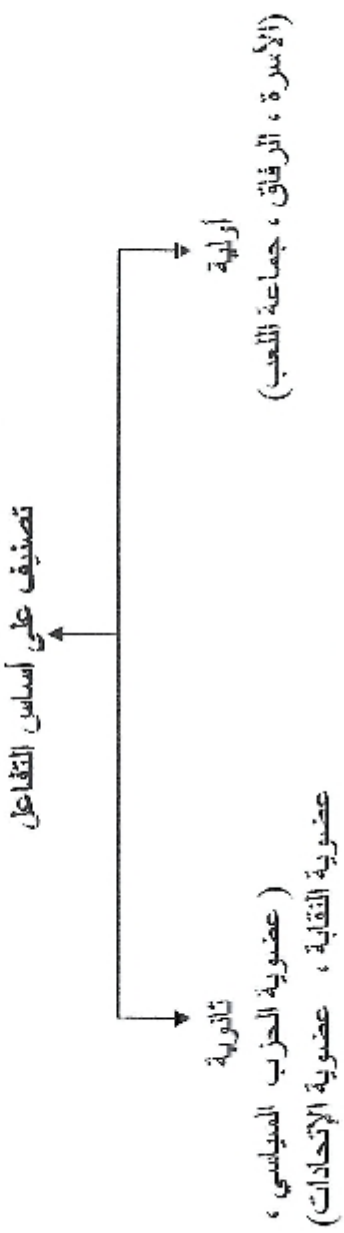
2-أحمد ماهر، مرجع سابق،ص=347.

3-طارق كمال، أساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص=56.

4-محمد العازي، مرجع سابق،ص=61.

ب-أنواع الجماعة : تختلف الجماعات من حيث الأهداف أو من حيث نوعية العلاقات القائمة بين أفرادها ويمكن تصنيف الجماعة بناءا على مايلي :

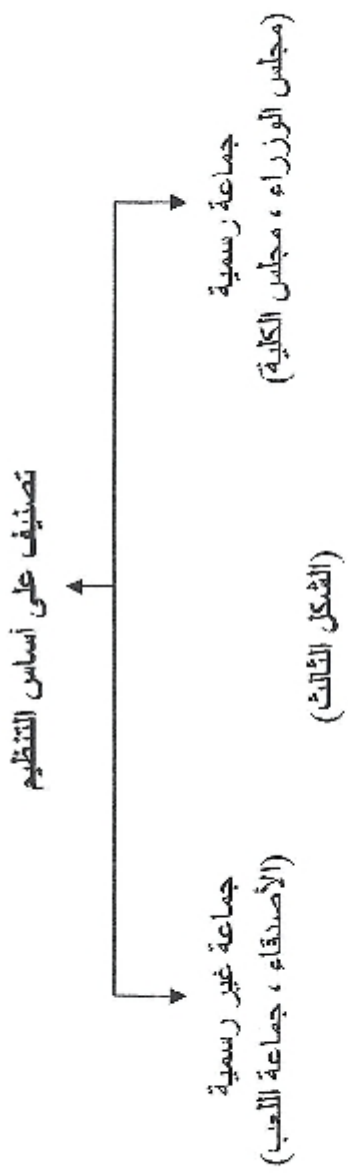
أولاً : تصنيف على أساس التفاعل : طبقاً لهذا التصنيف سنجد لدينا الجماعة الأولية ومن أمثلتها الأسرة و الرفاق و جماعة كرة القدم ، كما سنجد في المقابل الجماعة الثانوية و من أمثلتها الأحزاب السياسية .
والشكل التالي يوضح التصنيف



(الشكل الثاني)

ثانياً : تصنيف على أساس التنظيم : يمكن تقسيم الجماعة بناءا على هذا التصنيف إلى :

- 1- جماعة رسمية مثل : مجلس الوزراء أو مجلس الكلية أو مجلس الجامعة.
- 2- جماعة غير رسمية مثل : الأصدقاء و جماعة اللعب .
و الفرق بين الجماعة الرسمية و غير الرسمية هو أن الجماعة الرسمية يتحدد بناؤها من خلال تنظيمات المجتمع أما الجماعة غير الرسمية فهي لا تخضع في بنائها لأي تنظيم و لكنها تعتمد على التفاعل و الإدراك الإجتماعي لأعضاء الجماعة و الشكل التالي يوضح التصنيف



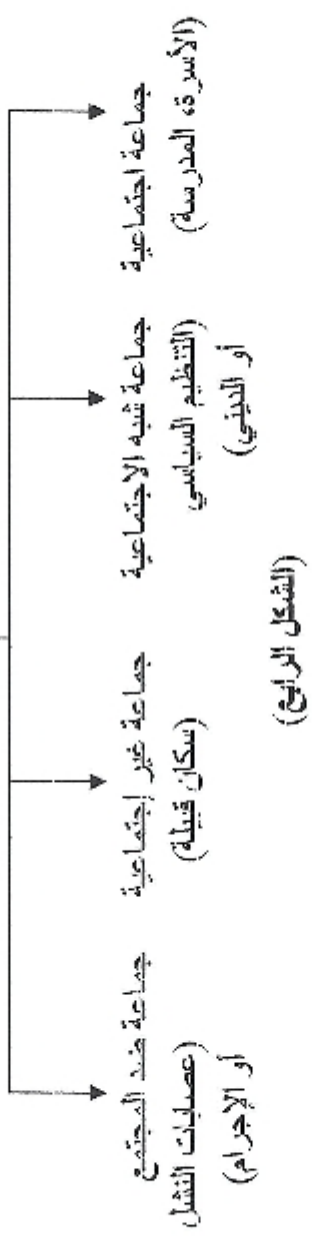
(الشكل الثالث)

ثالثاً : تصنيف على أساس العلاقات الإجتماعية :

- 1- جماعة إجتماعية مثل : الأسرة ، المدرسة ، جماعة اللعب .
- 2- جماعة شبه إجتماعية مثل : بعض الجماعات السياسية أو الدينية .
- 3- جماعة غير إجتماعية مثل : سكان قبيلة في الصحراء و منعزلة عن المجتمع .
- 4- جماعة ضد المجتمع مثل : عصابات النشل أو التي نصفها بأنها ضد القانون .

و الشكل التالي يوضح التصنيف

تصنيف على أساس العلاقات الاجتماعية



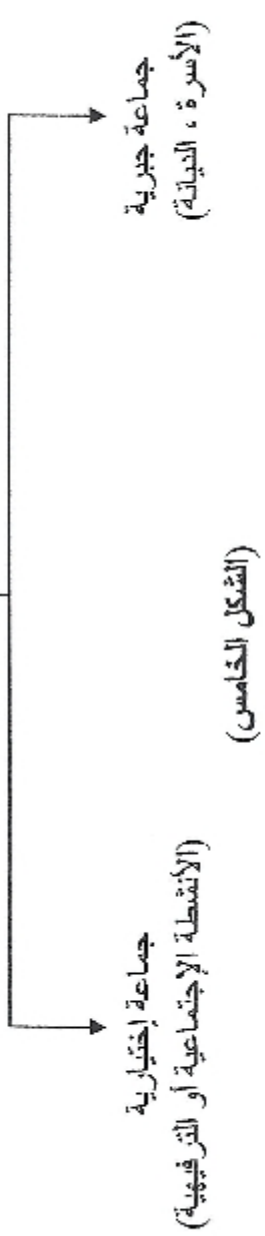
(الشكل الرابع)

رابعا : تصنيف على أساس حرية الإنضمام :

- 1- جماعة جبرية مثل : الأسرة ، الجنس ، الديانة.
- 2- جماعة اختيارية مثل : أنشطة الكليات أو المعاهد.

و الشكل التالي يوضح التصنيف :

تصنيف على أساس الإنضمام



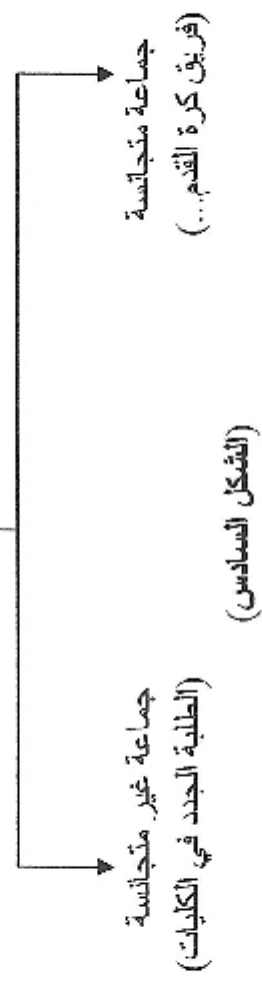
(الشكل الخامس)

خامسا : على أساس التجانس :

- 1- جماعة متجانسة مثل : فريق كرة القدم .
- 2- جماعة غير متجانسة مثل : الطلاب الجدد القادمين إلى الجماعة للمرة الأولى .

و الشكل التالي يوضح التصنيف .

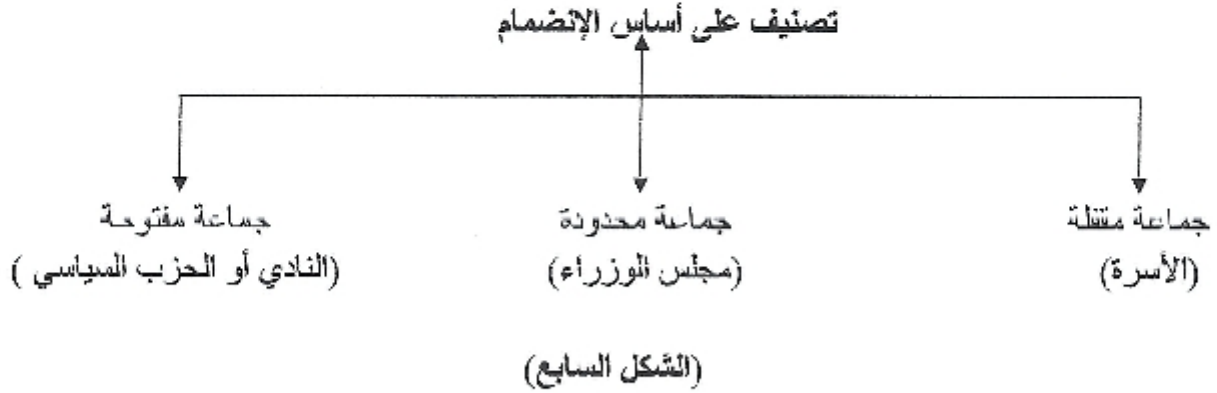
تصنيف على أساس التجانس



(الشكل السادس)

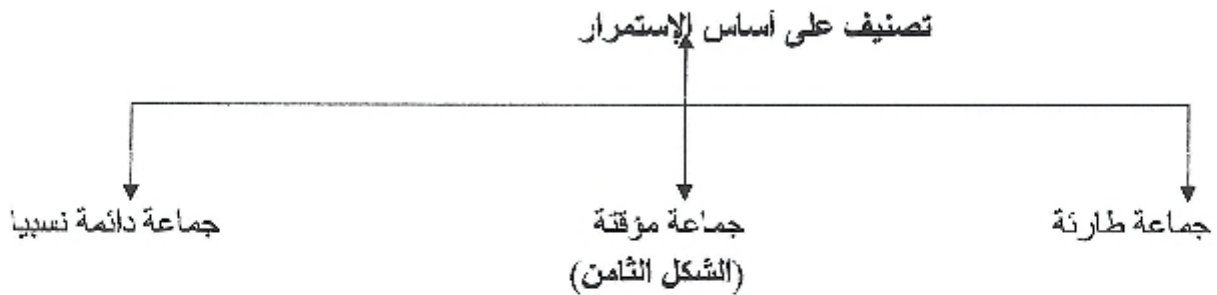
سادسا : تصنيف على أساس الإلتزام :

- 1- جماعة مغلقة مثل : الأسرة أو مجلس القسم .
 - 2- جماعة محدودة مثل : مجلس الجامعة ، مجلس الوزراء .
 - 3- جماعة مفتوحة مثل : النادي أو الأحزاب السياسية ، أو الأحزاب الدينية .
- و الشكل التالي يوضح التصنيف



سابعا : تصنيف على أساس الإستمرار :

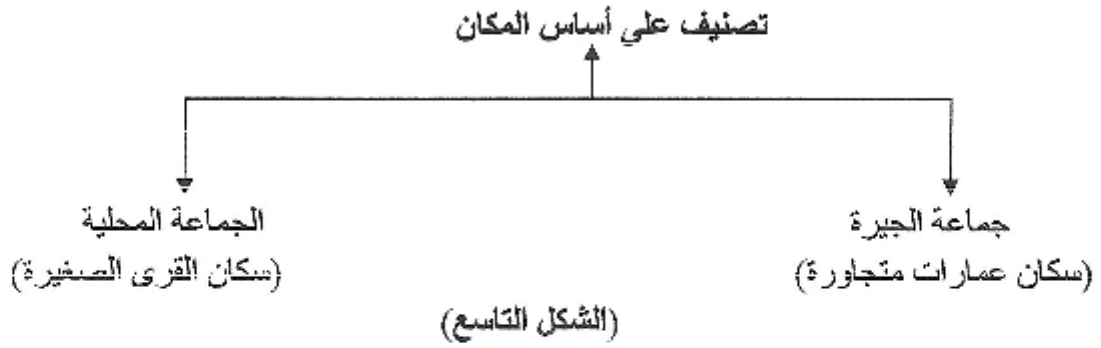
- 1- جماعة طارئة مثل : الجمع الذي يلتف حول حادث عابر في الطريق.
 - 2- جماعة مؤقتة مثل : الجماعة التي تلتقي خلال رحلة سواء كانت علمية أو ترفيهية.
 - 3- جماعة تدوم نسبيا مثل : الجندي أو تشكيل إحدى اللجان .
 - 4- جماعة دائمة مثل : الأمة أو الشعب.
- و الشكل التالي يوضح هذا التصنيف (1).



ثامنا : تصنيف على أساس المكان :

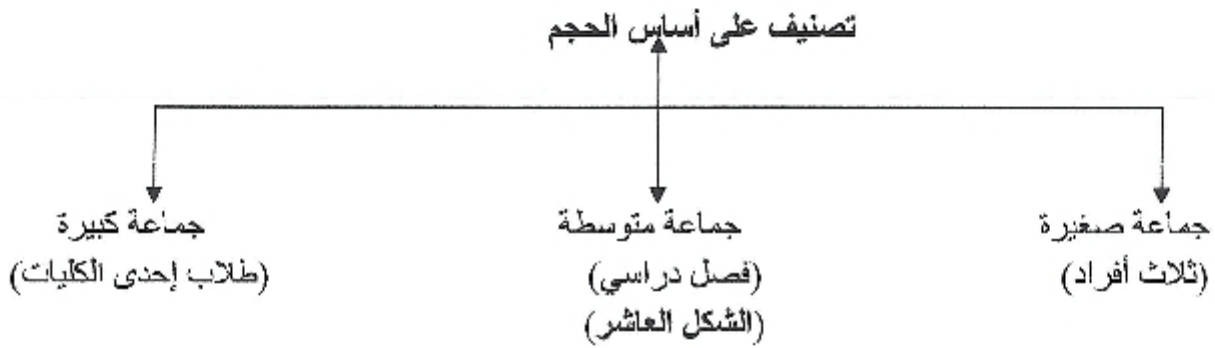
- 1- جماعة الجيرة مثل : سكان عدد من العمارات المتجاورة .
 - 2- الجماعة المحلية مثل: سكان إحدى القرى .
- و الشكل التالي يوضح التصنيف

1-كامل محمد محمد عويضة،مرجع سابق،ص=76.



تاسعا : تصنيف على أساس الحجم :

- 1- جماعة صغيرة وهي المكونة من ثلاث أفراد.
 - 2- جماعة متوسطة مثل : طلاب في فصل دراسي.
 - 3- جماعة كبيرة مثل : طلاب إحدى الكليات.
- والشكل التالي يوضح هذا التصنيف



عاشرا : تصنيف على أساس الجنس :

- 1- جماعة الذكور.
- 2- جماعة الإناث.

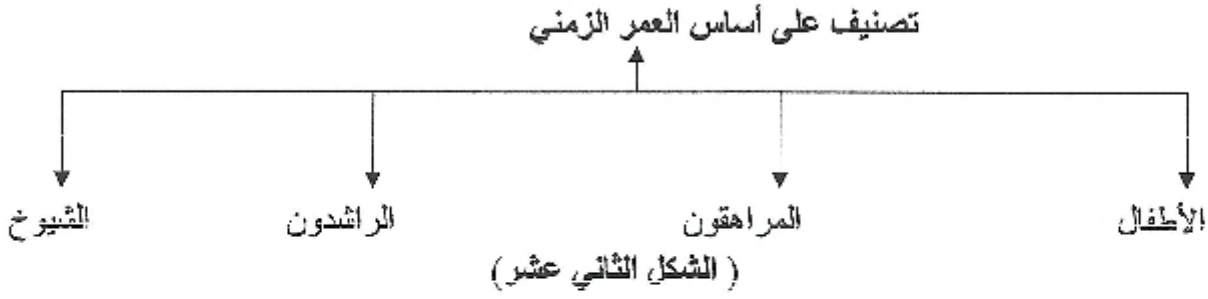
والشكل التالي يوضح هذا التصنيف :



حادي عشر : تصنيف على أساس السن أو العمر الزمني :

- 1- الأطفال .
- 2- المراهقون .
- 3- الراشدون .
- 4- الشيوخ و المسنون .

و الشكل التالي يوضح هذا التصنيف (1)



ج- الأسس التي تقوم عليها الجماعة :

إن إجتماعية الإنسان و عدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع ، فهذه الفطرة في الإنسان أدت به إلى أن يدخل في جماعات و يعيش بينها طوال فترة حياته ، لذلك فإن إلتقاء منات العمال في تنظيم رسمي و حضورهم لقواعد و معايير رسمية ، يؤدي بهم إلى التشكل ، في جماعات للدخول في علاقات إجتماعية تلقائية .

وقد ذهب بعض المفكرين إلى حصر هذه العوامل الموضوعية لتشكيل جماعات العمل في الأسس التالية :

- 1- ظرف موضوعي مشترك مثل المكان الجغرافي أو النخل المادي.
- 2- الإشتراك في مجموعة من القيم و الاتجاهات مثل : معتقدات المحافظين و الأحرار.
- 3- القيام بأعمال أو أدوار سلوكية متماثلة مثل : العمل في المصنع ، أو أي مؤسسة إجتماعية أو ثقافية أو ترويجية أو سياسية.
- 4- الشعور المشترك بالانتماء.

و يرى "بيل" أن أسباب تجمع الناس و تشكلهم في جماعات يرجع إلى الأسباب أو العوامل التالية :

- الجغرافيا : لا يتحقق ارتباط الناس مع بعضهم إلا بالقرب المكاني أو الجغرافي.
- إشباع الحاجات : إن الهدف من تشكل الجماعات هو إشباع حاجات أعضائها المادية و المعنوية و الإجتماعية على السواء.
- الغرض : تهدف الجماعات إلى تحقيق غرض معين لهذا يكون لها ميكانيزمات من خلالها يتحدد سلوك أعضائها حيث لا يعملون منفردين.
- الإستمرارية : للجماعات وسائل من شأنها المحافظة على الترابط و التجاوز المكاني مع التجمعات الأخرى .

- الأخلاق : إن وحدة الجماعة يعبر عنها في حدود الأخلاق السائدة كالإيمان بالقيادة و ما شابه ذلك .

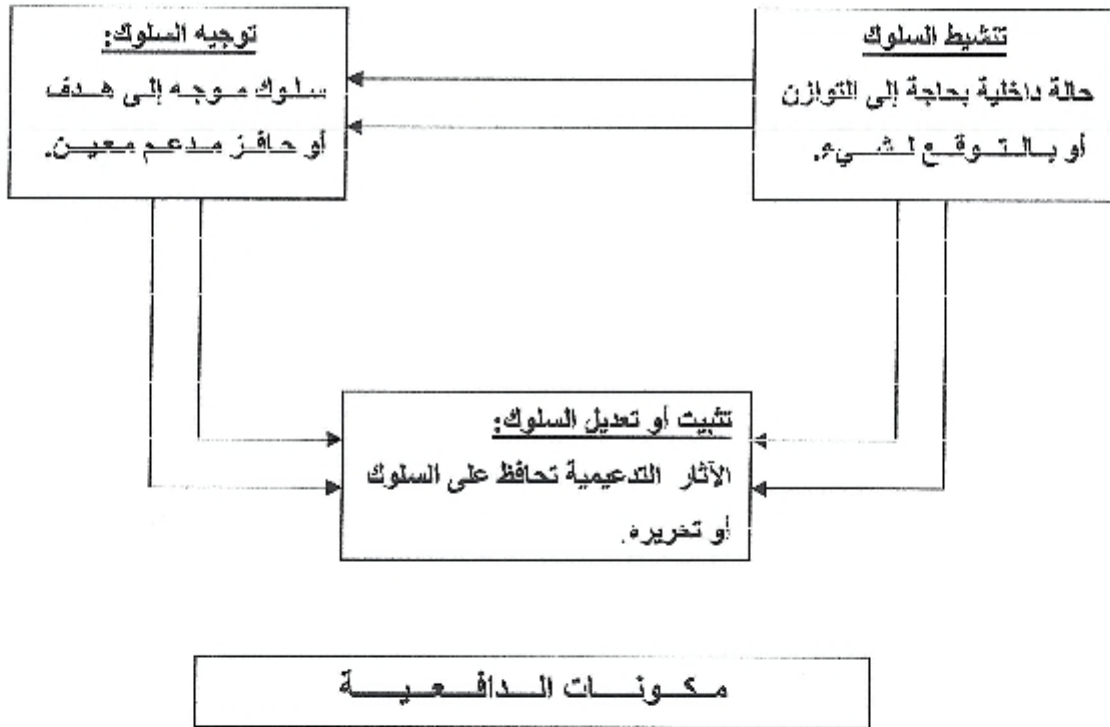
و يضيف "براون" إلى عوامل نشوء جماعات بعض العناصر الأخرى كونهم يؤدون نفس العمل ، أو أنهم من نفس الجنس ، أو العمر ، أو الرياسة في المؤسسة ، و في أغلب الأحيان يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل ، لذلك فإن براون يركز على القرب المكاني في نشوء الجماعات الغير رسمية لأنه أبرز العوامل و أكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طريق الإتصال المستمر أو المواجهات اليومية في محيط العمل .(2)

1- كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص=78-79.

2- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص=117.

د- الدافعية:

- أ- تعريف الدافعية : لا يمكن الوقوف أمام تعريف محدد للدافعية لأنه يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من العبارات قد تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية و هي :
- أ- إن درجة الحماس و الدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه فتؤدي هذه المثيرات إلى شيء من الحماس و تنشيط السلوك .
- ب- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد قد يكون هدفا لوجهة معينة أو حافظ أو إختيار بديل من بدائل السلوك .
- ج- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره أو تحويله إلى سلوك هادف آخر ، و عليه يمكن للدافعية أن تحدد بثلاثة منطلقات :
- *- تنشيط السلوك .
 - *- توجيه السلوك .
 - *- تثبيت أو تعديل السلوك .(1)



(الشكل الثالث عشر)

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص=136-137.

إن تناولنا لمفهوم الدافعية السابق الذكر يؤدي إلى التطرق إلى ذكر مفاهيم أخرى منها :

• - الدافع: (motive) : هو قوة مندفعة محركة للنشاط ، هذه القوة النفسية الداخلية فينا هي التي نسميها دافعا ،فالدافع طاقة تتولد نشعر بها في أعماق تكويننا النفسي لا يمكننا ملاحظتها بصورة مباشرة و لكننا نستدل عليها بآثار الانفعالية و السلوكية .(1)

• - الدافعية : (motivation) : و تشير إلى درجة الحماس لدى الفرد و التي توجه سلوكه في اتجاه معين و غالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجته لديه .(2)

• - الحاجة : (need) : و هي عبارة عن حالة من عدم التوتر و عدم الإشباع ، يشعر بها فرد معين و تدفعه إلى التصرف متوجها نحو الهدف الذي يعتقد أنه يحقق له الإشباع ، و يستخدم مفهوم الحاجة كمرادف للعديد من المفاهيم : كالباعث ، الدافع ، أو الحافز أو المحرك التي يسعى الفرد إلى التخلص منها و العودة إلى حالة التوازن مرة أخرى .(3)

• - الحافز: (inventive) : و هي عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد و الذي يود أن يحصل عليه ، و قد تكون الحوافز ذات آثار طيبة (إيجابية) و قد تكون ذات آثار غير طيبة (سلبية) و يمكننا أن نفرق بين الحوافز الإيجابية و السلبية و ذلك بالنسبة لطريقة و طبيعة تطبيقها سواء بالمنح أو المنع .(4)

ب- نظريات الدافعية : لقد تعددت نظريات الدافعية و ذلك حسب التركيز في التعريف على مسببات ونشأة الدافعية و من بين هذه النظريات :

* النظرية السلوكية :

و تندرج تحت لواء هذه النظرية مجموعة من النظريات الفرعية منها : نظرية الغرائز و نظرية التعزيز ، و التشويق .

- نظرية الغرائز : يعتبر " مكدوجل " من أكبر المدافعين عن هذه النظرية ، حيث يرى أن مفاهيم الغرائز من أكثر ما يجسد النظرية الميكانيكية لتفسير السلوك الإنساني ، و أن كافة الأفكار و مظاهر السلوك منبعثة من الغرائز و لكنها قابلة للتعديل والتعلم و الخبرة ، و من بين هذه الغرائز (غرائز الهرب ، النفور، العدوان و تأكيد الذات ...) .(5)

1- عبد الحميد محمد الهاشمي، أصول علم النفس العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، ص=120.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص=138.

3- عبد العزيز فتح الباب وآخرون، الخدمة الاجتماعية في الدول النامية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ص=202.

4- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص=138.

5- عصام نجيب محفوظ، ديناميات السلوك الإنساني (الإستراتيجيات ضبطه و تعديله)، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ط1، 2001، ص=243.

- **نظرية التشويق و التعزيز** : فيرى علماء النفس في الخمسينات من القرن 20 أن نظرية حفظ الحاجة لم تعد قادرة على تفسير كافة أنماط السلوك ، فضلا عن أنها المنبهات الخارجية كمصادر ناشئة للسلوك ، وقد تحمل "هارلو" لواء التشكيك في صحة نسبة كافة الدوافع إلى أساس فيسيولوجي ، فنظرية الحاجة تفسر حب الطفل لأمه مثلا لأن الأم تقوم على إطعامه (أساس فيسيولوجي) و العناية به ، لكن ثمة خبرات تدعو إلى مسرور فطري لا يمكنه تحقيقه باستثارة بعض الدوافع و عن طريق حفظ الحاجات الفيزيولوجية مثل نعومة الملمس مثلا، و تدعى هذه الخبرات معززات خارجية ، فالفرد جائع يمكن استثارة حافز الجوع لديه برويته لأصناف لذيذة من الطعام أو يشم الرائحة مثلا .

* نظرية الحاجات الإنسانية :

تفسر هذه النظرية نشوء العادات و تربطها بإشباع الحاجات ، فالمدارك الذي يقوم بإشباع حاجة ما ، يؤدي إلى خفض التوتر المصاحب لتلك الحاجة و يتحول، بتكراره مرات عديدة إلى عادة ، و يمكن القول، أن نظرية خفض الحاجة تؤكد أن الحاجات الفيزيولوجية تحفز الفرد بطريقة عشوائية أو إعتيادية إلى أن يشبع الحاجة و قد رأى "هيل" أن كافة الدوافع الإنسانية بغض النظر إلى نوعها و مستوى شدتها هي تعبيرات عن الحاجة الفيزيولوجية .

* نظرية التخائف انمرفي :

لدى الإنسان الحاجة إلى تقدير ذاته ، و الاحتفاظ لنفسه بصورة إيجابية عن ذاته و بالتالي فإنه يجاري تكيفه مع أنماط سلوك الإنسان لتكون متوافقة مع معايير الذاتية ، فإذا كان تقييم الفرد لذاته إنه إنسان أمين فسيتصرف سلوكه بالأمان على الرغم من عدم مشاهدة الآخرين لما يقوم به من أعمال لأنه يحافظ على تقديره لذاته ، و إذا اعتقد الفرد بأنه ذكي و مثابر ، فسيبدل قصارى جهده في المواقف التي تتطلب ذلك .

* النظرية الشخصية :

هناك نوعان من الدوافع أحدهما ظرفي ينجم عن وضع معين ضمن محددات مكانية و زمانية معينة ، مثل شعور الإنسان بالجوع بعد انقطاعه عن تناول الطعام فترة 16 ساعة ، و النوع الثاني ثابت نسبيا و يشكل واحدة من سمات الشخصية لدى الفرد و كمثال على ذلك دافعية الإنسان للنجاح و تحقيق مستوى اجتماعي متميز .(1)

*** نظرية العزو :**

تتضمن عملية عزو النجاح أو الفشل في أداء مهمة ما أسلوب تفكير معالجة المعلومات الخاصة بالفرد صاحب العلاقة و الطرف الذي يعمل فيه ، واقترح "برنارد واينر" 1994 ثلاثة مستويات لكافة تفسيرات النجاح أو الفشل في المهام :

- إذا كان الضبط داخلي أو خارجي .

- إذا كان الدافع مستقر أو عدم مستقر.

- إذا كان من الممكن السيطرة عليه أم لا.

و بدمج المستويين الأول و الثاني , يمكن وضع المخطط التالي لنواحي عزو النجاح و الفشل :

الجهد	القدرة	
بذلت كل جهد ممكن	أنا ذكي	الضبط الداخلي: النجاح
لم أحاول	أنا غبي	الفشل
حالفني الحظ	كان العمل سهلا	الضبط الخارجي: النجاح
لم يحالفني الحظ	كان العمل صعبا	الفشل

***نظرية التوقع :**

إذا شعر الطالب أنه لن ينجح في امتحان مادة ما مهما بذل جهد ، فإنه لن تكون لديه دافعية لتعلمها ، و إذا شعر أنه سينجح في مادة ما دون بذل أي جهد يذكر لن يكون مندفعاً لدراستها أيضا ، و الأصح أن تكون المهام الملقاة على الطالب أعلى من قدراته العادية قليلا فتتحداها و تتطلب بذل مزيد من الجهد من جهة الطالب ، و لكن شريطة أن لا تكون هذه المهام مستحيلة التحقيق من الطالب فتسبب له إحباطا .(1)

2- برنامج العلاقات الإنسانية :

أ- المبادئ العامة لبرنامج العلاقات الإنسانية : هناك من المبادئ العامة التي لا بد أن يتصف بها برنامج العلاقات الإنسانية منها :

1- ضرورة التناغم بين سياسات البرنامج و كذلك التنسيق بين نشاطاتها ضمانا لوحدة الوصول إلى الهدف إذ البرنامج يشمل نظاما مفتوحا يؤثر في كفاءته الكلية أي قصور لنشاط من أنشطته التي تمثل في مجملها الروافد التي تصب في بوتقة العلاقات الإنسانية لتحقيق أهدافه .

2- كما لا بد أن يحظى البرنامج بإسناد و تأييد الإدارة العليا ، إذ أن عدم إكترائها في البرنامج يمثل مثلا سيئا يشجع الإدارات العليا بعدم الإهتمام بالبرنامج فيصبح البرنامج قصاصة ورق .

3- لا بد أن يتصف البرنامج بالثبات و الإستقرار و الإستمرارية و المرونة ، إذ لا بد أن تكون للبرنامج ثوابت تركز عليها و ليس رهين بشرط معين أو بتوفير ظروف معينة كأن لا تدفع تخصصات مشروع معين إلا إذا توافرت أرباح معينة أو تحسن السوق ، كذلك لا بد أن يتصف بالمرونة التي تسمح بالتعديل إن تغيرت الظروف على أن تشمل تلك المرونة تعديلا يأخذ بجوهر البرنامج .

4- أن يتصف البرنامج بالشمول ، فهو عادة يغطي الكثير من المجالات و الأنشطة لذا لا بد أن لا يغفل نشاط دون الآخر فتشل فعالية البرنامج ، أنه نظام يتألف من أنظمة فرعية ، فقد نفتقد نشاطا و نتغافل عنه ظنا أنه ليس له علاقة بالعمل و متطلباته ، و بذلك نمنع إشباع حاجة أساسية .

5- كما لا بد أن توضح أهدافه لجميع أطرافه و نشاطاته التي إنصبت لتحقيق أهدافه و ذلك لكي يحظى بقبول العاملين و مساندة لهم حتى المساهمة في أنشطته و الإلتزام بمتطلباته إلتزاما أدبيا لمشاركتهم في أنشطته و قناعتهم بأهدافه . (1)

1-مهدي حسن زوييف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994، صص=371-372.

ب- الخصائص الأساسية لبرنامج العلاقات الإنسانية :

* يجب أن يكون البرنامج مزيج من الإدارة العليا ، فإذا لم تهتم هذه الأخيرة بالإجراءات الخاصة بالعلاقات الإنسانية ، فإن عدم الإهتمام و الإكثار سينعكس أيضا على ميول و سلوك جميع المستويات التنظيمية .

* يجب أن يكون البرنامج متكامل أي تكون جميع السياسات الموضوعية غير متضاربة أو متناقضة و أن يكون هناك تنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل جميعا في إتجاه واحد نحو تحقيق الهدف المطلوب من البرنامج .

* يجب أن يوضع البرنامج على أسس ثابتة بحيث تتوفر فرصة الإستقرار و الإستمرار في نفس الوقت يجب أن يكون فيه المرونة و ما يمكن من إدخال أية تعديلات عليه كلما تغيرت الظروف على أنه يجب أن تجري التعديلات ، فالبرنامج أضيق الحدود و ذلك بمراعاة الدقة أصلا ، و إجراءات الدراسات عند تخطيط البرنامج و تحديد أهداف و رسم سياسته .

* يجب أن تحاط جميع الأطراف المعنية بالبرنامج الموضوع "العلاقات الإنسانية" ، و يجب أن يتقدم الجميع أهدافه و سياسته و أساليب تطبيقه و هكذا يعمل الجميع كوحدة متكاملة داخل الإطار العام للبرنامج .

ج- أجزاء برنامج العلاقات الإنسانية : لبرنامج العلاقات الإنسانية أجزاء أساسية هي :

* الأهداف : لبرنامج العلاقات الإنسانية أهداف أولية وأهداف رئيسية و أهداف فرعية ، و تتمثل الأهداف الأولية في تحسين الكفاءة الإنتاجية مع المحافظة على الروح المعنوية العالية للأفراد و شعورهم بالرضا عن أعمالهم ، و من الطبيعي أن تتكامل الأهداف الثانوية مع الأهداف الأولية و تكون مودية إليها و تتحدى الأهداف الثانوية لكل الجوانب و أوجه النشاط المؤثرة في معنويات الأفراد و كفايتهم الإنتاجية ، لهذا يجب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع تحديد الأجور العادلة مقابل الكميات العادلة من العمل و يجب إقامة التنظيم الذي تتوفر فيه الروح الصحيحة ووضع نظم الرقابة و التقييم التي تساعد على الحكم على إنجازات الأفراد و المجموعات حكما موضوعيا غير متغير .

* الخطط و السياسات : بعد تحديد الأهداف نسعى لترجمتها على شكل خطط و سياسات و نستخدم الإدارة هذه السياسات كمرشد في القرارات التي نتخذها ، كما أنه من خلالها نوضع القواعد و الإجراءات التي تنظم العلاقات بين الأفراد و تصدر السياسات من الإدارة العليا في التنظيم ، و يتم تنفيذها في المستويات الدنيا لذلك يجب أن نصاغ بشكل سهل فهمه كما يجب أن تتماشى السياسات مع الأهداف ، و تعمل على ربط الأفراد بهذه الأهداف .

إن السياسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية تمثل جزء من السياسة العامة التي ترسمها الإدارة و تناول السياسات الخاصة بالعلاقات الإنسانية كما يلي : التريقات و التنقلات ، توقيع الجزاءات ، الحوافز المالية و الغير مالية ، الشراكة في العمل ، الإستقرار في العمل ، المصالح المشتركة ، احترام القيم الإنسانية ، العلاقات بين الإداريين و الفنيين و الإستشاريين ، التصحح و الإرشاد و البحث في الشكاوي ، الظروف المعاتلة ، العلاقات السياسية الخاصة بالعلاقات الإنسانية موضع التنفيذ .

و نورد هذا النموذج للمجالات التي ترسم لها السياسات :

- 1- العدالة في المعاملة بين جميع الأفراد و اتباع سياسة عدم التمييز .
- 2- تطبيق أحداث النظم في إدارة الأفراد .
- 3- مذولة الشكاوي باهتمام و البث فيها فورا .(I)

- 4- تشجيع الأفراد على التقدم بكل ما يعني لهم من إقتراحات و إفساح المجال أمام كل واحد منهم للتعبير عن وجهة نظره في كل ما يمس عمله .
- 5- توفير وسائل الأمن و حماية الأفراد صحيحا و توفير الخدمات الطبية لهم .
- 6- وضع نظام للمكافآت الشخصية بالنسبة للأعمال التي يمكن وضع مستويات إنتاجية لها و نظام للمشاركة الجماعية في المكاسب .
- 7- إقامة نظام للأجور مبني على تقييم سليم للأعمال المختلفة .
- 8- الترقية من الداخل كلما كان ذلك ممكن .

* **تنظيم البرنامج :** إن تنظيم برنامج العلاقات الإنسانية يمكن أن يكون المسؤول فيه أحد الخبراء بوضع تصميم البرنامج ، و نعتبره مسؤولا عن التنسيق العام للبرنامج ، و لكن المسؤولية الأساسية عن العلاقات الإنسانية يجب أن تقع على عاتق كل عضو في المنظمة في جميع المستويات و كذلك على عاتق كل فرد من العاملين في المشروع أي أن المسؤولية تشمل كل فرد في التنظيم .

* **أوجه التشابه :** لا تتحقق الأهداف و تنفذ الخطط و السياسات إلا مع طريق القيام بأوجه نشاط معينة متعلقة بالعلاقات الإنسانية : مثل فتح الباب للإتصال بالأفراد و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة و توجيه النصح الإرشاد ويمكن القول أن التجربة والخبرة اعتمادهم في العلاقات الإنسانية ولكنهما ليس إلا جزءا منهما ، وكما يجب أن يتم اعتمادها على التعلم والمعرفة بكل شيء عن الأفراد و تنمية المهارات الإجتماعية والبحث في الظروف المؤثرة في المواقف المختلفة و إن أغلب التنظيمات تعترف بأن العلاقات الإنسانية في أي تنظيم .

* **الرقابة على البرنامج :** الغرض منها هو التأكد من أوجه التشابه والسلوك لكي يتماشى مع السياسات المرسومة و تزدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولكي يكون هناك نظام للرقابة لابد أن تكون هناك معايير ومستويات موضوعية للأهداف الموضوعية، فإذا كانت الأهداف الأولية هي الإنتاجية والروح المعنوية لابد أن تكون هناك معايير الإنتاجية ومعايير للروح المعنوية ، ثم تجري مقارنة بين ما يتم إنجازه وبين هذه المعايير للتعرف على مدى المطابقة أو الانحراف بين الأعمال المنجزة والأهداف المطلوبة ،حتى إذا احتاج الأمر إلى إعادة النظر في البرنامج وتصحيح بعض الأوضاع لكي تتخذ الإجراءات المطلوبة .(1)

* **خطوات التصميم للعلاقات الإنسانية :**

- تحديد أهداف البرنامج :

لا بد أن تسطر على هذا برنامج للعلاقات الإنسانية بما يحقق الاختيار الجيد للعاملين تسلمهم أعمالا تتفق مع مؤهلاتهم و خبرتهم التي من توفير الطمأنينة لهم في العمل فترفع من معنوياتهم و كذلك مما يزيد من إنتاجيتهم إلى جانب خلق فريق عمل متجانس كما لا بد أن يحقق برنامج العلاقات الإنسانية أهداف العاملين و المنظمة معا .

- استحضار السياسات : بمعنى إيجاد السياسات التي ستوصلنا لتلك لتلك الأهداف إلى جانب ما يسير تطبيق تلك السياسات من إجراءات و قواعد و أنظمة و هي سياسات التوقعات و النقل و الحوافز و السياسات الخاصة بالتعامل مع شكاوي العاملين واقترحاتهم و سياسات برنامج الخدمات الإجتماعية و مدى حدود تطبيقها و شروطها على أن تتصف تلك السياسات بالعدالة في التنسيق و الجديد في محتواها .(2)

1-مهدي زويلف،مرجع سابق،ص ص=520- 521

2-الوود تشابيان،مرجع سابق،ص=95.

خامسا : مقومات و معوقات و أهداف العلاقات الإنسانية :

1- مقومات العلاقات الإنسانية : تمثل مقومات العلاقات الإنسانية في المنظمة ماليي :

- القيادة الرشيدة و الصالحة .
- وجود إتصالات فعالة بين العاملين .
- تحسين البيئة الإجتماعية للعمل من خلال الإعراف بأهمية الجماعات غير الرسمية و المهارة في التعامل معها .
- حسن العلاقة مع الزملاء و المرؤوس و الرؤساء .
- المشاركة في عملية صنع القرارات المرتبطة بالعمل و إبداء الرأي .
- إشباع حاجات الأفراد المتنوعة و حاجات العمل و تحقيق التوازن الدقيق للاختصاصات و الأنوار و المهام الوظيفية بما يحقق أهدافهم و أهداف العمل .
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين .
- التساوي في العلاقات في بعض الفئات (الشباب ، كبار السن ، الرجال ، النساء) ، الاستشاريين و التنفيذيين . (1)

2- معوقات العلاقات الإنسانية :

أ- الموقف السلبي من العلاقات :

تتكون العلاقات الإنسانية المتينة في محيط العمل بين الأفراد في أغلب الأحيان نتيجة الحكم ظاهريا و يتجلى ذلك في الموقف أو الأسلوب الذي يعبر به عن حالته النفسية للأخرين فمثلا إذا كان العامل في حالة نفسية جيدة و يكون سلسا في معاملته مع زملائه فهذا عادة ما يترك انطباع و رد فعل إيجابي و هو تفكير خاطئ فيعتبر العمل مكانا جيدا لتنمية المواهب و التعلم و تحقيق أهداف مستقبلية وظيفية كما يمكن اعتباره مصدر للإزعاج منذ لحظة إلى غاية مغادرته مكان العمل نتيجة لنفسيته و ظروف عمله المحيطة به و المواقف التي يتعرض لها خلال يوم عمله ، و لتفادي كل هذا يستطيع التركيز واختيار مجالات عمله و تجاهل البعض الآخر ببساطة .

أما إذا كان الموقف إيجابي اتجاه العلاقات الإنسانية فإنه يحقق ثلاثة أهداف رئيسية هي :

* يشعل حماس الفرد للعمل الذي يؤديه .

* ينمي طاقة إبداعه و يضعه في مركز يزيد من إنتاجيته .

*يساعد على إبراز شخصيته إلى أقصى حد ممكن و بالتالي يسهل هذا على زملائه بناء علاقات إنسانية معه و الحرص على إبقاء هذه العلاقة متينة .

ومن المواقف السلبية الموجودة داخل العلاقات الإنسانية أيضا :

*التخوف و القلق من زيارات المشرف فجأة .

*إخفاء الحقائق و المشكلات و تفاقمها .

*الكرهية و العدوانية و المناقصة و الإغتياب و الوقوع في الأخطاء

*ضعف العلاقة الإنسانية بين المشرف و العامل .

*عدم تقبل المشرف لل نقد .

*ضعف مرونة بعض المشرفين في تعاملهم مع العمال .(2)

1-www.google.com .le 25-01-2012 a 14.00

2-الوود تشايبان،مرجع سابق،ص=95.

ب- التغيب عن العمل :

يعتبر التأخر عن العمل و التغيب دون عذر عن العمل من أهم الممارسات التي يقوم بها الموظفون و ينتج عنها إفساد علاقة العمل و السبب هو مايلي :

- التغيب المتكرر عن ممارسة مسؤوليات العمل يدفع الزملاء إلى الوقوع في الأخطاء .
- السجلات الحافلة بالغياب و التأخير تعتبر سجلات دائمة و يستعين بها المديرون عند تقييم المرشحين للترقية .

- في حالة الترشح المؤقت أو إعادة التعيين يتم الإستغناء عن أصحاب هذه السجلات أو لا .
- إن العقوبات التي تفرضها الإدارة على العمال ذوي الكفاءة تجعلهم يشعرون بأنهم يفسدون العلاقات في جميع الاتجاهات ، فإذا كان هناك عامل كفيء يتميز بإنتاجية متميزة ، و عند ممارسة عمله يعاني من كثرة التأخير و الغياب ، و يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى حدوث مشاكل لفريق العمل بأكمله لأنهم كان القيام بعمله لتعويض غيابه في النهاية ، ثم فصله من العمل بسبب الغياب المتكرر ، فقد خسر وظيفته خاصة إن لم يكن هناك داع لتأخيره أو غيابه ، و لكنه ظن أن جودة عمله تتيح له أن يتهرب من العمل و لكن عندما توقف زملائه عن تغطية غيابه انتهت اللعبة .

- لسبب ما غير مفهوم بفشل العديد من الأشخاص في فهم مجالات العلاقات الإنسانية المتعلقة بالتأخر و الغياب فيرفضون الإلتزام و الإنضباط و تصبح مصدر شك حتى لو كان لديهم أسباب مبررة للتأخر أو الغياب عن العمل.(1)

ج- برودة الإحساس لدى الآخرين تفسد العلاقات الإنسانية :

- قد يدفع أسلوب التعامل مع الآخرين فيما بينهم إلى الرد بغضب و من ثم إفساد إحدى العلاقات الهامة و قد لا يتوقع الطرف الآخر أنه تضايق من سلوك الآخر و تكون النتيجة أن أحد الطرفين قد يؤدي نفسه إذا تصرف بحساسية مفرطة .

- فبرودة الإحساس أو التعامل ببرودة أحيانا مع الأشخاص قد يكون مصدر إزعاج فلا يليق مخاطبة أشخاص لا يعيرون إهتماما ما لمن يخاطبهم وأن يكون في صدر مناقشة أفكار شخصية مع فرد معين أو مناقشة فكرة ما في حين أنه لا يصغي بامعان و أيضا تجده ليس مندمجا مع أفراد الجماعة فهذا يشعر الفرد المخاطب به أنه شخص غير مرحب به فيشعر بالإحباط ويقابل الآخرين برد فعل مماثل أو أسوأ هذه بعض الأشياء التي قد تسبب للفرد الإزعاج مع الآخرين :

* أن يخلف وعوده التي وعد بها .

* أم يرفض الإصغاء عند التكلم .

* أن لا يقدر الأفكار و الأعمال المطروحة .

* أن يقيم بطريقة غير عادلة .

و قد تؤدي إحدى هذه الأسباب إلى إفساد علاقات هامة و قد تضر بمستقبل الفرد الوظيفي ، في حين يظل الطرف الآخر غير مدرك بأنه قد يتسبب في إلحاق الأذى الكبير ، فالكثيرون يفسدون علاقات هامة بسبب تصرفات تافهة غير مفهومة و مقصودة من الطرف الآخر أو مناقشة الأمر معه بصراحة من أجل رضا الطرفين .(2)

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدر الجامعية للنشر التوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، ص=6.

2- الوود تشايليان، مرجع سابق، ص=97.

سادسا : الحلول المقترحة للتغلب على معوقات العلاقات الإنسانية :

هناك طرق و مبادئ يجب إتباعها من أجل الحد من معوقات العلاقات الإنسانية و تكوين علاقات ناجحة تتمثل في :

1- التركيز على العلاقات الشخصية :

- في مجال العمل يجب مراعاة العمل الذي يقوم به الأشخاص لا مظهرهم الشخصي فعادات العمل هي الشيء الهام الذي يجب مراعاته لا الصفات الشخصية التافهة .

- يجب على الموظفين المحترمين أن يتعاملوا مع علاقات العمل و يحاولون الإبتعاد عن انثقاء شخصيات آخرين ، فالأشخاص الذين يتداولون الإشاعات يخلقون خلافات إنسانية و قد ينتهي بهم الأمر لأن يصبحوا هم الضحية ، و هذا قد يؤثر على المستقبل الوظيفي لهم و لزملائهم ، فالعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تكون عامل أو سبب كاف لتحقيق الإنتاجية و رضا العامل في نفس الوقت .

- بشكل عام كلما زادت أهمية العلاقات زاد الإحتمال أن تصاب بأذى كبير عند وقوع الضرر و هذا هو مبدأ الإرتباط الشديد يتضمن مجازفة أكبر أي كلما زاد الإرتباط و شدة العلاقة زادت المجازفة بأن تتضرر في حال نشوء أي خلاف و تتضمن جميع العلاقات العوامل التالية :

* **طبيعة العلاقة :** إن العلاقة مع رئيس أكثر تعقيدا من العلاقة مع غالبي الزملاء لأن عامل السلطة و تقييم الأداء و الانضباط يلعب دورا هاما في هذه العلاقة و عادة ما يتطلب الحفاظ على العلاقة مع الرئيس عناية أكثر و جهد أكبر .

* **الإرتباط الشخصي :** كلما زادت معرفتك الشخصية بزملاء العمل زادت حساسية العلاقة عند نشوء أي خلاف وهذا هو السبب لأن غالبية الموظفين في فترة التجريب يفضلون الفصل بين علاقتهم الشخصية و علاقات العمل لهذا تتطلب بعض علاقات العمل جهدا أكبر في الحفاظ عليها .

* **عدد مرات الإتصال :** إذا كنت على خلاف مع شخص تتعامل معه يوميا فأنت عرضة لأن تكون ضحية ، أكثر لو كان الخلاف مع زميل بعيد عنك ، فالإتصال اليومي قد يزيد من حدة الخلاف رغم وجود فرصة الإتصال في حد ذاتها عدة مرات (1)

2- العمل على تكوين علاقات متنوعة و الحفاظ عليها :

- في أي عمل هناك العديد من العلاقات التي يجب تكوينها و الحفاظ عليها ، فهناك الرؤساء و كذا الزملاء و العملاء و الموظفين .

- عندما يكون لدينا سجل دوام و حضور جيد فإن ذلك يساعد و يسهل الأمور بالنسبة للرئيس و الزملاء في العمل .

- عندما تكون هناك علاقات محبة مع الزملاء قد يفتعون الإدارة بترقيتك ، و إذا كانت موافقتك إيجابية اتجاه الزملاء فإنك تكسب احترامهم و تقديرهم فتصبح لديهم القابلية بأن يعملوا تحت أمرك لذا يجب عدم إهمال العلاقات الإنسانية التي تجمع الأفراد ، لكن الذين يرغبون أن تأخذ الإدارة عنهم انطبعا جيدا يعتبرون الأشخاص أذكيا من ناحية العلاقات الإنسانية فإن أفضل مكان لإظهار مهارتهم أمام زملائهم .

3- الحوار الصريح :

إن الإتصال الجيد هو عماد العلاقات الإنسانية المتينة بين الموظفين في مجال عملهم فإن نقل الحوار الصريح الحر يجب أن تكون له الأولوية عند إصلاح العلاقات حيث يجب اختيار الوقت و المكان المناسب عندما يعتقد أن الطرف الآخر سوف يستجيب له ، و أي مكان خاص لا يباح لأي شخص مقاطعته مع مراعاة أن تكون المناقشة صريحة و بأسلوب هادئ و لا يتضمن تهديدا بمجرد اختيار الوقت و المكان المناسب و التأكد من أن كلا الطرفين مرتاحان يجب التصريح بأنه تجديد العلاقة من جديد واستعادتها .

1-ألود تشايبان،مرجع سابق،ص=98-103.

4-التنازل لوضع حد للمشكلة :

إذا كان رد الفعل اتجاه أي خلاف مع شخص هو الاشتباك معه حسب مبدأ العين بالعين فإننا نسارع في جعل أنفسنا ضحايا لهذه العلاقة أو لهذا الاشتباك , فيجب أن يكون هدفنا إما ترك الشخص وحده أو مساعدته على كسب المعركة حتى لو كان هو البادئ بالخلاف لأن هذه الطريقة كي يخرج الفرد الرابع في النهاية , فعندما يسمع السيد "م" مثلا أن السيد "ك" قد حصل

على الترقية التي كان يتوقعها لنفسه كان رد فعله الأول أنه أخبر زملاء أنه كان الاختيار سيئا من الرئيس في العمل أن يتخذ مثل هذا القرار لصالح زميله ثم أدرك على الترقية التي كان يتوقعها لنفسه كان رد فعله الأول أنه أخبر الزملاء أنه كان الاختيار سيئا من الرئيس في العمل أن يتخذ مثل هذا القرار لصالح زميله ثم أدرك فيما بعد أن ذلك سوف يفسد علاقته معه بسبب غيرته منه ثم يقرر تغيير ساوكة معه و بعد شهرين حصل هو على ترقية أفضل تناسب مواهبه و قدراته و خرجا هما الاثنان رابحين أخيرا .

- يعتبر التنازل من أجل حماية المستقبل الوظيفي نون إيذاء أي شخص نكيا من منظور العلاقات الاجتماعية و الإنسانية و ذلك لعدة أسباب منها :

أ- الخلافات التي تؤدي الآخرين قد تترد علينا نحن إذا شعرت الإدارة إن الإنتاجية قد انخفضت بسببها فقد ينعكس سلبا على العمال و على تقييم أدائهم

ب- السلوك الانتقامي لا يجلب احترام الآخرين لنا بل العكس , وأحيانا يعتبر التنازل حل بديل و خطوة ذكية من الفرد بدليل أنها :

* قد يخلق منافع جديدة و مفيدة أكثر من المنافع المفقودة .

* عندما تقبل الأفكار الجديدة في مجال التنازل تكون أنت الرابع .

* قد يكون التنازل الوسيلة الوحيدة لاستعادة العلاقة .(1)

سايها : أهداف العلاقات الإنسانية :

يذكر الدكتور "محمد عبد المنعم" في كتابه "أسس العلاقات الإنسانية" أهداف دراسة العلاقات الإنسانية على النحو التالي :

هناك أكثر من هدف يمكن أن نحققه من دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع الذي نعيش فيه ، و من بين هذه الأهداف ماليي :

1- تمكنا هذه الدراسة من الإحالة بمناسبة "الثقافة الاجتماعية" و تعتبر مثل هذه الإحاطة من العناصر الأساسية في توجيه سلوكنا إزاء الوسط الاجتماعي الذي يحيط بنا ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى نجد أن ثقافتنا تعمل على توسيع أفق دراستنا الأخرى ،فالتاريخ و الجغرافيا و الاقتصاد و الأدب و غيرها من أنواع المعرفة مضطر بتأثير المعلومات المستفادة من دراسة المجتمع إلى أن تكون أوسع دائرة ...و أكثرها فائدة للسلوك الاجتماعي الملائم للفرد و المجتمع .

2- تمكن الدراسة للعلاقات الإنسانية في علم اجتماع الأفراد من إدراك المعاني و القيم المختلفة و المتصلة بالنظم الاجتماعية التي يقوم عليها مجتمعهم ،الأمر الذي يعينهم على تكييف حياتهم الأسرية و الاقتصادية و الاجتماعية و فوق مصطلحات المجتمع و قوميته .

3- تساعد على دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع على كشف خصائص الحياة التي تود فيها البيئات و الأوساط الاجتماعية ، مما يعتبر ضروري لتمكين الأفراد من المساهمة الفعالة في النشاط الاجتماعي عن طريق الفهم الصحيح للأوضاع المختلفة السائدة في مجتمعهم .

4- تشجع دراسة العلاقات الإنسانية كمدى مستقلة على البحث و الاستقصاء في مشكلات المجتمع ، و بعد ذلك من الأسس الضرورية للفهم الاجتماعي الصحيح ،إذ مثل هذا الواعي للمشكلات و ظرفها و أسبابها من ألزم الأمور لإيصال حقيقة هذه المشكلة و رسم سبل علاجها .

5- يهتم الباحث في شؤون العلاقات الإنسانية بمسائل عمرانية واجتماعية واقتصادية ، فمثلا يهتم بأحوال السكان و التغيرات التي تطرأ عليهم من حيث عددهم و عناصرهم و الموارد المختلفة التي يعتمدون عليها في معاشهم ، و على ضوء ذلك يمكن الاهتداء إلى الأسس الصالحة للتخطيط الاجتماعي .

6- تعني دراسة العلاقات الإنسانية بالبحث في العناصر و القوى المختلفة التي تؤثر ظروفها و أوضاعها و التي تتحكم في مصير المجتمع و ما يتعرض له من أحداث ، فجد مثلا أننا في دراسة العلاقات الاجتماعية سنتعرض لتأثيرها على كيان المجتمع و تماسكه .

7- تعد المسائل الاقتصادية من أهم ما يستدعي انتباه الباحث في ميدان علاقات الأفراد في المجتمع ، فمورد الثروة و علاقتها بالأفراد و كيفية استغلالها و طرق توزيعها و أثر ذلك على الفئات و الطبقات التي يتكون منها المجتمع ، كلها أمور تعد من الأهداف الأساسية التي يرجى الوصول إليها عن طريق دراسة المجتمع .

8- تهتم دراسة العلاقات الإنسانية بدراسة الظواهر و الأحداث التاريخية باعتبارها من الجوانب الهامة التي تلقى ضوء على أحوال المجتمع في الحاضر .

9- تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بعلم تزداد أهمية يوما بعد يوم هو علم الاجتماع ، كما تهدف إلى جعل أفكار المرطين أكثر وضوحا و أعمالهم أكثر انارة ، و مشاعرهم أكثر تعقلا وامتدادا اعتمادا على الحقائق و النتائج الموضوعية .(1)

1-محمد عبد المنعم نور،أسس العلاقات الإنسانية،دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية،دار المعرفة الجامعية ،القااهرة،مصر ، 1978،ص=8.

و لتحقيق أهداف العلاقات الإنسانية المنشودة يجب على دارسي العلاقات الإنسانية و العاملين على تحقيق هذه الأهداف أن يكون على علم بالعلوم الأخرى فمثلا :

* يجدر على دارس العلاقات الإنسانية أن يتزود بعلوم الاتصال و الإعلام نظرا لأهميتها الملحة في وقتنا الحالي حيث يعيش العالم بما تعرف بثورة الاتصال و ما يتصل بذلك من علوم إنسانية أخرى مساعدة .

* يجدر على دارس العلاقات الإنسانية إيجاد التعامل مع الأفراد و الجماعات ، و عليه أن يدرس فن المقابلة على أسس علمية و طريقة إجراء المقابلات المفتوحة و غير ذلك من أنواع المقابلات لمواجهة الأفراد و الجماعات بوعي و إدراك لتحقيق الأهداف المنشودة .

* دراسة العلاقات الإنسانية تتطلب المعرفة الجيدة بطرق إجراء البحوث العلمية و خاصة فيما يتعلق بوضع الاستبيانات و الاستفتاءات الخاصة بالرأي العام و معرفة الاتجاهات و قياس العلاقات الاجتماعية .

7- تعد المسائل الاقتصادية من أهم ما يستدعي انتباه الباحث في ميدان علاقات الأفراد في المجتمع فموارد الثروة و علاقاتها بالأفراد و كيفية استغلالها و طرق توزيعها و أثر ذلك على الفئات و الطبقات التي يتكون منها المجتمع ، كلها أمور تعد من الأهداف الأساسية التي يرجى الوصول إليها عن طريق دراسة المجتمع .

8- في دراستنا للعلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظواهر و الأحداث التاريخية باعتبارها من الجوانب الهامة التي تلقى ضوءا على أحوال المجتمع في الحاضر .

9- تهدف دراسة العلاقات الإنسانية إلى التعريف بعلم تزداد أهميته يوما بعد يوم هو علم الاجتماع ، كما تهدف إلى جعل أفكار و أعمال المواطنين أكثر وضوحا و أعمالهم أكثر تعقلا و امتدادا اعتمادا على الحقائق و النتائج الموضوعية .

و لتحقيق أهداف العلاقات الإنسانية المنشودة يجب على دارسي العلاقات الإنسانية و العاملين على تحقيق هذه الأهداف على أن يكونوا على علم بالعلوم الأخرى فمثلا :

أ- يجدر على دارس العلاقات الإنسانية أن يتزود بعلوم الاتصال و الإعلام نظرا لأهميتها الملحة في وقتنا الحالي ، حيث يعيش العالم بما تعرف بثورة الاتصال و ما يتصل بذلك من علوم إنسانية أخرى مساعدة .

ب- يجب على دارس العلاقات الإنسانية إيجاد التعامل مع الأفراد و الجماعات و عليه أن يدرس فن المقابلة على أسس علمية و طريقة إجراء المقابلات المفتوحة و غير ذلك من أنواع المقابلات لمواجهة الأفراد و الجماعات بوعي و إدراك لتحقيق الأهداف المنشودة .

ج- دراسة العلاقات الإنسانية تتطلب المعرفة الجيدة بطرق إجراء البحوث العلمية و خاصة فيما يتعلق بوضع الاستبيانات و الاستفتاءات الخاصة بالرأي العام و معرفة الاتجاهات و قياس العلاقات الاجتماعية .

* هناك ارتباط وثيق بين العلاقات الإنسانية و العلوم الأخرى فهي مترابطة و متشابكة مع الدراسات الأخرى التي يقوم كل منها على الأسس و الدراسات و النظريات و القوانين التي تقوم عليها العلوم الأساسية مثل : علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية (علم الإنسان) ، علم النفس الاجتماعي ، و التعليمي و التطبيقي و علم الجغرافيا البشرية و غير ذلك من العلوم الإنسانية .

لذا يجب على دارس العلاقات أن يكون على دراية كافية بكل هذه العلوم لكي يستطيع تسطير الأهداف الموجودة من العلاقات الإنسانية و محاولة تطبيقها .(1)

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة داخل المنظمة ، فعندما تكون صريحة و سليمة يكون هناك اندماج و تفاعل جيد بين أفرادها .

لذلك يجب الحفاظ على علاقة التعاون مع جميع أفراد المنظمة من الموظفين إلى الرؤساء كما يجب الحفاظ على قنوات الإتصال لأن جودة أية علاقة تنعكس على إنتاجية الشخص .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : دور التنظيم داخل المنظمة و مدى فعالية العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة :

أولاً : ماهية التنظيم .

ثانياً : ماهية المنظمة .

ثالثاً : دور الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة .

رابعاً : مدى فعالية العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة .

تمهيد :

إن وجود علاقات داخل المنظمة يفرض علينا التطرق و لو بشيء بسيط من الدراسة و التحليل إلى المنظمة و التنظيم ، و مدى فعالية العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ، و هنا ما نفعنا إلى محاولة تحديد كل من التنظيم و المنظمة و ذكر عناصرهما و أهميتهما و أهدافهما التي تسعى المنظمة لتحقيقها و الطرق التي تساعد على زيادة الفعالية ، و كذا إلى محاولة التعرف على دور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية و مدى فعاليتها بالنسبة للإدارة .

أولاً : ماهية التنظيم :

إن الأفكار و المفاهيم التسييرية ليست جديدة و التنظيم نفسه قديم قدم التاريخ فالإنجازات التي حققها الإنسان القديم كالأهرامات و الأسوار و المعابد و القصور و غيرها ما هي إلا مشاهد على ذلك ، و قد عرفت الكثير من الدول و الحضارات القديمة أنظمة إدارية متقدمة إلى أزمنتها و المؤسسة العسكرية شأنها في ذلك شأن الدولة من أقدم المؤسسات التي اتصفت و تميزت عن باقي القطاعات بقدر عالي من التنظيم و لقد ساعد تطور المفاهيم الديمقراطية و بناء دولة حديثة في تهينة الأجواء و لتفتح الفكر الإسلامي .

1- مفهوم التنظيم الإداري:

إن اتبعنا مفهوم التنظيم في العديد من الكتب و المؤلفات فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدمون تعاريف متعددة سنذكر منها :

المفهوم 1 : هو تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد. (1)

المفهوم 2 : يتمثل التنظيم في هيكل العلاقات و السلطات و هيكل الاتصال و المعلومات و مجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم ، كذلك العمليات الادارية التي تتم داخل التنظيم هذا و يمكن للتطوير التنظيمي أن يحسن الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و الأقسام و الإدارات و الخدمات أو المنتجات و التقنية المستخدمة ، و علاقة السلطة و الإتصالات و العلاقات بين المنظمة و المؤسسات أو الأجهزة الأخرى. (2)

المفهوم 3 : يعرفه "لويس آلان" : " التنظيم على أنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض السلطة و المسؤولية و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف". (3)

1-عبد السلام احمد دباس، آراء و نظريات في الإدارة، ص=116.

2-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، 1993، ص=435.

3-محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص=210.

2- عناصر التنظيم الإداري :

يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة و لكي تضمن المنظمة فعالية مسيرتها لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية و إلا عجزت عن تحقيق أهدافها ومن هذه العناصر :

أ- تحديد الوظائف : تعد الوظائف البنوية الأولى في التنظيم الإداري و التنظيم يتكون من مجموعة من الوظائف و التي يتم استحداثها بتجميع النشاطات المتشابهة ، كما أن الوظيفة أيضا تتألف من مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تُسند إلى الفرد و هو الموظف الذي يتمتع بحقوق و يلزم بأداء الواجبات .

ب- تكوين الإدارات : و يتم ذلك بتجميع الوظائف المتشابهة بإدارات التكوين تحت قيادة مدير واحد و تحكم هذا التجميع عدة اعتبارات و هي :

* تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية : و يرجع تقسيم العمل إلى أسباب عدة منها :

- إن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد و من ثم ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من تأديته .

- تقسيم العمل يساعد توزيعه على أعضاء الجماعة بحيث يمكن أن يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بجزء من هذا العمل .

- تقسيم العمل يرتبط بالتخصص وذلك على أساس أن الفرد إذا تخصص في جزء من العمل يمكن أن يكتسب سهارة في أدائه و بالتالي يزداد الإنتاج .

- تجميع الأنشطة إلى مجموعات أو وحدات عملية و تتم هذه العملية بعد أن يتم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة جزئية ، بحيث يتم تجميع الأنشطة السابقة تقسيمها إلى وحدات تنظيمية أو إدارية (إدارات ، أقسام ، وحدات ، مكاتب...) ، و يمكن أن يتم هذا التجميع على أساس التشابه أو التماثل في الأنشطة و هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة . و هذه الأسس تختلف من منظمة لأخرى حسب الظروف التي تعمل فيها المنظمة و التي تُعرض عليها أساس معين دون غيره حيث أنه أقدر على المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.(1)

* نطاق الإشراف : إذ ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة فإذا زاد عدد المرؤوسين على الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليهم بفعالية انعكس ذلك على الكفاءة الإدارية و من ثم أداء المنظمة . لأن الإشراف يهدف إلى :

- التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ و أصول الإدارة للخطة و التنظيم و البرامج و التعليمات المقررة .

- الأخذ بيد القوى العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

- التعرف على الأعمال التي تمت مع اكتشاف الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ و البحث عن وسائل للتغلب عليها.

- تقسيم قدرة إيقان العاملين لأعمالهم وذلك بهدف التعرف على حاجة العاملين إلى التدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم.(2)

* تحقيق التكامل و التنسيق بين كافة الأنشطة و الجهود : بحيث يتم توجيه جهود الأفراد في تحقيق الأهداف دون تعارض أو تقاطع في الاختصاصات باعتبار أن التنسيق بين الأعمال يؤدي إلى التعاون بين العاملين إذ يعتبر التنسيق تاما إذا عملت جميع الأقسام بأكبر طاقة و كفاية ممكنة بشكل مستمر لاسيما إذا كانت هذه الأعمال تكمل بعضها البعض.(3)

1-زيد عبوي،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته،دار أسامة المشرف الثقافي،ط1، 2006،ص=22.

2-حسين عبد الحميد وآخرون،الإدارة والمجتمع،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2006،ص=71

3-كامل المغربي وآخرون،أساسيات في الإدارة،دار الفكر للنشر والتوزيع،الأردن،ط1،ص=55.

- إن التنسيق عملية مهمة في المجال الإداري داخل المؤسسة إذ يعمل على :
- تحقيق التوازن و الانسجام بين أوجه نشاطات المؤسسة بسيادة التفاهم و التعاون في المستويات الإدارية و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه .
 - تجنب التكرار و الازدواج و الصراع ، فعن طريق التنسيق تستطيع كل وحدة إدارية من هيكل المؤسسة معرفة عملها و عمل الوحدات المجاورة .
 - تحقيق الأهداف بأقل قدر من الوقت و الجهد و النفقات .
 - تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و ربطها ببعضها البعض .
 - منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق داخل المؤسسة وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و القضاء على المعوقات التي تعترض طريق الأنشطة . (1)
 - * تسهيل الرقابة : باعتبار الرقابة الوظيفة النهائية في سلسلة الوظائف الإدارية كما أنها تعتبر الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل المختلفة فهي تتضمن وضع المقاييس و قياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الفروق بينهما، و مما لا شك فيه إن مدير المشروع يرغب دائماً في وجود نظام رقابي جيد و ينفق الكتاب على أن نظام الرقابة الجيد يجب إن تتوفر فيه الخصائص التالية :
 - أن يكون ملائماً لظروف الحالة الراهنة .
 - أن يكون اقتصادياً .
 - أن يكون قادر على أن ينقل الفروق بسرعة و دقة .
 - أن ينظر إلى المستقبل و يستعين بالماضي .
 - أن يحدد الفروق المهمة و الخطرة بغرض المعالجة السريعة ، لأن نظام الرقابة الجيد يستخدم قاصدة الإستثناء في الإدارة و التي تنص بأنه ليس على المدير معالجة الحالات الشاذة بل عليه أيضاً أن يقوم بتحديد الفروق المهمة أو الخطرة من أجل معالجتها حالاً .
 - أن يكون سهل الفهم .
 - أن يشير إلى الأخطاء و يحدد مرتكبيها و يبني طرق معالجتها و تصويبها .
 - أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع .
 - أن يكون موضوعياً .
 - أن يكون مرناً . (2)

1-لزغد راضية وآخرون،التنظيم الإداري داخل المؤسسة الخدمائية،مذكرة لنيل شهادة ليسانس علم اجتماع تنظيم وعمل،
جامعة 20 أوت 55 سكيكدة،2004،ص=39.
2-كامل المغربي،مرجع سابق،ص=212.

3- أسباب التنظيم الإداري :

تعود أسباب التنظيم إلى أن هناك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الإنسان أن يقوم به بمفرده ، و ذلك لأن قدراته محدودة ووقته كذلك ، لهذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بتلك الأعمال و يستخدم التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد . و التنظيم في مثل هذه الأحوال ضروري لتجميع الجهود و توجيهها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه و في غياب تنظيم معين فإن الحالات المتوقعة لابد أن تكون حالة فرضي حتما تتعرض فيها جهود الأفراد و تتصادم بعضها مع بعض .(1)

4- أهمية التنظيم الإداري :

من خلال التنظيم الإداري نستطيع أن ننشأ إطاراً هيكلياً للاتصال و إصدار الأوامر و التعليمات و التنظيمات الضخمة لا نستطيع أن نعمل بنجاح إذ لم تكن المهام و الوظائف محددة و مسيطرة و واضحة ، فإن المنظمة تقع في الإزدواجية و الفوضى في إصدار الأوامر و التعليمات و لكن تعمل المنظمة و تشير الأجهزة و الوسائل بشكل جيد و فعال فعلياً أن تتبع الهيكل التنظيمي ، فمن خلاله يكون هناك تخصص في المهام و تكون خطوط السلطة واضحة ، وإذا كان الهيكل التنظيمي أو التنظيم في حد ذاته ضعيف أو رديء يكون هو السبب الرئيسي في فشل المنظمة و ذلك من خلال ضعف إتخاذ القرارات و عدم وجود الكفاية الفعلية في أداء العمل وانعدام المسؤولية داخل المستويات الإدارية .

- كذلك يمكن تحديد نطاق السلطة و المسؤولية في الوحدات الإدارية و ذلك بهدف تسهيل عملية الرقابة بطريقة جيدة ، حيث أن هذه الأخيرة عندما تكون فعالة تجعل الموظفين يقومون بأداء أعمالهم على أحسن صورة .

- كما أن التنظيم يحدد بوضوح الاختصاصات و المسؤوليات و المهام بين الوحدات الإدارية و بين الوظائف التي تتكون منها بحيث لكل إدارة أو قسم اختصاصات معينة و بوضوح علاقتها بالأقسام الأخرى في المنظمة .

- خلق جو عمل أو بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة مما يجعل التعاون و المحبة بين الوحدات و الأقسام و الموظفين أنفسهم فيسير العمل بطريقة جيدة .

- كذلك التنظيم يمس الموظفين في حد ذاتهم مما يجعلهم ملتزمين فيحترمون مواقيت العمل القانونية و يجعل سير العمل بشكل جيد و متقن داخل المنظمة .

- من خلال التنظيم يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد و ليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها .

- التنظيم يخلق رابط قوي بين الموظفين مما يحقق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة .(2)

1- 2- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 1978، ص=65.

- ونجد كذلك "كريجي" الذي يعتبر التنظيم عنصر مهم في العملية الإدارية لأنه يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، و ذلك من خلال مقولته الآتية : "خذ من كل منشأتنا الصناعية و كل منشأتنا التجارية وكل طرق مواصلتنا و كل أمورنا و اترك لنا التنظيم و خلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على إستعماتها جميعا".

- كما تظهر الأهمية الكبرى للتنظيم فيما قاله "تشرشل" عندما سألته أحدهم عن كيفية الحرب حيث قال :

"بالتنظيم و بالتنظيم" و التنظيم الجيد يحقق المزايا التالية :

* تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة .

* الإستغلال الكفء للإمكانات المتاحة لدى المنظمة و الحصول على أقصى إنتاجية .

* إنتظام سير العمل في المنظمة و الوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاءة و الفعالية .

* تسهيل نقل المعلومات و الأوامر و القرارات بين أجزاء التنظيم .(1)

ثانيا : ماهية المنظمة

شهد مفهوم المنظمة تطورا كبيرا منذ ظهورها أول مرة إلى غاية يومنا هذا وذلك نتيجة للأهمية البالغة التي تكسبها هذه الأخيرة نظرا لكونها البنية الأساسية في النشاط الاقتصادي ، و نظرا لما لها من أبعاد اجتماعية فقد نالت حيزا كبيرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين .

1- مفهوم المنظمة :

المفهوم الأول : هي وحدة قنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل ، فهي وحدة قنية لأنها تضم آلات و معدات و أدوات و طرقا ووسائل لإنتاج الأعمال و الوسائل و هي أيضا اجتماعية لأنها تضم جماعات من الناس يستخدمون هذه الطرق و الوسائل و يشغلون تلك الآلات و المعدات و الأدوات ، و لأن هؤلاء الناس أيضا يقيمون فيما بينهم علاقات متنوعة سواء ما يتعلق منها بالعمل المطلوب أو باهتمامات شخصية و اجتماعية .(2)

المفهوم الثاني : هي وحدة اجتماعية هادفة و المنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته ، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره و بشكل انتمائه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعية للإنسان حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة ، و تعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية و الغير رسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة .

و تصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته ، فهو يعيش في عدد متزايد منها سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، فرعية أم رئيسية ، و في مختلف أوجه حياته و في كل قطاعات المجتمع و الاقتصاد الوطني على حد سواء ، فالأسرة و المدرسة و الجامعة و الدوائر الحكومية و منشأة الأعمال ، كلها منظمات يعيش فيها الفرد و يتفاعل من خلالها الجماعات .(3)

1-كامل بربر،إدارة الموارد البشرية،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع،بيروت،لبنان،1997،ص=52.

2-سعيد ياسين عامر وآخرون،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة،مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري،القااهرة،مصر،ط2،1998،ص=244.

3-خليل محمد حسان الشماخ وآخرون،نظرية المنظمة،دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط4،ص=17.

كما سبق وأن أشرنا فإن مفهوم المنظمة شهد تطورا ملحوظا منذ ظهورها و لقد تم تعريف المنظمة من طرف مجموعة من المفكرين الكبار كل حسب وجهة نظره و البيئة المحيطة به في عصره ، و لقد صنفنا الكتاب تعاريف المنظمة إلى تعاريف تشكل المفهوم التقليدي للمنظمة و تعاريف تشكل المفهوم الحديث لها .

1-1- المفهوم التقليدي : من بين التعاريف التقليدية للمنظمة نجد :

- تعريف "تروكي" **M.Truchy** : الذي عرف المنظمة بقوله " هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي " .

- تعريف ماركس : الذي عرفها بأنها " عبارة عن عدد كبير من العمال الذين يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع " .(1)

- تعريف ماير **Meyer** : الذي عرفها "هي تنظيم معقد أي أن البعد الاقتصادي لها يحقق فائض " .(2)

- كما عرفها **Petite Martinet** بأنها " وحدة إنتاج السلع و الخدمات بصفة مستمرة بهدف تعظيم الربح ، حيث تتمون بعناصر الإنتاج من أسواق ثم تمزجها بكفاية مثلى لتعرضها على الأسواق من أجل تحقيق هدفها " .(3)

المنظمة وحدة الإنتاج و التوزيع : تعرف المنظمة كوحدة للإنتاج و التوزيع و تكون مهيكلية على أساس القوانين و الإجراءات الخاصة .

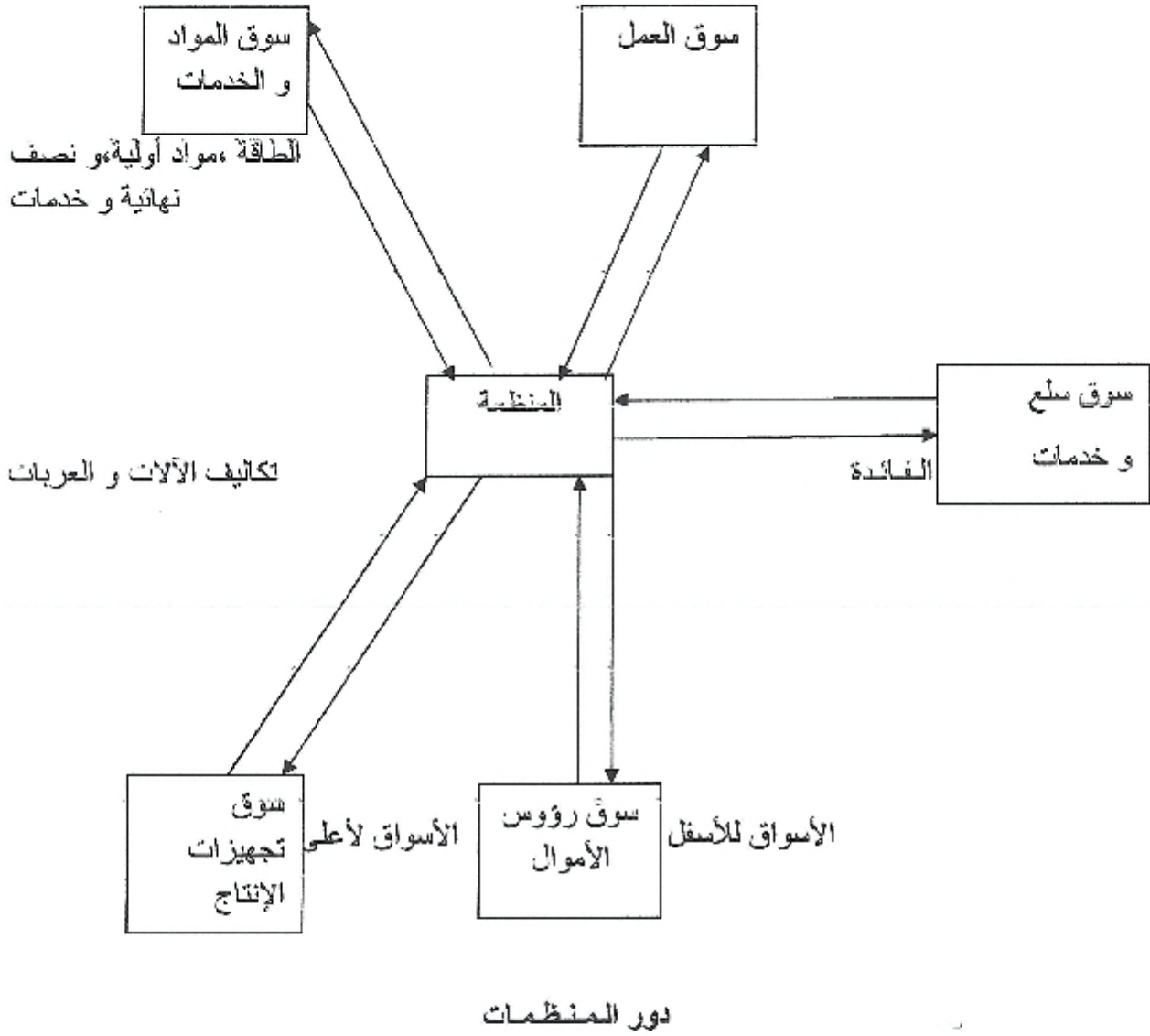
المنظمة وحدة اقتصادية : إن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق . وهذه السلع تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع و الخدمات غير التجارية كالإدارات العمومية ، فهي تحتاج إلى إنتاج : العمل ، المواد الأولية ، السلع النصف التامة ، الطاقة ، أجهزة الإنتاج ، كما تحتاج المنظمة إلى معلومات (جهاز الإعلام) و رخص الإنتاج و موارد مالية ، كما تعتبر وحدة لتوزيع المداخل كما في النموذج التالي :

1-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط5، ص=09.

2-deminique rouse.analyse economique et gestion de l'entreprise.theories et pratique .modle -tone1.edition du nord.paris.1989.p p=5.6.

3-a.c mortinet et g petit.l'entrepris dans un monde en changement initiation .edition du seuil. Paris.1982.p=23.

الشكل الرابع عشر :



1- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ، ص=27.

1-2- المفهوم الحديث للمنظمة :

إن النظرة الحديثة للمنظمة لا تقتصر فقط على الجوانب المختلفة و الواردة في التعريف بل تأخذ بكل جوانبها أو بعنارة أخرى من منظور أكثر شمولية و تصور ، ففي إطارها الداخلي تعتبر المنظمة كمنظمة بالهيكل البيولوجي للكاكن من جهة أخرى ، و في إطارها الداخلي و الخارجي في أن واحد تعرف المنظمة " على أنها نظام بالمعنى الكامل "

- إن المقارنة بين الهيكل العضوي الإنساني أو الحيواني و هيكل المنظمة تصل إلى خط التطابق الهيكلي و في أغلبية الجوانب كما يلي :

1- إن وجود الأعضاء في الهيكل البيولوجي كالرأس و اليدين و الرجلين يقوم بوظيفة أو مجموعة وظائف معينة يقابله وجود أقسام أو مصالح في المنظمة كل منها تقوم أيضا بنشاط معين كالتموين و الإنتاج و البيع و التوزيع إلى غير ذلك .

2- إن الأوامر و عملية التنسيق للحركات تصدر و هي من مسؤولية المخ في الهيكل البيولوجي و يقابل ذلك في المنظمة الإدارة بكل صلاحياتها .

3- إن ردود الفعل واتخاذ القرارات يرتبط بشبكة من المعلومات و الإشارات في الهيكل العضوي و في المنظمة تتخذ القرارات أيضا على أساس نظام قائم للمعلومات تجتمع أو تتواجد عند أعلى السلم 4- إن تنفيذ القرارات تعتمد على انتقال الأوامر من الرأس إلى الأعضاء في الهيكل البيولوجي ، و في المنظمة يجري التنفيذ من طرف المستخدمين في المستويات السفلى .

وهكذا و في صحة الجسم فإن كل عضو يقوم بعمل و يتحمل المسؤولية في حدود صلاحياته ، أما في حالة المرض فإن الأعمال لا تنجز بشكل جيد أو سريع و القرارات تتصف بعدم الدقة كذلك بالنسبة للمنظمة عندما تقوم كل المصالح بأعمالها بشكل جيد تزدهر حالتها و عندما يتخلل ذلك الإهمال و عدم التنظيم و التسبب فإن مصير المنظمة يؤول نحو التقلص و الاندثار. (1)

2- أهمية أهداف المنظمة و دورها :

بالرغم من صعوبة تحديد أهداف المنظمة و تعددها و تضاربها و لكنها تخدم أغراض هامة عديدة على مستوى المنظمة و الوحدات و الأفراد ولاسيما صانعي القرارات و بلخص الكاتب "بيرو" أهمية الأهداف للمنظمات على النحو التالي :

- 1- تمثل الأهداف ما ترغب المنظمة فهي تحدد رسالتها وتعطيها هوية .
- 2- توفر الأهداف أساسا لتوجيه المنظمة و تزودها بالمرجات التي عليهم أن يتعلموا عليها .
- 3- تمكن الأفراد و الجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة و بالتالي تكون بمثابة مصدر للتماسك بين الأفراد و الجماعات في المنظمة .
- 4- تزود الأهداف المنظمات بمعيار لقياس الأداء و تكون أساسا لمراقبة أعمال المنظمات .
- 5- تساعد الأهداف على إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات ، الأمر الذي ينظم علاقات الأفراد و الجماعات و المنظمات الأخرى معها .

1- بن فرحات غزالة، محاضرات في علم الاجتماع، المنظمة و التنظيم، جامعة 8ماي، 1945، بقالة، 2009-2010.

6- تساعد الأهداف المنظمة على التعلم و التكيف ، فهي تبين الفرق بين الأهداف الرسمية و الأهداف الفعلية ، و بالتالي تقدم معلومات تمكن المنظمة من التعلم من خبراتها المتراكمة .

7- و للأهداف أيضا أهمية في العلاقات العامة للمنظمة ، فهي تجذب دعما من مختلف الأفراد و الجماعات و المنظمات في البيئة خصوصا أن و جرد هؤلاء في هذه الأهداف يحقق مصالحهم أو رغباتهم .
كما أن هذه الأهداف تعد قوة دافعة و محفزة للأفراد العاملين في المنظمة و تساعدهم في ضمان السير الأحسن و يضيف سايمون أن الأهداف توفر القيم و الفضائل المرغوبة التي توجه متحدي القرارات في المنظمة . (1)

3- أهداف المنظمة : للمنظمة عدة أهداف تتمثل في :

* الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال و البحث عن مصادر القوة العاملة و تحديد عدد العاملين وفقا لمتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية ، و القيام بإجراءات الإختيار و التعيين بنا يحقق الإختيار السليم بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم .

* الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها و إتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتتبع الاستقرار في العمل و العدالة على الحكم على منجزات العاملين و كذلك ليتعرف على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء و التطلع لتطوير كفاءته كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال و تحفيز الأفراد .

* المحافظة على استمرار الرغبة في العمل و اندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الفعال المشترك و ذلك عن طريق إشباع رغبات الأفراد من خلال العمل و لتحقيق ذلك لابد من أن يكون هناك نظاما عادلا (الأجور المكافآت) و أن يحفز للفرد ضمانته ضد عوائق العمل من أمراض و حوادث العمل و أن يوفر موردا عند الشبخوخة ، و مع العلم أن رغبة الفرد في العمل تقتضي أن يوفر له اندماجا اجتماعيا في المجموعة التي يعمل بها و أن يشعر الفرد أن العمل المكلف به يعطيه فرص استغلال طاقته و مهاراته و أن يتلقى التقدير من رؤسائه اعترافا منهم بعمله و إبداعه و أن يوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته . (2)

* كما أن للمنظمة أهداف اقتصادية تتمثل فيما يلي :

أ- تحقيق الربح : نجد أن المنظمة أيا كان نوعها تسعى إلى تحقيق مستوى معين من الأرباح حتى تضمن رفع رأسمالها و توسع دائرة نشاطها و تتمكن من الصمود أمام منافسة المنظمات الأخرى .

ب- توفير متطلبات المجتمع : عند قيام المنظمة ببيع منتجاتها في السوق فهي تقوم بتغطية متطلبات المجتمع من السلع و الخدمات سواء كانت على المستوى الوطني أو المحلي الجهوي أو الدولي ، لذا يمكن القول أن تحقيق هدفين في آن واحد ، الأول تلبية متطلبات المجتمع من السلع و الخدمات و الثاني هو تحقيق الأرباح لها .

1-حسين حريم،إدارة المنظمات (منظور كمي)،الحامد للنشر والتوزيع،ط1،2003،ص=95.

2-عهدي حسن زويلف،مرجع سابق،ص=32-33.

ب- الفعالية الإستراتيجية :

نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية على أنقاض المدرسة التaylorية التي على الرغم من تنظيمها النظري المثالي ، لم تكن قادرة على تنمية أسواقها و تطور هذه النظرية عندما تبرز متطلبات السوق تدريجيا على متطلبات الإنتاج ، أي يصبح التنظيم لا فائدة منه طالما أن المنتج غير المرغوب فيه و بالتالي لابد من النظر إلى المحيط و توقع التغيرات و الإستعداد لها بواسطة استراتيجية فعالة تضمن النجاح للمنظمة .(1)

ج- الفعالية بالأفراد :

هذه النظرية أو الطريقة المستخلصة من النموذج الياباني المعروف بالتفوق الاقتصادي الذي يرجع لكون المنظمات اليابانية تتوفر على أحسن الوسائل الإنتاجية ، لا لتوفيرها على التنظيم الخارق للعادة و لا لإتباعها الاستراتيجيات الفريدة من نوعها لكن لتوفيرها على نوعية عالية فردية و جماعية لمواردها البشرية ، فالبشر هم الذين يصنعون التغيير ، واهتمام المنظمة لرفع مهارات عاملها و تحقيق أهدافهم و مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية لهم بوضع المنظمة أنظمة إدارية تعمل على تحقيق ذلك هو ما من شأنه يزيد من فعالية المنظمة و بالتالي يضمن بقاؤها و تطورها .(2)

1-Gérard Donnado : op . cit .p=62 .

2-ناصر دادي علون،مرجع سابق،ص=15.

5- قياس أداء المنظمة :

قبل البدء بمناقشة مقاييس أداء المنظمة و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ينبغي التعرف على ما تحتاجه معظم المنظمات من أجل تأمين بقائها فحتى تستطيع المنظمة المحافظة على درجة معينة مسن الاستقرار و التنبؤ بالبيئة الخارجية يجب أن تفيد بمجموعة من المتطلبات التنظيمية من أجل ضمان استمرارية العمل فقط و مقدار ما تنجح المنظمة في استيفاء هذه المتطلبات التي متحدد قدرتها على مواصلة تحقيق أهدافها و تتضمن المتطلبات التنظيمية مايلي :

- * الحصول على الموارد التي تمثل المدخلات للمنظمة لتمكن من ممارسة أعمالها .
- * الكفاءة لتحقيق أفضل نسبة بين المدخلات و المخرجات في العمليات التحويلية .
- * الإنتاج و المخرجات ينبغي أن تنجح المنظمة و تصروف منتجاتها و خدماتها بطريقة ثابتة .
- * التنسيق العقلاني : يجب تحقيق التكامل و التنسيق بين الأنشطة ، فالمنظمة بصورة منطوية و متوافقة مع الأهداف النهائية .
- * التجديد و التكيف التنظيمي : يجب على كل منظمة أن تستمر بعض الموارد في جهود التجديد و التطوير مستقبلا .

* الإمتثال : يجب على المنظمة أن تعمل في إطار القيم و المعايير الاجتماعية و الأخلاقية و القوانين و التشريعات الحكومية السائدة في المجتمع .

* رضا الاطراف المعنية : تتكون المنظمات من جماعات و أطراف عديدة لها مصالحها المختلفة ولا بد للمنظمة من تلبية حاجات هذه الجماعات لتضمن تعاونها و دعمها .

إن جميع المنظمات على إختلاف أنواعها و أهدافها و أنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح المنظمة ، و قد أصبح من المسلم به أنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة و لم يعد مقبولا الاعتقاد بوجود معيار واحد عالمي للحكم على نجاح جميع المنظمات .

و أصبح من الصعب أن تجد منظمة معينة ناجحة من جميع الأوجه و الجوانب أو فاشلة من كل شيء ،
وهكذا يجب استخدام معايير عديدة متنوعة للحكم على نجاح المنظمة ، و يمكن تصنيف المعايير المختلفة
التي يمكن استخدامها للحكم على نجاح المنظمة إلى ثلاث مجموعات :

1- معايير الفعالية .

2- معايير الكفاءة .

3- الجوانب الإنسانية .

و نستعرض بإيجاز هذه المعايير :

1- الفعالية : تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، أما أتزيوني قد عرف الفعالية بأنها :

"قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة" .

2- الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و تقاس بإحتماب نسبة المخرجات

إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها ، و ترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات

في الموارد الخام و الأموال و الناس و ذلك لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين ،

و تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف و أن تكون المنظمة كفوة ، بقي أن نحصل على أعلى ما

يمكن من هدف التي تسعى إلى تحقيقه : أعلى نمو ، أعلى رضا للموظف ، أعلى جودة للمنتج

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ، و لكن لا يجب أن نستخدمها بالتبادل فقد تكون منظمة فعالة

و لكنها ليست كفئة لأن تحقق أهدافها و لكن بخسارة ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها ، فكلما

ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء ، و يمكن استخدام الفعالية

كمقياس بعيد المدى ، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير المدى ، و يجب أن يأخذ كلاهما (الفعالية ،

الكفاءة) في الإختبار ضمن مقياس نجاح أي منظمة و ينظر إلى الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل

صحيح" و أما الفعالية فهي "إنجاز العمل بالشكل الصحيح" .

3- الإنسانية : بالإضافة إلى الفعالية و الكفاءة أصبح مدى إهتمام المنظمة بالناس العاملين فيها يؤخذ بعين

الإعتبار حين يحكم على نجاح المنظمة ، نظراً للضغوط العديدة سواء ثقافية ، قانونية ، إجتماعية

التي تواجه المنظمات ، و لا تستطيع أي منظمة أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان إلتزام

العاملين و إنتهائهم و تعازنهم لتمكينها من النجاح .(1)

ثالثاً : دور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية :

لكل إدارة إستراتيجية تقوم على أساسها بتحديد العلاقات الإنسانية بالاعتماد على العلم و المعرفة لتنفيذ

برامجها و ذلك لتحسين هذه العلاقات ، و من بين الوسائل التي يعتمد عليها ما يلي :

- فتح الباب أمام الأفراد للمساهمة و المشاركة في الإدارة .

- تحفيز الأفراد عن طريق الأجور العادلة و المكافآت لتشجيعهم على العمل .

- القيام بالبرامج الترفيهية و عقد الاجتماعات .

و لنجاح هذه الإدارة أو أي إدارة أخرى يجب أن يكون التواصل بين الأفراد و المديرين الذين يعملون في نفس المؤسسة ، و ذلك أن سريان المعلومات و الفهم الصحيح لها في محيط العمل ما يعادل في أهمية تتدفق لدم الإنسان في الشرايين ، مما يؤدي بعد ذلك إلى زيادة الإنتاجية و ارتفاع الروح المعنوية و الطمأنينة بين الأفراد ، و لعل اختيار الألفاظ و استخدامها كوسيلة للتعبير من أهم الوظائف التي يعبرون بها عن أنفسهم ، و من بينها : القيام بحركات أو أفعال معينة مثل المصافحة باليد أو التحية ، و من الحقائق المعروفة أن الأفعال تعد صوتاً من صوت الكلمات و التدبير الذي يقول أكثر مما يفعل أو الذي يقول شيئاً و يفعل شيئاً آخر ، نجد الناس الذين يعملون معه ينصتون إلى ما يفعل و ليس إلى ما يقول ، فالإنصات له أهمية في عملية الاتصال بين الأفراد و تحسين العلاقات الإنسانية ، و من بين هذه الأساليب المستعملة نجد ما يلي : * يجب أن نظهر لمحدثاً بأننا نرغب في الإنصات إليه بغرض تفهم الموضوع .

* عدم القيام بحركات تسبب الإحراج للمحدث .

* لا تقاطع المتحدث و يجب أن نحون صبورين عليه حتى ينهي حديثه .

* فهم الأفكار بصورة جيدة لكي لا نسيء الفهم .

* يجب أن نكون ليقين في المناقشات و نقد الآراء و عدم مهاجمة المتحدث .

* توجيه أسئلة مناسبة للمحدث لكي يتأكد أنك منصت له فهذا ما يزيد من شعوره بالاهتمام .(1)

أما الوسائل التي يمكن للإدارة استخدامها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية :

1- الاجتماعات :

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، و تأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات ، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية :

1- التوصل إلى دراسات كاملة و شاملة و مستفيضة و متأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، و ذلك من خلال تنوع خبرات و تخصصات الأعضاء و نقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة و تبادل الرأي .

2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج و العمق و الصدق و الموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على القرارات الشخصية و تتسم أحياناً بالتحيز للمصالح الشخصية .

3- التنسيق بين مختلف الأنشطة و الجهود بين الإدارات و الأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع منظمات أخرى .

4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للإحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة و ممارسة و تجربة .

5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين و المشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم و توجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين كما يتيح في نفس الوقت توصيل مطالب و شكاوي العاملين .

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم من خلال التعبير عن آرائهم و أفكارهم و المشاركة في صنع القرارات .(2)

1-علي عباس، قسم إدارة الأعمال، أساسيات علم الإدارة- دار الميسرة للنشر و التوزيع، جامعة البتراء، الأردن، ط1، 2004،

ص=51.

2-الغيميين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية: "ماهيتها، أهميتها، أساليبها"، مطبع شركة الصفحات الذهبية، ط2،

ص=219.

2- اللامركزية في الإدارة : يرغب كل فرد في مركز إداري أتاحت له الفرصة للقيام بأعمال ذات أهمية ، وتعني اللامركزية تفويض السلطة و توزيع المسؤولية على جميع المستويات الإدارية حتى آخر مستوى في التنظيم ليقيم كل فرد من الأفراد المسؤولين بواجبه على أكمل وجه ، من المدير إلى العامل البسيط ولعل من أكبر العوامل التي تحقق في سبيل تطبيق سياسته اللامركزية عدم اعتماد بعض المدراء للتنازل عن جزء من سلطاتهم .

و هناك فلسفة في الإدارة يطلق عليها (الإدارة من أسفل إلى أعلى) و تعتمد هذه السياسة على أنه يجب عدم الخوف من الخطأ و أنه في تنمية قدرات الأفراد و تمكينهم من إتقان أعمالهم ، فيجب أن نتوقع منهم أنه جيد ، كما تعتمد على الإيمان بأن لكل فرد الحق في أن تتاح الفرصة له لتعليم و تقديم مهمة المدير هنا لتعليمه و ليس لإصدار الأوامر .

3- الإشراف : و معناه عدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم إشرافاً فعلياً ، فمن الطبيعي أن يكون لكل مدير قدرة أو سلطة على الإشراف تتوقف على عوامل متعددة منها الوقت و الخبرة و الشخصية ، فإذا أضاف نطاق الإشراف ترتب على ذلك زيادة عدد المستويات و أخذ التنظيم الشكل الطويل العكس إذا اتسع نطاق الإشراف فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح .

- من زاوية العلاقات الإنسانية يترتب على التنظيم الطويل تعدد الوحدات و المستويات التي يجب نقل المعلومات إليها و صعوبة إتصال المستويات الأدنى بالمستويات الأعلى ، و كلما تعدد المستويات تتعرض البيانات للتغيير و التبديل أم النوع المسطح من التنظيم فنجد أن الفرصة أكبر أمام المديرين لإجراء الاتصالات الشخصية المباشرة مع الأفراد العاملين و بالتالي لا تتعرض البيانات للتحريف و التغيير ، أم عيوب التنظيم المسطح لا تمكن من وجود علاقات شخصية لأن كل رئيس سيكون تحت إشرافه عدد كبير من المساعدين و هذا يقلل من قدرة الرئيس على الملاحظة و الإشراف المستمر مما قد يؤدي إلى حالة من الفلق النفسي لبعض المساعدين أما التنظيم الطويل فهو نظراً لقلّة عدد الأفراد الذين يشرف عليهم كل رئيس ، فهم يتمكنون من تكوين علاقات شخصية معه كما يتفوقون منه الإشراف و التوجيه و هكذا نجد أن لكل من التنظيم الطويل و المسطح مزاياه و عيوبه من ناحية العلاقات الإنسانية و يمكن القول بصفة عامة أنه في المشروعات الصناعية نجد التنظيم يأخذ الشكل الطويل .(1)

1-علي عباس، مرجع سابق، ص=51-52.

4-النصح و الإرشاد : تهدف الإدارة في هذا الشأن إلى رفع معنويات الأفراد و زيادة إنتاجيتهم و يتحقق ذلك من خلال نصحتهم و إرشادهم بمساعدة الإدارة للأفراد في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل أو الظروف الخارجة عن العمل ، و بحث الحالات التي تعرض عليهم و كذلك إعادة الثقة بانفس عن طريق تشجيع الفرد على مواجهة مشكلته و محاولة التغلب عليها مع متابعته عن قرب و الإستفسار عنه ، و هذا البند وسيلة للإتصال بين الأفراد العاملين و الإدارة ، فالإدارة إذا حصنت نفسها عن يعملون معها و لم تحاول التعرف على ما يواجهونه الأفراد من متاعب فإنها بذلك مقصرة في واجبها إتجاه العاملين معها و إذا كان هناك متخصصين في القيام بهذه الخدمة فإن واجبهم رفع تقارير عما يعرض عليهم من مشاكل إلى الإدارة العليا حتى نسترشد بها في وضع مشاكل إلى الإدارة العليا حتى نسترشد بها في وضع خططها و رسم سياستها .

5- البحث في الشكاوي : عند البحث في الشكاوي فإنه من الضروري التمييز بين الأسباب المتبينة فيها و ما قد يحتمل وجوده من أسباب أخرى حقيقة و خفية و يؤدي إهتمام الإدارة وضع نظام البحث و مناولته الشكاوي فوائد متعددة نذكر منها :

- 1- إتاحة الفرصة للأفراد في التعبير عن شعورهم بالأشياء و عدم الرضا مما يساعد على التخفيف من حدة هذه المشاعر و يوجد لها متنفسا و بذلك يمكن تفادي حالات الكبت التي تولد الإنفجار .
- 2- تعرف الإدارة على أسباب التناقض بين الأفراد فتعمل على بحثها و إتخاذ الخطوط اللازمة بشأنها .
- 3- تمكن الإدارة من تحاشي الحالات غير المرغوب فيها قبل وقوعها .(1)

1-علي عباس، مرجع سابق، ص=53.

رابعا : مدى فعالية العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة :

1- بالنسبة للمنظمة و الجمهور الداخلي :

أ- بالنسبة للمشرف و المرؤوسين : نظرا لأهمية العلاقات الإنسانية بين المشرف و المرؤوسين و مدى فعاليتها في تحقيق مردودية عمل جيد ، فإنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لذا وجب علينا التطرق إلى نوع العلاقات أو الوظائف التي تكون من المدير إلى المرؤوسين و من بينها :

- 1- توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
 - 2- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين ، و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة .
 - 3- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل .
 - 4- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز .
 - 5- تحديد أهداف و سياسات العمل للمرؤوسين .
 - 6- تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم .
 - 7- نصح المرؤوسين و مساعدتهم في حل مشاكلهم .
- هذا فيما يخص وظائف المشرف إتجاه المرؤوسين ، أما فيما يتعلق ببعض الأمور أو العلاقات التي تتم من المرؤوسين إلى المشرف فتتضمن ما يلي :

1- الإستفهام عما يجب عمله و كيف يتم الأداء .

2- رفع المعلومات عما تم إنجازه .

3- رفع المعلومات عن مشاكل العمل ، و المشاكل الشخصية .

4- رفع المعلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقة بينهما .

5- رفع المعلومات عن طريقة العمل بالإجراءات و السياسات .

6- الشكوى و طلب النصيحة .

ب- بالنسبة للأقسام و المصالح فيما بينهم : نظرا لأهمية العلاقات الإنسانية بين مختلف الأقسام و المصالح داخل المنظمة الواحدة و مدى فعاليتها في تحقيق التعاون و الترابط في أداء مهامها ووظائفها المشتركة إرتأينا التطرق إلى بعض هذه الوظائف الإتصالية التي من بينها :

1- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم .

2- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .

3- تعزيز الزملاء أو الوحدات إجتماعيا في المواقف التي يواجهونها .

4- بث و نشر المعلومات التي تهمهم . (1)

2- بالنسبة للمنظمة و الجمهور الخارجي : يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي تواجها المؤسسة خارج الإطار التنظيمي و هذا يعني أننا سنجد أن هناك نوعين من الجمهور الخارجي .

*- الجمهور الخارجي المباشر : هو المستهدف من الرسالة التي يقوم بها أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه ، و هذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيلقى الخدمة أو الذي سيستهلك المنتج .

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص=351-352 .

*- الجمهور الخارجي غير المباشر : وهو الجمهور الذي توقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة ، و الجمهور الخارجي بنوعه يشمل الزبائن المتوقعين مستقبلا و الحكومة ، و المؤسسات المناقشة و المستثمرين ، و المجتمع الذي نعيش فيه المؤسسة ، و المؤسسات الاقتصادية الحكومية بشكل عام .(1)

1- المؤسسات المصرفية (البنوك) : وتتمثل طبيعة التعامل مع المؤسسة في جلب القروض و فتح الحسابات الخارجية و فتح الإعتمادات و كذلك معرفة الأسعار المالية و المحلية في سوق الأموال (البورصة).

2- المصارف : و تظهر طبيعة التعامل عند عملية الإستيراد و التصدير من و إلى المؤسسة من الخارج .

3- مصلحة الضرائب و الرسوم : تكمن علاقة المؤسسة مع هذه المصلحة في تحديد الوعاء الضريبي المفروض على الأرباح الصناعية و التجارية للمؤسسات أي على الدخل الإجمالي لها .

4- الدولة : طبيعة التعامل تكمن عند إجراءات التأسيس حيث لابد من اللجوء إلى الهيئات الإدارية لمنح المصادقة على هذا التأسيس .

5- المؤسسات الاقتصادية : تعتبر المؤسسة الاقتصادية و التجارية منها أو الصناعية كهيون إقتصادي و ذلك باعتبار أنها تساهم في توفير المواد و السلع المختلفة على مستوى الأسواق التي تساعد المؤسسات الأخرى في أداء نشاطها ، ضمن علاقات تكاملية و كذلك تتمثل طبيعة التعامل معها في علاقات تنافسية أيضا و يمكن توضيحها كالآتي :

أ- العلاقات التنافسية : تظهر العلاقات في إطار تنافس مباشر و غير مباشر في الأسواق :

*- المنافسة المباشرة : تظهر هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة هذا من جهة ، و من جهة أخرى عندما يتصف الزبائن بتقطع إجمالي (سوق المواد الإستهلاكية العامة) .

*- المنافسة غير المباشرة : تكمن هذه المنافسة في بيع منتج متميزة أو إستبدالية و التي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك .

*- المنافسة في الأسواق : تتم هذه المنافسة في الأسواق العليا أي سوق اليد العاملة (توظيف يد عاملة ، إشارات لها كفاءة) ، سوق رأس المال (جلب أحسن و أفضل قروض مع شروط مناسبة) ، سوق المواد الوسيطة للحصول على أحسن نسبة (جودة - سعر).

*- الوسائل لتخفيض المنافسة : توجد عدة وسائل لتخفيض المنافسة ، من بين هذه الوسائل نذكر الخطط الإستراتيجية المستعملة عامة كالتمييز و التأزر .(2)

1-صالح خليل أبوإصبع،العلاقات العامة و الإتصال الإساقفي،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، ط1،2004، ص=136.

2- عبد الرزاق بن حبيب،مرجع سابق،ص =43.

ب- العلاقات التكاملية : هذه العلاقات تتم كما هو الحال الآن بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولدينج (HOLDINGS) ، أي شركات قابضة مع منظمات أخرى في إطار إندماج عمومي كالتشعبية (FILIERES) أو إندماج أفقي في إطار تآزر مابين المؤسسات (الإعفاء الداخلي) أو التجمع لأغراض إقتصادية (GROUPEMENT D'Intérêt économique) .

6- الزبائن : و هو العنصر الأساسي في طبيعة التعامل لأي منظمة و يشمل الزبائن المتوقعين مستقبلا سواء كانوا (أفراد أو مؤسسات أخرى). (1)

و للوصول إلى الجمهور تقوم العلاقات العامة بذلك من خلال مجموعة من الأنشطة مثل الإشهار و حملات الترويج لخدماتها أو سلعها ، و النشر سواء كان ذلك كتباً أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات ، وكذلك عن طريق الأبحاث ، و التحويل للمشاريع و الخدمات المتجمعة ، و المشاركة في الندوات و الخطابات ، و تستخدم الأدوات وسائل متعددة للقيام بأنشطتها تلك ، و ذلك من خلال توزيع الأخبار و الصور و الزيارات و المعارض و إعداد التقارير السنوية و الخطب و المؤتمرات الصحفية و البرامج التلفزيونية و الإذاعية .

و يلخص نيوسم و كاريل (NEW SOM et CARELL) تصنيف جمهور العلاقات الإنسانية و الوسائل المستخدمة من خلال الجدول التالي :

1- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص =44.

الجمهور الخارجي		الجمهور الداخلي	الجمهور
الغير مباشر	المباشر		
<ul style="list-style-type: none"> -إتصالات مؤسسية. -الزبائن المحتملون. -مستثمرون محتملون(مساهمون). -المجتمع المالي. -مجتمع المؤسسة . -الحكومة. -المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> -إتصال التسوق -الزبائن -ممثلو المبيعات -التجار و الموزعون. -الموردون. -المنافسون. 	<ul style="list-style-type: none"> -الإدارة (العليا-الوسطى) -المستخدمون. -المساهمون. -مجالس الإدارة . 	
<ul style="list-style-type: none"> - إتصال شخصي جمعي . - رسائل سمعية،بصرية (شراء و سائل الإعلام،الوسائل المتاحة للجمهور الخارجي) . - المطبوعات(ال جماهيرية و المتخصصة من ضمنها الإشهار) . - البريد الشخصي و المؤسستي و توزيع المبيعات. - المعارض (الجماهيرية و المتخصصة و الملصقات و غيرها) . - النقذ من الفرد و المؤسسات . 		<ul style="list-style-type: none"> - إتصال شخصي /إتصال جمعي. - رسائل سمعية،بصرية (شراء و سائل الإعلام،الوسائل المتاحة للجمهور الخارجي) . -المطبوعات (الجماهيرية و المتخصصة من ضمنها الإشهار) . - البريد الشخصي و المؤسستي و ترويج المبيعات . - المعارض (الجماهيرية و المتخصصة و الملصقات و غيرها) . 	الوسائل

الشكل رقم خمسة عشر

الجمهور الداخلي و الخارجي للعلاقات الإنسانية . (1)

خلاصة الفصل :

بما أن الهدف الرئيسي لكل منظمة هو السعي لمحاولة إدراك أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للمنظمة و ذلك من خلال محاولة فهم الدور الذي تلعبه هذه العلاقات ، فعملية تفعيل العمل في المنظمة ، و نظرا لأن هذه الأخيرة تعتبر المحيط الذي تتم فيه عملية التفاعل فقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نتعرض بشكل و لو بسيط من الدراسة و التحليل إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمنظمة و الجمهور الذي نتعامل معه سواء الداخلي أو الخارجي في التنظيم المسطر لفلسفة المنظمة .

الفصل الرابع

الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة :

أولاً : المنهج و أدوات الدراسة .

ثانياً : مجالات الدراسة .

ثالثاً : تحليل و تفسير البيانات .

رابعاً : النتائج العامة .

أولاً : المنهج و أدوات الدراسة : 1- المنهج المستخدم :

المنهج هو الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى القضايا الكلية أي القوانين العلمية ، أو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده و يصل إلى حقائقه .

كل دراسة تحتاج إلى منهج و بما أنه يوجد العديد من المناهج فإن موضوع البحث هو الذي يفرض نوع المنهج ، و نظراً لطبيعة موضوعنا ، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على " المنهج الوصفي " فهو يهتم بوصف الظاهرة و التعبير عنها سواء كميًا أو كميًا ؛ حيث يهتم بتجميع التفسيرات من الظروف السائدة فعلاً ، و الغرض منه الوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الواقع ، و يمكن تعريف المنهج الوصفي كما يلي :

" المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كميًا أو تعبيراً كميًا ، و التعبير الكمي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها ، أو التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة " (1).

كما يمكن تعريفه بأنه : " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو مكان معين " . (2)
و الهدف من استعمال هذا المنهج هو التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها ، لذلك فهو يستعمل كمنهج رئيسي لدراسة ، بهدف معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة .

وقد اعتمدنا أيضاً في دراستنا على المنهج الإحصائي الذي يقوم على أساس جمع البيانات و الخروج بتقرير ، و سوف نعتمد على بعض تقنياته و تحليل معطيات البحث من خلال ما سيجمع ميدانياً من إحصائيات تخص موضوع الدراسة .

2- أدوات الدراسة : من الضروري على كل باحث في علم الاجتماع الاستعانة بعدة تقنيات في بحثه و تتمثل تقنيات البحث في كونها الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات من الواقع..... فهي تمثل الوسائل الأساسية من الواقع الاجتماعي و التي يستطيع أن يضعها حسب معايير : الاتصال أو غياب الاتصال ، نوع الاتصال ، شكل المعطيات ، مصدر المعلومات ، درجة الحرية للمبجوتين ، محتويات الوثائق و طريقة سحبها(3)

وقد استعملنا أيضاً الكتب و المراجع و الوثائق المختلفة لإثراء الموضوع بالحقائق و إعطاء مصداقية أكبر ، و تتمثل الرسائل و أدوات المنهجية التي تم اعتمادها في بحثنا هذا هي :

أ- الملاحظة : و هي وسيلة من وسائل البحث العلمي لجمع البيانات ، يمكن الاعتماد عليها ما دامت تخدم أغراض البحث بشكل منظم و تعرف على أنها : " توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين ، و تسجيل ذلك السلوك و خصائصه " (4)

و قد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا من خلال عملية التريص داخل المنظمة ، و أثناء إجراء هذه الأخيرة من خلال ملاحظة نوعية العلاقات السائدة داخل المنظمة بين العمال مع بعضهم البعض و مع الممرضين أيضاً ، و قد أفادتنا الملاحظة في اكتشاف يلي :

- نوعية العلاقات السائدة داخل المنظمة .
- دور العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و كيفية تحقيقها لأهداف المنظمة .

1-طلعت همام، قاموس العلوم النفسية و الإجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت لبنان، ط1996، ص= 30.
2-عصار بوحوش، مناهج البحث الطبي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1995، ص= 420

3-Mourice Angers : pratique à la méthodologie des sciences humaines CE(inc) quebec , 1996, p=66

4-عمار بوحوش، مرجع سابق، ص=129.

ب- المقابلة : "هي تبادل لفظي منظم بين طرفي الحديث الباحث و المبحوث حول موضوع البحث" (1) وقد قمنا بتوظيف هذه الأداة من خلال إجرائنا لمقابلة مع العمال داخل المنظمة و ذلك لإعتبارات نذكر منها :

- تشخيص موضوع الدراسة و ذلك لمعرفة دور العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال .
- جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد معرفة ما يرتبط بالمشكلة من حقائق و الوقوف على مدى صحة فروض البحث .

ج- الإستمارة : " إستمارة البحث من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات سواء في البحوث التربوية ، النفسية أو الإجتماعية ، نظرا لقلّة تكاليف إستخدامها و سهولة تطبيقها قصد تحصيل المعلومات بطريقتة منظمة " (2).

و قد إستخدما في دراستنا هذه إستمارة مقابلة التي تشكلت من مجموعة من الأسئلة يتم توظيفها بمقابلة المبحوث و جها لوجه للإجابة عن هذه الأسئلة حيث يعرفها "حسن محمد حسن" بأنها "عملية إجتماعية تحدث بين شخصين أو المقابل الذي يسلم المعلومات بجمعها و بصنفها و المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة" .

فالإستمارة هي وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة ، و هي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث ، و عدم الخروج من أطره العريضة و مضامينه النفسانية و مساراته النظرية و التطبيقية ، فبدون إستمارة إستبيان لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية من الحقل الإجتماعي .

لكن قبل التطرق إلى الشكل النهائي للإستمارة قامت مجموعة البحث بتوزيع إستمارة تجريبية على العاملين داخل المنظمة و إسترجعناها في اليوم نفسه لانها تمت عن طريق المقابلة ، وكان الهدف من الإستمارة التجريبية هو تعديل بعض الأسئلة و إلغاء أخرى .

و على إثر هذه العملية قامت مجموعة البحث بالنزول الفعلي للميدان لملأ الإستمارات عن طريق إستمارة المقابلة ، و تقديم الشروط اللازمة و المطلوبة و قد احتوت إستمارة بحثنا على 25 سؤال بعضها مغلق و الآخر مفتوح و محورين أساسيين .

1-جمال زكي،أسس البحث الاجتماعي،دار الفكر العربي،القاهرة مصر،ط2،1962،ص= 209
2-محمدني عزيز،إبراهيم،مناهج البحث الطفي في العلوم التربوية و النفسية،المكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،1989، ص=164.

ثانياً : مجالات الدراسة :

إن أي دراسة ميدانية خاصة بموضوع بحث معين يتطلب فيها تحديد مجالات الدراسة الثلاث و هي :
المجال الزماني ، المجال المكاني ، المجال البشري ، و ذلك لتوضيح حدود البحث أكثر و تقديم الشروحات حول هذه الدراسة .

1- المجال المكاني :

نبذة تاريخية عن المؤسسة :

ملحقة التكوين المهني لحيون محصد ببندية قلعة بوضبع التابعة لمركز التكوين المهني أومودور عبد الحق لولاية قلعة و هي مؤسسة تكوينية و خدمتية افتتحت أبوابها سنة 1995 بطاقة استيعاب تقدر ب 100 منصب بيداغوجي تتكون من هيكل تنظيمي يحتوي على مدير المركز و مدير ملحقة : مراقب عام - الأمانة العامة - أستاذة .

- تمثل مهام المرآقب العام بمرآقبة المتربصين و متابعتهم و كذلك متابعة الموظفين الإداريين و متابعة الأشغال .

- أما مهام الأستاذة فهي إيصال المعلومات للمتربصين و هؤلاء الأساتذة منهم داثمون و مؤقتون .

- أما فيما يخص نشاط المؤسسة فهي تتكون من متربصين و متربصات في مجموعة من التخصصات و هي على النحو التالي :

- إختصاص الخياطة .
- إختصاص الحلاقة -نساء-
- إختصاص الألبسة الجاهزة .
- إختصاص التركيب الصحي و الغاز .
- إختصاص تركيب و صيانة أجهزة التبريد و التكييف .
- إختصاص التثليم .
- بالإضافة إلى تكوين نأهلي موجه لفائدة المرأة الماكئة بالبيت في التخصصات التالية :
- الخياطة .
- الحلاقة .
- صناعة الأفرشة .

إن هذه المؤسسة تحتوي على تطير إداري يتمثل في : مدير ملحقة ، مرآقب عام ، موظفون في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني و تحتوي أيضا على 3 أساتذة داثمين و 4 أساتذة مؤقتين . و تقدر مساحة المؤسسة الكلية بحوالي 4000 م² أما المسافة المبنية تقدر بحوالي 920 م² و الأشكال التالية توضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الخط العربي

دورة الميثاق
والنماذج

مكتب الاستقبال
والنموذج

دورة الميثاق
(نكسون)

مخزن

مكتب
مطبعة الإعلام الآلى

دورة الميثاق
(إدارة)

ثانوي

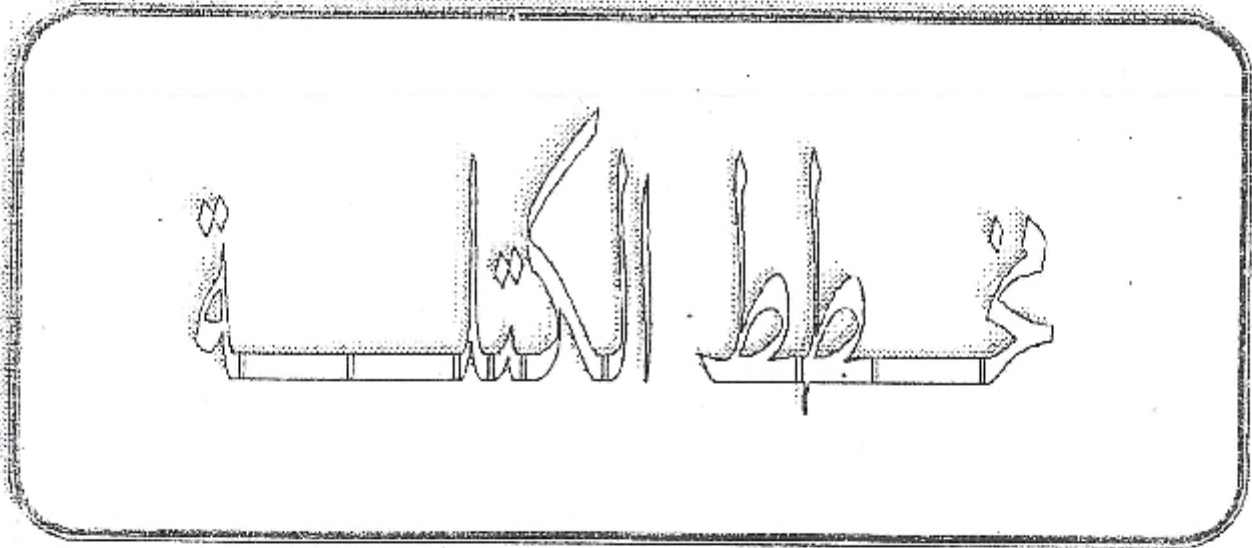
مكتب
معلومات إداري

مكتب الميثاق

مكتب
الإقامة

مكتب
المرافقة

مركز خدمات



ورشات

ورشات

الإدارة

مركز الحراسة

محول كهربائي

مستودع

مستودع

مستودع

2- المجال الزماني : استغرقت دراستنا للموسم الدراسي 2011-2012 حيث قمنا في البداية بطرح فكرة حول الموضوع ، حصر مكان الدراسة ، و إجراء دراسة استطلاعية ابتداء من أواخر شهر فيفري و بعد هذه الخطوة قامت مجموعة البحث مع بداية شهر أفريل 2012 بتوزيع استمارة تجريبية داخل المنظمة حيث استغرقت هذه العملية يوم واحد لأنها تمت عن طريق المقابلة ، و على إثر هذه العملية قامت مجموعة البحث بالنزول القملي إلى الميدان لملا الاستمارة عن طريق المقابلة و تقديم الشروحات اللازمة و المطلوبة حيث دامت هذه العملية 15 يوما ابتداء من 15 أفريل 2012 إلى غاية 4 ماي 2012 .

3- المجال البشري :

أ- مجتمع البحث : تمت الدراسة الميدانية ببلدية قلعة بوسبع ولاية قلمة بمرکز التكوين المهني حيول محمد - ملحقة - و شملت الدراسة الموظفين و المرؤوسين و الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 40 سنة .
ب- العينة : تمثلت العينة وحدة إحصائية للمجتمع الكلي ، تجمع أشخاص متشابهين في الخصائص و الظروف المشتركة بينهم ، و يتم الحصول عليها بطرق مختلفة ، و تبعا لطبيعة الدراسة حيث يتعذر على الباحث الدارس في العلوم الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع ، حيث يضطر إلى الإكفاء بعدد محدد من الحالات التي تدخل في البحث .
و يتطلب اختيار رأي أي نوع من العينات أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في النواحي الديموغرافية ، الاجتماعية و الفكرية ، و في مجال اختيار عينة البحث اعتمدنا على عينة المسح الشامل التي قمنا من خلالها بتوزيع الإستمارة على جميع أفراد العينة .
ثانياً : تحليل و تفسير البيانات :

إن كل باحث اجتماعي له قواعده منهجية يتبعها و خطوات مهمة لتفسير موضوع بحثه و من أهم هذه الخطوات اختيار العينة وفق الموصفات التي تخدم موضوع دراسته ، هذه الموصفات قد يتحصل عليها الباحث و يصنفها ضمن بيانات يختم كل جزء منها بموضوع محدد كالخصائص العامة للعينة مثلا و التي قمنا بتصنيفه ضمن البيانات العامة للعينة و اعتمدنا في ذلك على عدة جداول ، سنحاول من خلال هذا العنصر تفسيرها و تحليلها لإختبار فرضياتنا و تحديد نتائج دراستنا .
من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى عرض و تحليل و تفسير لنتائج الدراسة حسب التساؤلات الفرعية ، ثم حسب النظريات و أخيرا حسب التساؤل الرئيسي الذي يتم عرض نتائجه النهائية في عنصر النتائج العامة و للوصول إلى هذه النتائج يتم أولا تفريغ بيانات الإستمارة من خلال الإعتماد على جداول مركبة و أخرى بسيطة ، و لتحليل البيانات و تفسيرها استخدم التكرار و النسب المئوية.

جدول رقم 1 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرارات	الجنس
46.15 %	06	ذكر
53.84 %	07	أنثى
100 %	13	المجموع

من خلال الجدول رقم 1 و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة قد سجلت ب : 53.84 % من الإناث في حين سجلت نسبة 46.15 % من الذكور و منه نستنتج أن العلاقات الإنسانية نجدها موجودة لدى الإناث أكثر من الذكور و يعود السبب في ذلك إلى أن الإناث لديهم القدرة على إقامة علاقات غير رسمية داخل العمل بسهولة مع بعضهم البعض أكثر من الرجال الذين نجدهم يخصصون معظم أوقاتهم للعمل فقط .

جدول رقم 2 : توزيع العينة حسب السن :

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 25 سنة	02	15.38 %
(30-25)	04	30.76 %
(35-30)	02	15.38 %
(40-35)	03	23.07 %
40 فما فوق	02	15.38 %
المجموع	13	100 %

يوضح جدول رقم 2 توزيع أفراد العينة حسب السن حيث نلاحظ أن أعلى نسبة قد سجلت لدى أفراد العينة التي يتراوح سنها من 30-25 سنة بنسبة 30.76 % تليها نسبة 23.07 % عند أفراد العينة التي تتراوح سنها ما بين 40-35 سنة و أخيرا نجد أن هناك تقارب في النسبة لدى أفراد العينة التي تتراوح سنها من أقل من 25 سنة فما فوق ، 30-35 سنة بنسبة 15.38 % و منه نستنتج أن نسبة وجود علاقات إنسانية تزداد عند الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-25 سنة و يعود السبب في ذلك إلى حداثة توليهم منصب الشغل داخل المنظمة هذا ما يدفعهم إلى إقامة علاقات مع العمال .

جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الخبرة	التكرارات	النسبة
من 1-5 سنوات	05	38.46 %
(6-10) سنة	03	23.07 %
(11-15) سنة	03	23.07 %
من (16-32) سنة	02	15.38 %
المجموع	13	100 %

يوضح الجدول رقم 3 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ، حيث أجابت نسبة 38.46 % بأنهم يمتلكون الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات إلا أن هناك تقارب في النسب ب : 23.07 % لدى أفراد العينة الذين يمتلكون الخبرة المهنية من 6 سنوات إلى 15 سنة و أخيرا نجد نسبة 15.38 % لدى أفراد العينة الذين يمتلكون الخبرة المهنية من 16 إلى 32 سنة و منه نستنتج أن السبب في ذلك يعود إلى الأفراد الذين لديهم الخبرة من سنة إلى 5 سنوات هم الأكثر قدرة على تكوين علاقات إنسانية داخل المنظمة .

جدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
% 7.69	01	أمي
% 7.69	01	إبتدائي
% 7.69	01	متوسط
% 30.76	04	ثانوي
% 46.15	06	جامعي
% 100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث أجاب أفراد العينة ب : 46.15 % بأنهم يمتلكون المستوى الجامعي و هي أعلى نسبة ، في حين نجد نسبة 30.76 % من أفراد العينة لديهم المستوى الثانوي و أخيرا نجد أن هناك تقارب بين المستويات الثلاثة ألا و هي (أمي – إبتدائي – متوسط) ب : 7.69 % و يعود السبب في ذلك إلى أن مستوى التعليم الجامعي لدى الموظفين يجعلهم أكثر تفاعلا مع باقي الزملاء في العمل و هذا راجع إلى كونهم قضوا فترة 5 إلى 6 سنوات في الجامعة مما يسمح لهم بإقامة علاقات إنسانية سواء رسمية كانت أو غير رسمية .

جدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
% 69.23	09	نعم
% 30.76	04	لا
% 100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة ، حيث أجابت نسبة 69.23 % من أفراد العينة بأن مكان إقامتهم قريب من مكان العمل ، في حين نجد نسبة 30.76 % من أفراد العينة مكان إقامتهم بعيد عن مكان العمل ، و منه نستنتج أن مكان الإقامة القريب من العمل لدى الموظفين يساعدهم على الإنضباط في الوقت و العمل مما يؤدي إلى تكوين علاقة حسنة مع باقي الزملاء و المرؤوسين .

جدول رقم 6 : توزيع العينة حسب وجود العلاقة بينهم و بين زملائهم في العمل :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
% 92.30	12	نعم
%7.69	01	لا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب وجود العلاقة بينهم و بين زملائهم في العمل حيث أجابت نسبة 92.30 % بنعم من أفراد العينة بأنه توجد هناك علاقة بينهم و بين باقي الزملاء في العمل في حين نجد أن هناك من أفراد العينة الذين أجابوا ب : لا بنسبة 7.69 % أي بعدم وجود علاقات بينهم و بين زملائهم في العمل و منه نستنتج أن السبب في ذلك يرجع إلى مداومة الموظفين على العمل اليومي بانتظام ، بالإضافة إلى وجود هدف مشترك بينهم و هو إشباعهم لحاجاتهم النفسية و الإجتماعية من جهة و من جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة .

جدول رقم 7 : توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة الموجودة :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
% 15.38	02	رسمية
% 15.38	02	غير رسمية
% 61.53	08	مزدوجة
% 7.69	01	أخرى
% 100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 7 توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة الموجودة ، حيث نجد أن هناك علاقة مزدوجة بين العمال بنسبة 61.69% و هي أعلى نسبة إلا أن هناك تقارب في النسب بين نوع العلاقة الرسمية و الغير رسمية بنسبة 15.38% و أخيرا علاقات أخرى نسبة 7.69% و منه نستنتج أن السبب في ذلك يرجع إلى أن هناك وقت مخصص للعمل و وقت الفراغ مخصص للعلاقات الإنسانية .

جدول رقم 8 : توزيع أفراد العينة حسب مستوى العلاقة للموجودة :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
% 53.84	07	جيدة
% 46.15	06	حصنة
% 00	00	متوسطة
% 100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 8 توزيع أفراد العينة حسب مستوى العلاقة الموجودة ، حيث نجد أن هناك علاقة جيدة مع زملاء نسبة 53.84% تليها نسبة 46.15% علاقة حصنة و منه نستنتج أن السبب في ذلك يعود إلى أن المنظمة يسودها تقسيم جيد للعمل و المهام مما سمح للموظفين بنكون علاقات إنسانية جيدة .

جدول رقم 9 : توزيع أفراد العينة حسب وجود الإتصال الدائم مع زملاء في العمل :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات	الإحتمالات		
			النسبة	التكرارات	
%66.66	02	معظم المشاكل تكل وقت الدوام تؤدي إلى تعرق المهام	10	نعم	
%33.33	01	المجموع	%23.07	03	لا
%99.99	03	المجموع	%99.99	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 و الذي يوضح وجود عملية الإتصال بشكل دائم مع الزملاء في العمل ، حيث أجابت نسبة 76.92% بوجود عملية الإتصال بشكل دائم في حين أجابت نسبة 23.07% بعدم وجود الإتصال بين الزملاء و منه نستنتج أن أغلبية الأفراد الذين أجابوا بعدم وجود إتصال يرجع ذلك إلى أن السبب الرئيسي هو أن الإتصال بين الزملاء بشكل مستمر قد يعرف المهام المنوطة بالموظفين .

جدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الإتصال :

نوع الإتصال	التكرارات	النسبة
مباشر	12	%92.30
غير مباشر	01	%07.69
المجموع	13	%100

ووضح الجدول رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب نوع الإتصال ، حيث نجد أن هناك إتصال مباشر بنسبة 92.30% و آخر غير مباشر بنسبة 07.69% و لعل السبب في ذلك راجع إلى التواجد اليومي للموظفين داخل المنظمة و عدم وجود مشاكل تعرقل عملية الإتصال بينهم .

جدول رقم 11 : توزيع العينة حسب وجود الإتصال المباشر مع المرؤوسين :

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	13	%100
لا	00	%00
المجموع	13	%100

يوضح الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب وجود إتصال مباشر مع المرؤوس ، حيث أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابت بنعم أي وجود إتصال مباشر مع المرؤوس ، في حين لا نجد و لا فرد لا يوجد له إتصال مباشر مع مرؤوسه ، و يرجع السبب في ذلك أن الإتصال الغالب داخل هذه المنظمة هو الإتصال المباشر كون تواجد الموظفين يوميا داخل المنظمة و تقاطعهم مع بعضهم البعض .

جدول رقم 12 : توزيع العينة حسب تأثير الإتصال على مردودية العمل للمرؤوسين :

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	07	%53.84
لا	05	%38.48
أحيانا	01	%07.69
المجموع	13	%100

يوضح الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب تأثير الإتصال على مردودية العمل حيث نلاحظ أن أعلى نسبة مثلت 53.84% ، تليها نسبة 38.48% ، و أخيرا نسبة 07.69% و يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود تنظيم و تخطيط جيد داخلي للإدارة على مردودية العمل للمرؤوسين .

جدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العامل :

الإحتمالات		التكرارات	النسبة
لا		07	%53.84
نعم		06	%46.15
المجموع		13	%99.99
النسبة	التكرارات	الإحتمالات	
%50	03	نقص في تبادل الآراء و الأفعال	
%33.33	02	عدم القدرة على تأدية العامل للمهام بمفرده	
%16.66	01	تجعل العامل يعمل بطيش	
%99.99	06	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول 13 و الذي يوضح تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العامل للمهام حيث أجابت نسبة 53.84% من العينة بلا في حين أجابت نسبة 46.15% بأن هناك تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العامل للمهام و منه نستنتج أن السبب الرئيسي يرجع إلى وجود علاقات إنسانية بين العمال أوقات العمل يؤدي إلى نقص تبادل الأفكار و الآراء و تليها عدم قدرة العامل على تأدية المهام بمفرده بنسبة 33.33% و أخيرا تجعل العامل يعمل بطيش بنسبة 16.66% .

جدول رقم 14 : توزيع أفراد العينة حسب وجود علاقات إنسانية حسنة بين العمال :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%100	13	نعم
%00	00	لا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب وجود علاقات إنسانية حسنة بين العمال حيث أجابت أفراد العينة بنعم أي أن هناك علاقات حسنة بين العمال بنسبة 100% و هذا ما شجعهم على أداء مهامهم ، و يرجع السبب في ذلك إلى إشباع الموظفين لحاجاتهم النفسية و الاجتماعية داخل المنظمة يساعدهم على أداء المهام كاملة .

جدول رقم 15 : توزيع أفراد العينة حسب وجود معوقات تؤثر على وجود العلاقات الإنسانية :

الإحتمالات		التكرارات	النسبة
لا		11	%84.61
نعم		02	%15.38
المجموع		13	%99.99
النسبة	التكرارات	الإحتمالات	
%50	01	طريقة تسيير المؤسسة	
%50	01	سمعة المؤسسة	
%100	02	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 و الذي يوضح المعوقات الموجودة داخل المنظمة و التي قد تؤثر على وجود العلاقات الإنسانية حيث أجابت نسبة 84.61% من العينة بلا في حين أجابت نسبة 15.38% بأن هناك معوقات ، و منه نستنتج أن السبب الرئيسي يرجع إلى طريقة التسيير داخل المنظمة بنسبة 50% .

جدول رقم 16 و 17: توزيع أفراد العينة حسب نوع التنظيم المتداول داخل المنظمة و افضلية التنظيمين :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات	النسبة	التكرارات	الإحتمالات رسمي
%20	01	يحقق أهداف المنظمة	%92.30	12	
%40	02	يحافظ على سمعة المؤسسة			
%40	02	يحافظ على توازن و الإنضباط			
/	/	/	%7.69	01	غير رسمي
%100	05	المجموع	%100	13	المجموع

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب نوع التنظيم المتداول داخل المنظمة التي يعملون بها حيث نجد أن أعلى نسبة كانت للتنظيم الرسمي بنسبة %92.30 ، في حين مثلت نسبة التنظيم الغير رسمي %07.69 و يرجع السبب في ذلك إلى أن جميع المنظمات تعمل بالتنظيم الرسمي كونه يساعد على السير الحسن للمنظمة بشكل عام فهو يساعد على التوازن و الانضباط داخل المنظمة و يسهل للمنظمة تحقيق أهدافها و أهداف الفرد من جهة أخرى .

جدول رقم 18 : توزيع أفراد العينة حسب أداء المرؤوسين للمهام :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%46.15	06	جيدة
%38.46	05	متوسطة
%15.38	02	ضعيفة
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 18 توزيع أفراد العينة حسب أداء المرؤوسين للمهام ، حيث نجد أن هناك أداء جيد للمرؤوس لمهامه بنسبة %46.15 تليها نسبة %38.46 بأن أداءهم متوسط و أخيرا الأداء الضعيف بنسبة %15.38 و منه نستنتج أن السبب في ذلك يرجع إلى تحمل المرؤوسين للمسؤولية و المهام المنوطة بهم داخل المنظمة .

جدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة حسب نوع قيادة المرؤوس :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%15.38	02	مشلطة
%84.61	11	متساهلة
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 19 توزيع أفراد العينة حسب نوع قيادة المرؤوس داخل المنظمة ، حيث نجد أن النوع الغالب هو القيادة المتساهلة بنسبة %84.61 و أخرى مشلطة بنسبة %15.38 ، و منه نستنتج أن السبب يرجع إلى أن المدير اجتماعي بطبعه .

جدول رقم 20 : توزيع أفراد العينة حسب نوع القيادة المتداولة :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%15.38	02	متسلطة
%84.61	11	ديمقراطية
%00	00	تسببية
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 20 توزيع أفراد العينة حسب نوع القيادة المتداولة ، حيث نجد أن أعلى نسبة كانت %84.61 و هي خاصة بالقيادة الديمقراطية تليها نسبة %15.38 و يرجع السبب في ذلك أن القيادة المتداولة من طرف المسؤول الديمقراطي و تعني أن هناك تبادل للأراء و السطوطك و الأفكار بحث تساعد الموظفين على المشاركة في إتخاذ القرارات .

جدول رقم 21 : توزيع أفراد العينة حسب تأثير القيادة على تحقيق الأهداف :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%92.30	12	نعم
%07.69	01	لا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 21 توزيع أفراد العينة حسب تأثير القيادة على تحقيق الأهداف ، حيث أجاب أفراد العينة بأن هناك تأثير القيادة على عملية تحقيق الأهداف بنسبة %92.30 في حين أجاب باقي أفراد العينة بأن ليس هناك تأثير بنسبة %7.69 ، و منه نستنتج أن السبب في ذلك كون القيادة المتسلطة تجعل الموظف كالألة مما يدفعه إلى عدم أداء أعماله ، في حين أن القيادة المتساهلة داخل المنظمة تجعل الموظف يشعر بالإطمئنان و الراحة هذا ما يدفعه إلى أداء مهامه على أكمل وجه .

جدول رقم 22 : توزيع أفراد العينة حسب تقييم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%84.61	11	جيدة
%15.38	02	سيئة
%00	00	منعدمة
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 22 توزيع أفراد العينة حسب تقييم العلاقات الإنسانية ، حيث نجد أن هناك علاقات جيدة بنسبة %84.61 تليها نسبة %15.38 بأن هناك علاقات سيئة ، و يعود السبب في ذلك أن هذه العلاقات جيدة و متينة .

جدول رقم 23 : توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات في تحقيق الأهداف :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%84.61	11	نعم
%15.38	02	لا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 23 توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة حيث نجد نسبة %84.61 أجابت بنعم ، تليها نسبة %15.38 أجابت ب : لا و يرجع هذا إلى أن وجود علاقات إنسانية بشكل مفروض داخل المنظمة تجعل الموظف يعمل بإهمال و عدم المبالاة .

جدول رقم 24 : توزيع أفراد العينة حسب المشاكل التي يواجهها الأفراد :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%7.69	01	نعم
%92.30	12	لا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 24 توزيع أفراد العينة حسب المشاكل التي يواجهها الأفراد حيث أجابت نسبة %92.30 من أفراد العينة بأنه ليس هناك مشاكل ، في حين أجابت نسبة %7.69 بوجود مشاكل داخل المنظمة التي يعملون بها ، و يرجع السبب في هذا إلى أن المنظمة صغيرة الحجم و كذا عدد العمال فيها قليل ، هذا يؤدي إلى تنظيم جيد للمهام و الأنوار و بالتالي لا تكون هناك مشاكل داخلها .

جدول رقم 25 : توزيع أفراد العينة حسب إيجاد الحلول للمشاكل :

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
%61.53	08	نعم
%00	00	لا
%38.46	05	أحيانا
%100	13	المجموع

يوضح الجدول رقم 25 توزيع أفراد العينة حسب إيجاد الحلول للمشاكل التي يعانيها الأفراد داخل المنظمة ، حيث نجد أن أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة %61.53 أي أن الإدارة لها تدخل دائم في إيجاد الحلول لبعض المشاكل في حين نجد أن باقي أفراد العينة أجابوا بأحيانا بنسبة %38.46 و منه نستنتج أن الإدارة على إطلاع دائم على الموظفين بشكل عام و على المشاكل التي يواجهونها بشكل خاص .

اختبار الفرضيات :

من خلال النتائج السابقة توصلنا إلى مرحلة اختبار مدى صحة أو بطلان الفرضيات و منه الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة و المتمثل في : ما هو دور العلاقات الانسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

اختبار الفرضية الأولى :

* هل تلعب درجة فعالية التنظيم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ؟

- من خلال نتائج الجدول رقم 06 التي بينت وجود علاقة بين العامل و بقية زملائه في العمل .
- من خلال نتائج الجدول رقم 14 التي بينت وجود علاقات إنسانية حسنة بين العمال وهذا ما شجعهم على أداء مهامهم .
- من خلال نتائج الجدول رقم 16 التي بينت أن نوع التنظيم الأكثر تداولاً داخل المنظمة هو التنظيم الرسمي و ذلك كونه يساعد على السير الحسن للمنظمة بشكل عام .
- من خلال نتائج الجدول رقم 24 التي بينت أن عمل المنظمة لا يواجهون مشاكل و هذا راجع إلى صغر حجم المنظمة و قلة عدد العمال فيها .
- من خلال نتائج الجدول رقم 25 التي بينت أن للمنظمة دور في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد يعاني منها العمال ، و هذا راجع إلى الإطلاع الدائم للمنظمة على الموظفين و هكذا يتضح و تحقق الفرضية الجزئية الأولى حول فعالية التنظيم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

اختبار الفرضية الثانية :

* مامدى تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

- من خلال نتائج الجدول رقم 20 و التي بينت أن نوع القيادة الأكثر تداولاً هي القيادة الديمقراطية التي تساعد العمال على المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة .
- من خلال نتائج الجدول رقم 21 التي بينت أن نوع القيادة قد يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها .
- ومن خلال نتائج الجدول رقم 23 التي بينت تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة باعتبار العلاقات الإنسانية قد تجعل العامل يعمل بإهمال و عدم المبالاة .

و انطلاقاً مما سبق يتضح لنا صحة و تحقق الفرضية الثانية حول تأثير العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة .

رابعا : النتائج العامة :

- جنس الإناث هو الجنس الغالب ، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة كون أغلبية التخصصات الموجودة داخل المنظمة تمس المرأة .
 - الخبرة الطويلة في العمل تزيد من توطيد العلاقات بين الأفراد و تكسب الأجيال اللاحقة خبرات من سبقوهم .
 - توجد في المنظمة علاقات تربط العامل بزملائه إذ تساعده في عمله كما تعمل على الارتقاء بالأفكار بإبداء الرأي و المناقشة .
 - العمال تربطهم علاقات مزدوجة أي تتعدى علاقات العمل إلى علاقات أخترة و صداقة .
 - هناك علاقات و روابط متينة بين أفراد المنظمة .
 - العلاقات الانسانية بين الرئيس و المرؤوس ضرورية في أي منظمة .
 - اهتمام الإدارة بالمشاكل العمال باعتبارها تعود على مردودية عملهم .
- ومن هنا نستنتج أنه فعلا للعلاقات الانسانية تأثير كبير على أداء العامل للمهام و بالتالي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ككل .

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال بحثنا أن نبرز أهمية العلاقات الإنسانية للمنظمة و ذلك عن طريق فهم و إدراك الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة .

و لقد توصلنا من خلال ما تعرضنا إليه في الفصول النظرية من البحث و من ما عشناه أثناء فترة التربص التطبيقي بمركز التكوين المهني ببلدية قلعة بوسبع ولاية قالمة أن المنظمة لا يمكن لها في أي حال من الأحوال أن تستغني عن العلاقات الإنسانية نظرا لأن هذه الأخيرة تعتبر الوسيلة التي تربط بين أجزاء التنظيم ككل فهي بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة .

فالعلاقات الإنسانية تجمع بين وظيفة الإتصال و الإرشاد و التوجيه و الإشراف على السلوك إذا على المنظمات إعطاء دور كبير للعلاقات الإنسانية قصد الوصول بالفرد إلى أداء جيد و الوصول إلى مستوى راق في التعامل داخلها إذ أنها تكشف عن الفوارق و النواقص التي تصيب أداء بعض الأفراد و التي قد تتطابق مع المعايير و الأداء المطلوب و خلاصة موضوعنا هو جعل العلاقات الإنسانية إستراتيجيات المنظمة للإستفادة منها مستقبلا و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها .

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1-الكتب :

- 1- إبراهيم عبد الهادي الملبجي و أخرون،الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،مصر،ط1،2003.
- 2- ألورد تشايليان-ترجمة عبد الرحمن-أساليب علمية للتنمية الذاتية و النجاح في العلاقات الإنسانية،دار المعرفة للتنمية البشرية،ط1.
- 3- أحمد ماهر،السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،ط1.
- 4- ابن فرحات عزّالة،محاضرات في علم الاجتماع،المنظمة و التنظيم،جامعة 8 ماي 1945،قائمة،2010.
- 5- العثيمين فهد سعود عبد العزيز،الاتصالات الإدارية-ماهيتها،أهميتها،أساليبها-سطبوع شركة الصفحات الذهبية،ط2.
- 6- العرفي عبد السلام بلقاسم،الإدارة المدرسية أصولها و تطبيقاتها،منشورات جامعة فار بونس،بنغازي، ليبيا،ط1،1993.
- 7- جلال عبد الوهاب،العلاقات الإنسانية و الإعلام،منشورات السلاسل،الأردن،ط1.
- 8- جمال زكي،أسس البحث الاجتماعي،دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،ط2،1962.
- 9- حسان الجبلاني،التنظيم و الجماعات،دار الفجر للنشر و التوزيع،الجزائر،ط1،2008.
- 10-حسين عبد الحميد و أخرون،الإدارة و المجتمع،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2006.
- 11- حسين حريم،إدارة المنظمات(منظور كمي)،الحامد للنشر و التوزيع،ط1،2003.
- 12- خليل محمد حسان الشماع و أخرون،نظرية المنظمة،دار الميمرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط4.
- 13- زيد عبوي،التنظيم الإداري مبادئه و سياسته،دار أسامة المشرف الثقافي،ط1،2006.
- 14- سلوى عثمان صديقي،أساسيات في طريقة العمل مع الحالات الفردية في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الأزبكية،الإسكندرية،مصر،ط1،1998.
- 15- سلمى محمود جمعة و أخرون،النظرية و الممارسة في خدمة الجماعة،المكتب الجامعي الحديث،الأزبكية،الإسكندرية،مصر،ط1،2001.
- 16- سعيد ياسين عامر و أخرون،الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة،مركز وايد سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري،القاهرة،مصر،ط2،1998.
- 17- شركة دار الأمة المفتاح،الجزائر،1996.
- 18- صلاح الدين الشناوي،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)،الإسكندرية،1999.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،جامعة الإسكندرية،مصر،ط1.
- 20- صالح خليل أبو اصبح،العلاقات العامة و الاتصال الإنساني،دار الشروق للنشر التوزيع،عمان،الأردن، ط1،2004.
- 21- طارق كمال،أساسيات في علم النفس الاجتماعي،مؤسسة شباب الجامعية،الإسكندرية،مصر، ط1،2005.
- 22- طلعت همام،قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية،مؤسسة الرسالة،بيروت،لبنان،ط2،1996.
- 23- عبد الحميد عطية،طريقة العمل مع الجماعات (أساسيات و مفاهيم للممارسة)،دار المعرفة الجامعية، القاهرة،

- 24- عمار عوابدي، مبدأ تدريج السلطة الرئاسية، دار هومة للنشر، الجزائر، ط1.
- 25- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط6، 2009.
- 26- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 27- عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الاتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004.
- 28- عبد الحميد محمد الهاشمي، أصول علم النفس العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1.
- 29- عصام نجيب محمود، ديناميات السلوك الإنساني (الاستراتيجيات ضبطه و تعديله)، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 30- عبد العزيز فتح الباب وآخرون، الخدمة الاجتماعية في الدول النامية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972.
- 31- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط3، 1978.
- 32- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- 33- عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 34- علي عبام، قسم إدارة الأعمال (أساسيات علم الإدارة)، دار الميسرة للنشر و التوزيع، جامعة البترا، الأردن، ط1، 2004.
- 35- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 36- كيث ديفير، السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي)، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط1.
- 37- كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1996.
- 38- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.
- 39- كامل بربور، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
- 40- مرسى محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، ليبيا، ط1، 1993.
- 41- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ط1، 1999.
- 42- محمد قاسم القويوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 43- محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1994.
- 44- محمد العزازي، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، المكتبة العلمية، الأردن، ط1، 2003.
- 45- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994.
- 46- محمد عبد المنعم نور، أسس العلاقات الإنسانية (دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية)، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1978.
- 47- محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع و قضايا السياسة الاجتماعية، دار المعرفة لجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 48- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 49- مجدي عزيز إبراهيم، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1989.

- 50- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، 1993.
- 51- نعمة عباس الخفاجي وآخرون، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- 52- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 5.
- 2- القواميس و الموسوعات :
- 1- المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 4، 1976.
- 2- ابن منظور، معجم لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط 1، 1975.
- 3- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوظيفية للكتاب، الجزائر، ط 7، 1991.
- 3- الرسائل و المذكرات :
- 1- قداش إيمان وآخرون، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة ميدانية بولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني التسيير، قالمة، 2005.
- 2- لزغد راضية وآخرون، التنظيم الإداري داخل المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2004.
- 4- الإنترنت :

- 1- www.wessam.allgoo.us/t 11398 .Topki .13-03-2012 a 9.15
- 2- www.hrdsdiscussion.com/hr 1452 html .29-02-2012 a 9.20
- 3- www.google.com chrome 20-02-2012 a

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

- 1-a c martin et g petit .entrepris dans un monde en changement initiation .édition un seuil .paris . 1982.
- 2-Gérard donna do approche pour un meilleure compréhension du fonctionnement socio-organisationnel de entrepris.100nouveau thème de réflexion .cation édition productpublicitaire.paris.1990.
- 3-Dominique rouse.analyse économique et gestion de entrepris .théorie et pratique modletonel .édition du nord. Paris.1989.
- 4-mourais angers.pratique a la méthodologie des sciences humains ce(Inc.) Québec.1996.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم الإجتماع

إستمارة إستبيان

إستمارة بحث في إطار التحضير إلى مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم الإجتماع
تخصص : تنظيم و عمل .

دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة
دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني بقلعة بوسع- ملحقة -

ملاحظة : بيانات الإستمارة سرية و لا تستعمل إلا للأغراض العلمية .

تحت إشراف الأستاذ :

* دبيش فاتح .

من إعداد الطالبتين :

1- بوشملة ريمة .

2- بوغازي حورية .

السنة الجامعية :

2012-2011

بيانات أولية:

1- الجنس :

ذكر

أنثى

2- السن :

أقل من 25 سنة

30-25

35-30

40-35

40 فما فوق

3- الخبرة المهنية :

من سنة إلى 5 سنوات

من (6-10) سنة

من (11-15) سنة

من (16-32) سنة

4- المستوى التعليمي :

أمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5- هل مكان إقامتك قريب من العمل :

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا

المحور الأول : العلاقات الانسانية داخل المنظمة :

6- هل توجد علاقة بينك و بين زملائك في العمل؟

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا

7- ما نوع هذه العلاقة ؟

<input type="checkbox"/>	رسمية
<input type="checkbox"/>	غير رسمية
<input type="checkbox"/>	مزوجة
<input type="checkbox"/>	أخرى

8- ما مستوى هذه العلاقة ؟

<input type="checkbox"/>	جيدة
<input type="checkbox"/>	حسنة
<input type="checkbox"/>	متوسطة

9- هل هناك اتصال دائم مع زملائك في العمل ؟

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا

- في حالة (لا) لماذا ؟

.....

10- ما نوع هذا الاتصال ؟

مباشر

غير مباشر

11- أنت كعامل هل لديك اتصال مباشر مع مروضك ؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم ، ما نوع المواضيع التي تدور بينكما ؟

مهنية

شخصية

عائلية

12- هل نوع الإتصال يؤثر على مردودية العمل للمروضين ؟

نعم

لا

أحيانا

13- هل تؤثر العلاقات الإنسانية على أداء العامل للمهام ؟

نعم

لا

- في حالة نعم كيف يتم ذلك ؟

14- هل وجود علاقات إنسانية حسنة بين العمال تساعدهم و تشجعهم على أداء المهام على أكمل وجه ؟

نعم

لا

15- حسب رأيك هل هناك معوقات تؤثر على وجود علاقات إنسانية داخل المنظمة ؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المعوقات ؟

المحور الثاني : دور التنظيم و العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة :

16- ما نوع التنظيم المتداول داخل المنظمة التي تعمل فيها ؟

رسمي

غير رسمي

17- حسب رأيك أي التنظيمين أفضل ؟ و لماذا ؟

18- كيف تقيم أداء المرؤسين للمهام المنوطة لهم داخل المنظمة ؟

جيدة

متوسطة

ضعيفة

19- هل قيادة المرؤوس لك متسلطة أم متساهلة ؟

متسلطة

متساهلة

20- ما نوع القيادة المتداولة من طرف مسؤولك داخل المنظمة ؟

متسلطة (أوتوقراطية)

ديمقراطية

تسيبية

21- حسب رأيك هل نوع القيادة يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها ؟

نعم

لا

22- حسب رأيك كيف تقيم العلاقات الإنسانية الموجودة داخل المنظمة التي تعمل فيها ؟

جيدة

سيئة

منعدمة

23- هل تؤثر العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ؟

نعم

لا

24- هل يواجه الأفراد مشاكل داخل المنظمة ؟

نعم

لا

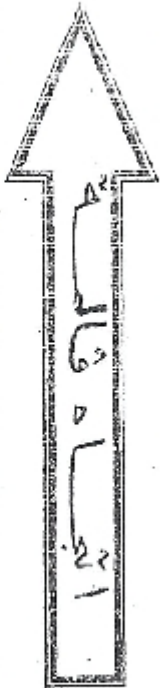
25- هل للإدارة دور في إيجاد الحلول لهذه المشاكل ؟

نعم

لا

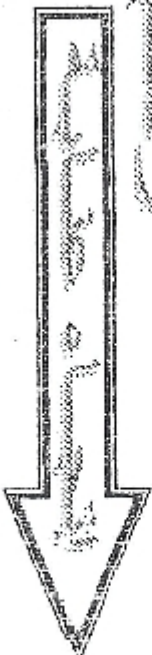
أحيانا

مكتبة الوطنية



إلى جولة فالداه

21 ديسمبر

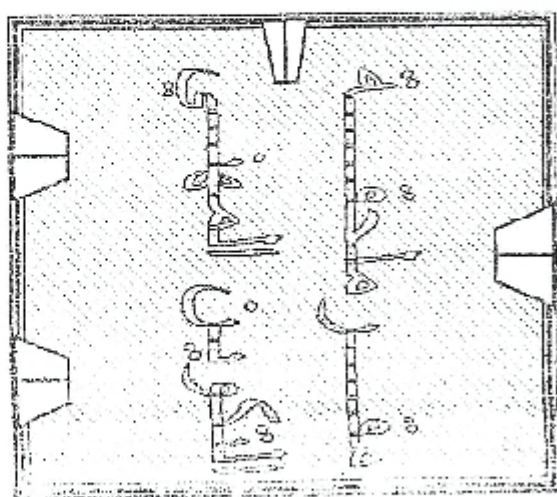


مجلس بلدية
11 ديسمبر 1960

مقر البلدية

فرقة
الدرك الوطني

الحدود
البلدي



المسرح