جامعة يحي فارس – المدية-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الدراسة

دور العلاقات الإنسانية في فعالية السلوك التنظيمي

(دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد الرائد سي لخضر السواقي المدية)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

* كـحـول عـلـي

* عفرون إدريس

تحت إشراف:

* د.محمد منـادلـي

السنة الدراسية:

2017- 2018

تَشَكُّرَاتٌ

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم،

و أعطنا من القوة و القدرة ما نحتاج للوصول إلى هذا المستوى و إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأرقى و أسمى عبارات الشكر الجزيل إلى من يقول فيهم الشاعر:

" قم للمعلم و فه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا "

و بالأخص الأستاذ المشرف: محمد منادلي الذي لم يبخل علينا بإرشاداته و توجيهاته.

إلى كل أساتذة جامعة المدية الذين ساعدونا طوال مدة دراستنا الجامعية وخاصة أساتذة قسم علم الاجتماع خاصة الأستاذين الكريمين شتوي الأخضر وعادل بلقاسم.

وكل الطاقم الإداري للقسم

إلى السيد مفتي عبد الرؤوف مدير مركز التكوين المهني بالسواقي ولاية المدية وكل عمال المركز.

دون ان نسى عمال مركز التكوين المهني الشهيد - بوسطة صالح - ببنى سليمان المدية

علي وإدريس

الإهـــداءُ

إلى من تحملت العناء لأجلي، و السهر لراحتي، و التعب لتربيتي، و الفرح لنجاحي، و الدمع لخسارتي أزف لها كل معاني الحب و التقدير و جل مل تحملته هذه الشهادة من فرحة لقلبها، إليك يا أمـــي الـغـالـيـة.

إلى من رباني أحسن التربية، وأدخلني أعلى المدارس، و حثني على الصدق و الأمانة، إلى أبـــي الـــعزيـز.

إلى روحي جدي وجدتي الطاهرتين

إلى الزوجة الكريمة وأبنائي عبد الرحمان،راضية ورحيل

وكـل عـائـلـة زيـــان

الى عائلتي الكبيرة إخوتي وأخواتي وكـل عـائـلـة كـحـول .

خاصة عثمان وأمين وهيثم.

إلى الجدة والجد الكريمين وكـل عـائـلـة عـثـمـانـي

إلى عصافير المنزل حسين، عبد الحي وعبد الماجد،خديجة

رشا وعبد الرؤوف، ليال وهاجر .

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى من قاسمني تعب هذا البحث، رفيق الدرب إدريس.

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماسترإدارة الموارد البشرية.

إلى كل النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي عبر مشوار بحثي

المتواضع من أساتذة و عمال و زملاء.

إلى كل من وسعهم قلبي، ولم تسعهم ورقتي.



الإهـــداء

إلى من تحملت العناء لأجلي، و السهر لراحتي، و التعب لتربيتي، و الفرح لنجاحي، و الدمع لخسارتي أزف لها كل معاني الحب و التقدير و جل مل تحملته هذه الشهادة من فرحة لقلبها، إليك يا أمـــي الـغـالـيـة.

إلى من رباني أحسن التربية، وأدخلني أعلى المدارس، و حثني على الصدق و الأمانة، إلى أبـــي الـــعزيـز.

إلى روحي جدي وجدتي الطاهرتين

الى عائلتي الكبيرة إخوتي وأخواتي وكـل عـائـــلـة عفرون.

إلى عصافير المنزل انيس،توفيق،بهاء، عبد الجليل، اياد، جابر،

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى من قاسمني تعب هذا البحث، رفيق الدرب علي.

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماسترإدارة الموارد البشرية.

إلى كل النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع من أساتذة و عمال و زملاء.

إلى كل من وسعهم قلبي، ولم تسعهم ورقتي.

الفهرس

الفهرس

العـــنـــوان : **الصفحة**

شكر و تقدير

الإهداء

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الفصل الأول:الإطار المنهجي

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع 11

1.1 أسباب موضوعية..... 12

2.1 أسباب ذاتية..... 12

2. أهمية الموضوع..... 12

3. أهداف الدراسة..... 13

4. الإشكالية..... 14

5. فرضيات الدراسة..... 15

6. تحديد المفاهيم..... 16

7. الدراسات السابقة..... 19

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية

تمهيد 23

1. تعريفات العلاقات الإنسانية..... 24

2. نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية 25

1.2. نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية..... 25

2.2.إسهامات " روبرت اوين " (1771-1858) 26

3.2.إسهامات "اندرو آر" (Undrew.Are) 27

5.2. إسهامات "هنري جانت"(Henry Gantt)1861-1916..... 28

4.2.إسهامات علم النفس في تطور مفهوم العلاقات الإنسانية..... 27

6.2. إسهامات ماري باركر فوليت Mary Parker follet) 29

3. الاتجاهات النظرية للعلاقات الإنسانية 30

1.3. نظرية الإدارة العلمي..... 30
2.3. دراسات هاوثورن..... 32
3.3. نظرية هرمية الحاجات 33
4.3. نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية ماغريغور دوغلاس x, y)..... 36
4. أسس ومداخل العلاقات الإنسانية 38
5. نظرة العلاقات الإنسانية إلى المنظمة 39
6. طرق تطبيق العلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة لها..... 40
1.6. أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية..... 40
2.6. أساليب وطرق توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير والعمال..... 41
3.6. عوامل إرساء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية 41
4.6. انعكاسات نظرية العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي..... 42
5.6. التنظيم غير الرسمي من منظور نظرية العلاقات الإنسانية..... 43
6.6. مفاهيم خاطئة في العلاقات الإنسانية..... 45
7. العلاقات الإنسانية بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر المعاصر 47
1.7. مميزات العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي 47
2.7. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر 48
8. الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية..... 48
خلاصة الفصل..... 50

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد..... 52
1. مفهوم ونشأة السلوك التنظيمي..... 53
2.1. مفهوم السلوك التنظيمي..... 53
2.1. نشأة السلوك التنظيمي..... 55
2. محددات وعناصر السلوك التنظيمي..... 69
1.2. محددات السلوك التنظيمي..... 69
2.2. عناصر السلوك التنظيمي..... 78
3. أهداف وأهمية دراسة السلوك التنظيمي..... 79
3-1 أهداف دراسة السلوك التنظيمي..... 79
3-2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي..... 81
خلاصة الفصل..... 84

الفصل الرابع: الإطار الميداني

تمهيد..... 86

1. الإطار الميداني..... 87

1.1. التعريف بالمؤسسة..... 87

2. الدراسة الميدانية..... 88

1.2. أدوات البحث..... 88

2.2. مجالات الدراسة..... 89

3.2. مجتمع البحث..... 89

1.3.2. المسح..... 89

4.2.المنهج المتبع..... 90

3. تحليل البيانات..... 91

1.3. تحليل البيانات الشخصية..... 91

2.3. تحليل بيانات الفرضية الأولى..... 93

3.3. عرض نتائج الفرضية الأولى..... 100

1.3.3 تحليل بيانات الفرضية الثانية..... 107

2.4.3. عرض نتائج الفرضية الثانية..... 108

الاستنتاج العام 109

الخاتمة

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنـوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
02	توزيع أفراد العينة حسب السن.	91
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	92
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيومهنية	92
05	توزيع أفراد العينة حسب إحساسهم بوجود احترام بين العملين	93
06	العلاقة بين الجنس و المعاملة الحسنة بين العاملين	94
07	العلاقة بين الفئة السوسيومهنية والحصول على التقدير في العمل	95
08	العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية ودور العلاقات الحسنة بين العاملين في تحسين العمل	96
09	العلاقة بين المستوى التعليمي ودور المعاملات الحسنة بين العاملين في تحسين العمل	97
10	العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية، والنظرة الايجابية للرئيس ودورها في تحسين العمل	98
11	العلاقة بين وجود التقدير في العمل وكون التضحية في العمل	99
12	توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات	100
13	العلاقة بين المستوى التعليمي وتقديم اقتراح	101
14	العلاقة بين الفئة السوسيومهنية والتشاور بين الرئيس والمرؤوسين عند اتخاذ القرارات.	103
15	العلاقة بين الوظيفة والمشاركة في الاجتماعات لاتخاذ القرارات	104
16	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتضحية في العمل	105

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرمية الحاجات لمازلو	34
02	عملية الدافعية	72
03	عناصر السلوك التنظيمي	79
04	أهداف السلوك التنظيمي	80

مـقدمـة عامـة

مقدمة:

إن ما عاشته الجزائر سابقا من متغيرات هائلة حدثت في المجتمع وفي جميع الميادين والمؤسسات سواء الخاصة منها أو العمومية، جعل هذه الأخيرة تسعى إلى البحث على حلول لتخطي ومعالجة المشاكل التي تعاني منها، وهذا وفق إستراتيجية هادفة وفعالة لابد بد أن يكون للمورد البشري النصيب الأكبر من الاهتمام، وهذا من خلال دراسته دراسة حقيقية ابتدءا من مرحلة ما قبل التوظيف وصولا إلى مرحلة التقاعد، إلا أن أصعب مرحلة هي مرحلة العمل الفعلي ، إذ أن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على الاستثمار البشري، وهذا من خلال عدة عوامل تتعدى الحافز المادي للفرد العامل لتصل إلى الحافز المعنوي الذي يعتبر في وقتنا الحالي هاما جدا.

يسود معظم المؤسسات أجواء تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وهذا على حسب المجتمع الداخلي والبيئة الخارجية التي توجد فيها هذه المؤسسة، وهنا يجب على الإدارة الفعالة دراسة هذه الخصائص ومحاولة استغلالها استغلالا تاما لصالحها، من خلال خلق جو ملائم لا يخلو من العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة سواء فيما بين العاملين أو بين العاملين والإدارة، وهذا من خلال خلق نظام اتصال فعال وتسيير ديمقراطي يعتمد على إشراك كل الأطراف في المؤسسة.

كما انه لا محالة أن تواجه مختلف المؤسسات مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، ومن المحتمل أن تكون هذه القرارات مصيرية تتعلق بمسار المؤسسة وبقائدها، وبالتالي من الضروري أن تكون هذه القرارات صائبة وفعالة، ولن يتحقق هذا ما لم يتم إشراك جميع الأفراد الموجودين لتقديم أرائهم واقتراحاتهم، وهذا لتجنب وحدة القرار والتسيير العشوائي، الذي قد يؤدي إلى زوال المؤسسة غالبا.

وبناءا على ما سبق، دراستنا تناولت الموضوع السابق من خلال خطة اشتملت على وأربعة فصول وخاتمة وهي كالتالي:

الجانب النظري والذي احتوى على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: خصص لتحديد الإشكالية وفرضيات البحث بالإضافة إلى تحديد المفاهيم.

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي.

الجانب الميداني: والذي احتوى على فصل وهذا الفصل احتوى على التعرف على ميدان البحث وكذلك مجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى تحليل بيانات الفرضيتين الأولى والثانية، مع استنتاج لكل فرضية واستنتاج عام، وصولا في الأخير إلى الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى البحث في دور العلاقات الإنسانية في فعالية السلوك التنظيمي داخل مؤسسة التكوين المهني والتمهين الشهيد الرائد سي لخضر بالسواقي–المدية– والتي هي أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

1.1 أسباب موضوعية:

– محاولة البحث في أساليب التحكم في السلوك التنظيمي للعامل داخل المنظمة.

– محاولة حصر إبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي.

– محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي ترفع من فعالية السلوك التنظيمي.

– تشخيص العلاقة بين العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

– إمكانية إخضاع موضوع للأدوات المنهجية.

2.1 أسباب ذاتية:

– الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع ومعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في مركز التكوين المهني .

– اندراج الموضوع ضمن المواضيع الأكاديمية .

– الرغبة في تقديم لمحة لمؤسسة جزائرية فيما تخص موضوع دراستنا .

– الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع ومحاولة إعطائها الطابع السوسيولوجي.

2. أهمية الموضوع:

– محاولة التعريف بمختلف أبعاد العلاقات الإنسانية وتأثيرها على السلوك التنظيمي.

– محاولة قياس بعض العوامل المفرزة للعلاقات الإنسانية والمؤثرة على السلوك التنظيمي مثل (القيادة، التحفيز، نظام الاتصال.....).

– تحديد الأسباب التي تتحكم في السلوك التنظيمي.

3. **أهداف الدراسة:**

– محاولة معرفة تأثير العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني السواقي–المدية–.

– محاولة التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم من جهة والعمال والمسؤولين من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على السلوك التنظيمي لديهم جميعا داخل المركز.

– محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتأثير ذلك على سلوكهم داخل المنظمة.

– محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث وتساعد على إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد.

– رؤية الظاهرة من منظور سوسيولوجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

– تقديم توصيات مناسبة لإدارة المؤسسة للاستفادة منها لتحسين العلاقات الإنسانية من اجل زيادة الالتزام داخل المؤسسة.

4. الإشكالية:

لقد ظهر فكر جديد جعل من الإنسان العامل هو المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم ، وهذا بعدما كان الإنسان العامل مجرد جزء مثل باقي الأجزاء الأخرى المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية ، وهذا عند أصحاب الإدارة العلمية بقيادة فريدريك ونسلو تايلور الذين اعتبروا، أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية إلا ان أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية الذين اعتبر ان الإشكالية الأساسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنسانية وإنسانية الإنتاج وهو قول "اوليفر شيلدون" في كتابة فلسفة الإدارة سنة 1923.

والذي يعتبر ردا صريحا على أصحاب الإدارة العلمية. ولقد اقترح شيلدون إتباع بعض القواعد التي قد تساهم في الرفع من معنويات العمال من مساعدتهم في تصميم بيئة العمل الخاصة بهم، وتلقيهم لوسائل تحقق لهم مستوى مرتفع من المعرفة، وتوفير الوقت الكافي لهم لتنميتهم الذاتية، وتأمينهم ضد البطالة غير الإرادية إلى توفير روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال، وإشراكهم في أرباح التنظيم طبقا لإسهاماتهم.

ومن المحتمل أن نفس الاهتمام هو الذي دفع "إلتون مايو " إلى القيام بتلك السلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية التي دامت بين السنوات 1927 و1932 والتي عرفت بدراسات "هاوثورن" الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن "إلكتريك " والتي هدفت في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل (إضاءة، تهوية، راحة.....) وعلاقتها بكمية الإنتاج، إلا أنها تحولت إلى دراسة العوامل الاجتماعية والنفسية المحددة للسلوك التنظيمي، ومن هذا المنطلق اعتبرت أولى دراسة أجريت بهدف فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات.

وإن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات هي ضرورة البحث الذاتي عن اتجاهات العمال وسلوكهم، كما أوضحت ان العامل هو عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

وقد أوصت هذه النظرية من خلال نتائجها المتوصل إليها على ضرورة التركيز على أبعاد معينة مثل أن المنظمة بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليس اقتصادية فقط، وأيضا الاهتمام بالشكل

غير الرسمي للمنظمة لأنه جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية والتركيز على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، وأن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيحقق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا ومن أجل كل هذا لا بد من دراسة السلوك التنظيمي والذي يعد من أكثر المواضيع التي درسها الكثير من المفكرين والباحثين والتي تعد من أكثرها تعقيدا أو إثارة، وهذا لأن الإنسان أكثر عناصر الإنتاج أهمية في مختلف المنظمات، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة عليه وعلى سلوكه ولكن يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وهذا وفقا لتغير الأهداف ومقتضيات العمل التنظيمي ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدارسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف المراد تحقيقها من جهة وسلوك الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى وبالتالي تحقيق الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة.

و بناءا على كل ما سبق فان دراستنا تهدف الى التعرف على درجة استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في مركز التكوين المهني و والتمهين بالسواقي – المدية– و دورها في فعالية السلوك التنظيمي داخل هذه المؤسسة وهذا من خلال عدة متغيرات ومنه يمكننا أن نبني إشكالية دراستنا كالأتي:

– هل للعلاقات الإنسانية دور في فعالية السلوك التنظيمي لدى العمال؟

ومن خلال السؤال الرئيسي تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1– هل تتأثر فعالية السلوك التنظيمي لدى العمال بمستوى العلاقات الإنسانية الموجودة بينهم؟

2– هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار دور في فعالية السلوك التنظيمي ؟

5. فرضيات الدراسة:

1 – تتأثر فعالية السلوك التنظيمي لدى العمال بمستوى العلاقات الإنسانية الموجودة بينهم.

2– تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات دور إيجابي في فعالية سلوكهم التنظيمي.

6. تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، والتي تميز عن غيره من ضروب المعرفة،ومن مستلزمات الدقة في العالم وضع تعريفات واضحة، ومحددة لكل مفهوم أو مصلح يستخدم في كتاباتهم ودراساتهم.[1]

ولأجل هذا يجب على كل باحث تحديد المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية، وكلما تميز هذا التحديد بالدقة والوضوح كان من السهل على من يقرا إدراك معاني الأفكار التي وردت في البحث، ومنه إدراك محور البحث.

وقد ورد في بحثنا هذا المجموعة من مفاهيم المرتبطة بإشكالية البحث، والتي تدور حول العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة،والدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة ومن أهم المفاهيم الواردة ما يلي:

- **العلاقات الإنسانية:**

تعرف على أنها " تكامل الناس واندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي الي أثارة دوافعهم حتى يعملون معا لتحقيق الإنتاجية و التعاون مع الأحرار الإشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي"[2].

وعرفت أيضا على أنها المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر و الإقناع و التشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد.

- **التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:**

هي فن التعامل الناجح والفعال والذي يرتكز على رؤيا واضحة وإقناع والتشويق الموجود بين الإفراد والجماعات والمنظمة والهيئة وفق أسس علمية، وكذا وجود درجة عالية من الفهوا والوعي والإدراك وكذا التعاون بين الإفراد وهدا دون إهمال إشباع الحاجات الاقتصادية والنفسية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

---

[1] محمد الجوهري وعبد الله الخريفي، **طرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية الازاريطة، القاهرة، 1997، ص33.

[2] كيث ديفينز، **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد مرسي، مؤسسة فرانكليز للطباعة والنشر، ط1، القاهرة ، 1974، ص10.

- **تعريف الفعالية التنظيمية:**

عرف برنارد الفعالية التنظيمية بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها " معنى هذا أن الفاعلية تكون في المؤسسة إذا استطاعت تحقيق أهدافها. أما في حالة الفشل فهنا تتصف بعدم الفعالية[1].

كما عرف ايتزيوني (ETZIONI) الفعالية التنظيمية "بأنها التي تدرك أو تحقق بها المؤسسة أهدافها "[2].

- **التعريف الإجرائي للفعالية:**

الفعالية هي أن تحقق المؤسسة أهدافها من كل النواحي سواء من حيث إرضاء العاملين بها أو من خلال إرضاء المتعاملين معها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق النمو مع ضمان تنمية مواردها البشرية.

- **تعريف السلوك التنظيمي:**

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالسلوك التنظيمي، من أهمها:

تعريف صلاح عبد الباقي الذي عرف السلوك التنظيمي على أنه: "دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كافرا داو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل العاملين والمنظمة في نفس الوقت".

كما عرف السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و أراء العاملين في المنظمات الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته".[3]

فالسلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل الجماعة إذ ليس شرطا إذ يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقا مع سلوكه داخل التنظيم فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى، فالسلوك التنظيمي هو ترجمة حقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المطلوبة منهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.[4]

---

[1] خليل محمد حسين الشماع، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص327.

[2] مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 41.

[3] John Ivancevich. »**Organizational Bechavior and Performance** »Good year Co. Calif.1977.p.3.

[4] طارق علي جماز، **السلوك التنظيمي**، الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك، ص17.

- **مفهوم اتخاذ القرار:**

يعرف اتخاذ القرار بأنه توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسة التنظيم، ويشير اتخاذ القرار الى عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم المسؤولية السياسية الملائمة لانجاز الأهداف، ويتحدد اتخاذ القرار إمبريقيا في ضوء عدد المشاركين الذين لديهم القدرة على التأثير في تشكيل القرار، وترتكز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لوضع السياسة والعلاقات الرسمية والقانونية للذين عليهم صنع القرار، هذا فضلا عن العلاقات غير الرسمية لهم والتأثيرات الخارجية عليهم.

ويعرف اتخاذ القرار ايضا على أنه اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول الى غايتها، أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

- **المفهوم الإجرائي لاتخاذ القرار:**

هو أخر مرحلة من عملية صناعة القرار والتي من خلالها يتحقق توجيه وإرشاد العمال إلى مهامهم وأعمالهم من وراء هذا القرار، والذي يهدف إلى هدف أو مصلحة معينة للتنظيم ككل.

- **تعريف المؤسسة :**

تعرف على أنها كل تنظيم اقتصادي مستق ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي ،يهدف إلى أنتاج وتبادل السلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معنوية وفق شروط اقتصادية تبعا لحجم ونوع النشاط[1].

كما تعرف المؤسسة بأنها "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية واجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا قانونيا"[2].

[1] عبد الحكم الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، ابن سيناء للنشر والتوزيع، ج1، القاهرة، 1999، ص19.
[2] ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص120.

- **التعريف الإجرائي للمؤسسة:**

المؤسسة هي مركب من مجموعة الفاعلين اللذين يبحثون عن الأهداف متميزة ويطورون استراتجيهم الخاصة لمعيقات وتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجعل تلك الاستراحة تتغير بدورها، ومنها لتعديل الدائم لهيكلها.

7. الدراسات السابقة:

بغرض التعرف على أي بحث علمي من كل نواحيه يلجا الباحث الى ما تطرقت اليه البحوث ودراسات السابقة ، والتي تطرقت لنفس الموضوع ولو من زاوية أخرى . وهذا لأن الدراسات والمؤلفات السابقة تمنح الباحث الماما شاملا بموضوع الدراسة . ولذلك فان تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة سيساعد وبشكل كبير في فهم مختلف جوانب الموضوع ، والوصول إلى تفاصيله ونتائجه العلمية والعملية . كما أن هذه المعلومات تعطي الباحث معلومات تطور الموضوع، وتشير انتباهه الى نقاط من الممكن أن يغفل عنها الباحث .

ومن خلال ما سبق فان البحث الاستكشافي الذي قمنا به في الموضوع قادني إلى جمع و الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ومنها ما يلي:

- **الدراسة الأولى:**

طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، دور العلاقات الانسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية، للسنة الجامعية 2015- 2016.[1] وكانت الدراسة الميدانية بثانوية الطيب بوقاسمي –المدية– وكانت إشكالية البحث كمايلي:

- ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية ؟

ومنه تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

[1] طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، **دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية، 2015- 2016.

- **التساؤلات :**

– هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية ؟

– لماذا تتحدد الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية ؟

و كانت الفرضيات كتالي :

- **الفرضيات :**

– العلاقات الإنسانية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية .

– فعالية المؤسسة تحديد لمدى قدرتها على تحقيق مختلف مؤشرات الفعالية التنظيمية

- **النتائج التي توصلت اليها الدراسة :**

– أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في تحقيق الفعالية في تنظيم المؤسسة التربوية.

– أن شبكة العلاقات داخل التنظيم لها تأثير في الفعل التنظيمي لوحدة اجتماعية.

– أن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

– أن الفعالية في المؤسسة تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق مختلف مؤشرات الفعالية التنظيمية.

– أن البرامج التدريبية تلعب دورا حساسا فى تنمية قدرات الأفراد مما يساهم في رفع ادائهم في العمل.

– بالإضافة الي أن الروح المعنوية التي تعكس مدى اشباع دوافع العاملين من اجل أداء افضل وبتالي تحقيق الفعالية.

– وقد تم اعتماد على هذه الدراسة لأنها تطرقت لبعض جوانب بحثنا مثل العلاقات الانسانية وأشكالها في المنظمة، لكن هذه الدراسة ركزت على علاقات انسانية عموما ولذا الفعالية التنظيمية، أما دراساتنا فتطرقت

لدور العلاقات الانسانية على سلوك الافراد داخل المؤسسة وكذا دور المشاركة في القرارات المتخذة وانعكاسها على سلوكها. وكان مجال دراستنا هو التكوين المهني.

- **الدراسة الثانية:**

بلهاشمي كريمة، وبن الشيخ نورة، واقع العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة تلمسان، السنة الجامعية، 2011- 2012 وتضمن البحث دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.[1]

وتمثلت إشكالية البحث فيما يلي: ما هو واقع العلاقات الانسانية داخل المؤسسة الصناعية؟

- **الفرضية الاولى:**

- علاقة العامل برفاق العمل تؤدي إلى الرضا المهني.

- **الفرضية الثانية:**

- أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي الى شعور العامل بالرضا عن العمل.

- **نتائج الدراسة:**

- التقصير من جانب الادارة في اعلامها للعمال عما تنوي القيام به في المستقبل.

- لا تسمح الإدارة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار.

- الإدارة لا تسهر عللى توفير بعض الحاجيات.

- اعتماد المؤسسة على التكوين من أجل أن تنمي و تطور مواردها البشرية لتحقيق الاهداف المستقبلية

- العلاقة العمالية لها اثر كبير على فريق العمل في الانضباط والتحلي بروح الجماعة التي تؤدي الى الخروج بمنتج جيد يرضي الزبون.

[1] بلهاشمي كريمة، وبن الشيخ نورة، **واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة تلمسان، 2011- 2012.

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية

تمهيد:

إن معظم المنظمات والمؤسسات في الجزائر تواجه العديد من المشكلات،سواء كانت هذه المشكلات داخلية أو خارجية، وهذا ما أثر بالسلب على العمال في تلك المؤسسات، وهذا لان الأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين لها اثر كبير على مستوى العلاقات الإنسانية و السلوك الإنساني داخل هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق لابد لها من العمل على خلق جو من التعاون و التفاهم ، والثقة المتبادلة، وهذا لأنه قد ترتفع معنويات الأفراد العاملين في المؤسسة بقدر الدعم المادي او المعنوي لجهودهم، فإذا كان توفر الحافز المادي هو عامل حيوي بالنسبة للمؤسسة، فان تلك العوامل وحدها ليست كافية لكي تحقق أهدافها، وهذا ما لم يتوفر الجو و المناخ المناسب لبناء علاقات إنسانية محورها الاهتمام بالمورد البشري .

وبما انه لتطور أي منظمة لابد من مساهمة إنسانية فعالة من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم أهداف مشتركة، لكن لتحقيق المنظمة غايتها يجب عليها العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، لأنها النشاط الذي يمكن من خلاله تفسير مسار ونشاط هذه المنظمة.

ولا شك أن أي مجموعة من البشر الذين تجمعهم أهداف محددة يسعون الى تحقيقها، وهي طبعا لا تخرج عن القوانين و القواعد السائدة بينهم، كما أنهم مرتبطون بمشاعر وأحاسيس تتغير حسب الظروف التي يمرون بها، وهم بهذا يبنون جماعة متماسكة.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم بحيث تكون هذه العلاقة قائمة على أسس المودة والثقة وكذا التعاون والتكافل، مع المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مما يساعد على تحقيق مستوى عال من روح الانتماء و الإيمان بقوة الجماعة، هو جوهر العلاقات الإنسانية.

وسيتم تناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال النقاط التالية :

1. تعريفات العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وهي تعبر بذلك عن حملة من التفاعلات بين الناس وخاصة العاملين سواء كانت إيجابية أو سلبية وقد وردت الكثير من التعريفات المفهوم العلاقات الإنسانية نذكر منها:

يطلق لفظ علاقات إنسانية (human relation) على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في إي مجال تسودا كان في مجال الإعمال أو الحكومة أو في السياسة أو في الدراسة أو في المنازل، و لذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضن للإفراد في الوقت نفسه كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول أنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل .[1]

عرفت العلاقات الإنسانية بأنها المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تشمل مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية.[2]

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك.[3]

ومما سبق يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الإفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهما وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .[4]

---

[1] عوض الشلالدة، **العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني**، ط01، ص22.
[2] الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص497.
[3] روز نتال و ب يودين، **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة سمير كرم، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1989، ص298.
[4] الشنواني صلاح، مرجع سبق ذكره، ص497.

ويمكن تعريف حركة العلاقات الإنسانية كما يلي:

تشير حركة العلاقات الإنسانية humane relation movement الي الجهود المشتركة للمنظرين و الممارسين لجعل المديرين أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المر ووسين بانقراض أن الإدارة المهتمة بمشاعر حاجات مواروهما البشرية تحقق معدلات انجاز أعلى.[1]

2. نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية :

1.2. نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية قديمة قدم البشرية ،وإذا أراد المؤرخون تأصيلها فلابد أن يعود إلى بداية خلق الله الإنسان وتكاثر البشر، على وجه الأرض وإذ أنه قد نشأ وزاد عدده ليكون مجتمعا متعددة يسبب التجمعات البشرية [2].

ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان وميزه بما لم يميز به غيره من مخلوقاته كما جاء في قوله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) (سورة التين)

وقوله تعالى (يَاأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ 13) (سورة الحجرات).

يقول الشلالدة :"على الرغم من أن العلاقات الانسانية وجدت منذ وجد الانسان إلا أنها كانت بسيطة غير معقدة، نظرا لعدم تعقد مشكلات العمل، ومن الخطأ الفادح القول بأن تطبيق عناصر العلاقات الانسانية ومبادئها وتحقيق أهدافها على نطاق واسع كان نتيجة من نتائج الثورة الفرنسية أو أبحاث "إلتون مايو"، بل إن التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية بمعناها الشامل، سواء فيما يتعلق بإعداد الفرد والمجتمع تحقق بمجيء رسالة الإسلام، فالإسلام بمبادئه وتعاليمه نقى النفوس من دخائل السوء وطهر القلوب من نزاعات الهوى. وأقام من أفرادها بناءا شامخا راسخا لمجتمع متناسق، لا تنال منه الانحرافات الفاسدة التي يتصادم فيها الناس فتقوم سيرتهم وتوقع العداوة والبغضاء بينهم، حيث تتنازعهم الرغبات المتخالفة وتتقاذفهم الشهوات. [3]

---

[1] طارق طه ،**السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،2008، ص60.

[2] جبارة عطية جبارة، **العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق**، دار الإصلاح للطبع والنشر، الدمام ،1983، ص25 .

[3] الشلالدة، عوض حسين، مرجع سابق، ص41.

وفيما يلي التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية بدءا من اسهامات بعض العلماء وكذا علم النفس في ظهور وتطور العلاقات الانسانية مرورا بنظرية الإدارة العلمية وتجارب الهاوثورن.

2.2. إسهامات " روبرت اوين " (1771-1858):

شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من الماسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال و الأحداث و النساء في ظروف عمل قاسية، وقد ظلت هذه الحالة حتى بداية القرن العشرين، حيث تعتبر مصلحة العمال هي المصلحة العليا و أقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا، و ان ما هو خير للأعمال هو خير للمجتمع كله، وفي هذه الفترة كانت هناك إرهاصات فردية ودعوات متفرقة من اجل الحد من هذه المظاهر القاسية، كما هو الحال في الراس مالي الخير "روبرت اوين" R.A.Owen (1771-1858) في بداية القرن التاسع عشر الذي دعى إلى الاهتمام بالآلة البشرية (الكائن الحي) يمده بأساسيات الحياة، ساعات عمل محدودة، وجبات تقدم أثناء العمل، وتعليم عام .....الخ[1]، وكانت هذه نقطة البدء في العلاقات الإنسانية، حيث طبق "أوين" ما يؤمن به على مصنعه.

- وقد رفض اوين تشغيل الأطفال الذين تقل أعمارهم عن عشر سنوات ونصف في مصنعه، وكان الأطفال الذين بلغوا تسع سنوات يشتغلون في المصانع طوال اليوم، ويعتبر هذا بداية الاعتراف بالقيم الانسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية .

- راعى "أوين" مساوئ المجتمع الصناعي فبذل مجهودا كبيرا لتحسين ظروف العمل والعمال، إذ أدرك انه يمكن زيادة ربح صاحب المصنع اذا قلت ساعات العمل وأمد العمال بالمسكن والغذاء المناسب[2].

دعي اوين باسم رائد إدارة الموارد البشرية، وقد أصبح بمثابة المؤيد المبكر لتحسين إدارة الموارد البشرية، فقد حاول تحسين أوضاع الأطفال العاملين في مصنعه في اسكتلندا، وقد اقترح الإصلاح التشريعي الذي وجب أن يحدد ساعات عمل واستخدام الأطفال، ونظر إلى هذا الاقتراح على انه متطرف، لكنه يمكن الآن اعتباره بمثابة المكون الأساسي للمدرسة السلوكية.

---

[1] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، عمان،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2005، ص 196.

[2] حسين عبد الحميد رشوان، **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس**، علم الاجتماع، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص39.

لقد استعمل اوين ما أطلق عليه الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية، وقال ان الاستثمارات في الموارد البشرية يجب ان تفوق تلك التي في الآلات و التجهيزات، وأخيرا اقترح "أوين" تأسيس قرى التعاون تؤسس على المشاركة الفاعلة لإنتاج قاطنيها، وقد أسس أول قرية تعاونية في عام 1824 في "نيوهارموني" في "إنديانا"، بالإضافة إلى ذالك فقد ساهمت دراسته لاحقا في توجيه حركة الاتحاد البريطاني، لكن إصلاحات أوين قد فشلت فيما بعد،وقد اعتبر بمثابة رائد المدرسة السلوكية بسبب اهتمامه بالرفاهية البشرية.

3.2.إسهامات "اندرو آر" (Undrew.Are):

في عام 1835 ظهر اعتراف "اندرو ار" (Undrew.Are) بالعلاقات الإنسانية في كتابه (فلسفة الإدارة) وأشار فيه إلى ناحيتين في الصناعة : الناحية الآلية و الناحية التجارية ، ولكنه أضاف بعدا ثالثا هو الانسان وطالب بوجوب العناية بالإنسان وتزويد أماكن العمل بالمراوح، وتقديم الشاي للعمال، وتوفير الرعاية الطبية للمرضى و المصابين، ولكن أفكار اندرو آر لم تقبل في ذالك الوقت من رجال الأعمال.

4.2.إسهامات علم النفس في تطور مفهوم العلاقات الإنسانية:

يعتبر علم النفس من العلوم الحديثة التي كان له شأن كبير في هذا التغير الي الناحية الإنسانية ،فقد بدأت الأبحاث و التجارب فيها حينما انشأ وليام فوند Wundt بجامعة "ليبزج" بألمانيا أول معمل للتجارب النفسية متخصص في تصرفات الإنسان، و جرت العادة في ذلك الوقت على دراسة تصرفات الأفراد في المعامل وليس في أماكن عملهم، كما أعطيت لمشكلة الأفراد في الصناعة أهمية كبيرة في تجاربهم وأبحاثهم، وتعتبر دراسات ماري J.E.Marey في عام 1978 و"ماسو" A.Masso في عام 1888 و"ايو تيكو" "J.Ioteyko " في عام 1904 و "آمبيرت" 'A.Imbert ' في عام 1907 في الإجهاد وأثره على المقدرة الإنتاجية للعامل أمثلة واضحة للأبحاث التي أجريت في هذه الفترة، وبالرغم من أن كل فرع من فروع علم النفس الحديث،فالثابت أن علم النفس الصناعي أحدثهم جميعا.[1]

5.2. إسهامات "هنري جانت"(Henry Gantt)1861-1916:

ونظر "هنري جانت" للإدارة كعملية اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاجية ويمكننا أن نحدد إسهامات " جانت " في العلاقات الإنسانية ولو بشكل محدد من خلال الربط بين نتائج العمل الإنتاجي وبين:

[1] عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص98.

– ضرورة تقديم الحوافز للعمال الذين ينتجون اكثر من المعدل، على أن يمنح الأجر العادي للعامل الذي ينتج اقل من المعدل المطلوب.

– الاهتمام بالعوامل النفسية ولإنسانية للعامل كمدخل أساسي لزيادة الإنتاج.[1]

ونشأت نظرية العلاقات الإنسانية أصلا في مجال العمل والتنظيم والإدارة وتنسيق الجهود الإنسانية، وتدعمت بشكل كبير من خلال البحوث النفسية و الاجتماعية، التي قام بها غير قليل من أنصار هذا الاتجاه في الإدارة، ولقد أخذت العلاقات الإنسانية مرتكزاتها من اعتبارات نفسية واجتماعية في المجتمع وفي المنظمة وفي الإدارة بصفة عامة، ويمكن أن تظهر المنظمة بناءا على ذالك كنظام اجتماعي له حدوده وخواصه السلوكية التي يمكن ملاحظتها وتفهمها نظريا من خلال تنظيمين أساسيين:

أولا: التنظيم الرسمي والبناء الهرمي : الذي وضع سدد السلطة والوظائف والقواعد المحددة، كل هذا يشكل مجتمع المنظمة، ويكون واضحا بحيث يحتوي على أساسيات ونظم وتعليمات وينص على العلاقات بين الأفراد والوظائف.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي: الذي هو شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشا تلقائيا من اتصال افراد المنظمة مع بعضهم البعض، وتجمع بينهم قيم ومعتقدات ومعايير، ويؤدي هذا لتقبل الأفراد لمكان عملهم[2].

و يعد التنظيم الرسمي وغير الرسمي ضروريا في نشاط الجماعة وتكاملها، وهما يكونان النسق الاجتماعي لجماعات العمل، ويرجع تكوين الجماعات غير الرسمية إلى ما يلي:[3]

– عدم قدرة الجماعات الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

–الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة والصداقة والمشاركة والرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين، يشاركهم أنشطتهم ومشاعرهم، ويتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل وغيره من الجوانب الشخصية و الاجتماعية ويحس معهم بالعضوية و الانتماء.

---

[1] كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1996، ص29.

[2] سعادة راغب الخطيب، **المدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص32–33.

[3] حسين عبد الحميد، احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص151–152.

– الحاجة للتقدير و الاحترام واثبات الذات، ويستطيع الفرد من خلال هذه الجماعات اشباع هذه الحاجات.

– قد تكون الجماعة الغير رسمية مصدرا للنمو والتطور وتوسيع المدارك والمعارف والمهارات، والمنافسة البناءة عندما تشجع أفرادها على الانجاز والتقدم والابتكار.

ـ المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة، سواء كان ذلك في صورة إرشاده لطرق العمل أو توجيهه لحل مشكلته، أو مشاركته بعض أعباء العمل لتحقيق العبء عليه.

ـ الاستناد إلى الجماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة.

ـ الإهتمامات المشتركة بين مجموعة من العاملين قد تكون دافعا لتكوين الجماعات غير الرسمية، من مثل الذين يشاركون في الرحلات في المنظمة أو الأنشطة الرياضية.

ـ وجود العاملين في الجماعات غير الرسمية يشعرهم بالدعم النفسي والراحة النفسية ويتمثل ذلك في الجماعات غير الرسمية التي تظم قدامى الموظفين.

6.2. إسهامات ماري باركر فوليت (Mary Parker follet):

ويرجع الفضل في تطوير حركة العلاقات الإنسانية، إلى كتابات الأمريكية ماري باركر فوليت (Mary Parker follet) التي أدركت أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيمات الادارية، فوجهت الأنظار إلى أن الإدارة عملية اجتماعية، وان التنظيم يعد نظاما اجتماعيا مؤسسا على احتياجات الفرد والمجموعة من حيث المشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية القائمة بينهما [1] ولهذا دعت كتابات ماري باركر فوليت علماء النفس والاجتماعي والاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة وهذا ما أغفلته الآراء السابقة في الاتجاه الكلاسيكي.

وقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الادارية التقليدية التي تميز عن بقية الأصوات[2].

[1] عيسى علي، **الإدارة التربوية ونظرياتها**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، 2018، ص64 .

[2] M Follett (1994) freedom end coordination ، London، **Management publications trust**.

وإذا كان"taylor" يدعى بابي الإدارة العلمية، فان" follet" كانت كما يصفها druker peter أم الإدارة ، فقد تحدثت ، في مواضيع في أوائل القرن الماضي ، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع التعامل والعمل الجماعي ، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وشجعت العاملين والمدربين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرت جهة على أخرى.

وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون في العمل، وراتب انه من واجب المدير ان يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

3. الاتجاهات النظرية للعلاقات الإنسانية

1.3. نظرية الإدارة العلمية:

بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة في إعقاب الحرب الأهلية باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين اخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادي الصحيحة وأصبحوا روادا يحملون مشغل الإدارة العلمية عاليا ينيرون الطريق أمام رجال الأعمال و جميع العاملين في المشروعات الاقتصادية. وقام هؤلاء الاداريون العلميون من المهندسين الميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسات الحركة و الزمن في مواقع عملهم. وقد استطاع هؤلاء المهندسين من خلال استخدامهم للأساليب العلمية من زيادة الإنتاجية بشكل ملموس وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم العمل أو المهمة (Task Concept) وقد وصفه "فريدريك تايلور"، أشهر عضو في مجموعة الرواد، بالصيغة التالية: إن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة العمل. إن عمل كل فرد يجب أن تخطط الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وإن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة واحد وإن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب انجازها و الأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل و الطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لانجازه[1].

ومن أعلام الإدارة العلمية أيضا المهندس "هنري غانت" (Hinry Gant) الذي شارك تايلور في معظم أبحاثه ولكنه اختلف معه على نظام 'المهمة–العلاوة' أي نظام الأجور حيث كان "غانت" أكثر عطفا وتفهما

[1] Frederick Taylor، **principals of scientific management** (New York : Harper y (1) Brothers publishing Co .، 1911) p.39.

للعاملين واقترح أن تؤخذ الاعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد اجر العامل ويجب الإشارة إلى الرائدين فرانك "جلبريث" وزوجته ليليان(Frank & Lillian Gilberth) ودراساتهما للحركة وتبسيط العمل واستعمال المقاييس (Standards) الدقيقة، فقد قاما بدارسة الحركات المستعملة في العمل والأدوات المستخدمة لذلك وكانت النتيجة أن ابتكر طرق جديدة لتحسين تأدية العمل وتخفيض الحركات إلى العدد اللازم فقط[1].

1.1.3.انعكاسات النظرية العلمية على السلوك التنظيمي:

من وجهة نظر السلوك التنظيمي يمكن التساؤل لماذا يقبل العامل القيام بعمل اكثر لمجرد ان مهندسا ميكانيكيا اكتشف طريقة جديدة في توفير الوقت؟ والإجابة تقع في سببين:

- أن هناك احتمال لرفده من العمل إذا رفض الاستجابة

- في حالات كثيرة تقدم المنشاة حوافز مادية ترتبط بذلك العامل آجرا أعلى عن الأجر العادي للوحدة المنتجة إذا زاد إنتاجه عن الحد المعياري.

ولا شك أن القارئ للنظرية العملية لا بد وان يخرج بالاستنتاجات التالية:

- أن العنصر الإنساني لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للآلة حيث ان الكفاءة في الانجاز وزيادة الأرباح هي نتيجة العمل وبذلك تفقد النظرية العلمية رؤيتها للفرد كشخص او كإنسان .

- تقدم الأجور كحوافز لزيادة الإنتاج . فالنظرية العلمية تعتبر الآجر أقوى أنواع الحوافز.

- أن خطط الحوافز جميعها كانت موجه نحو الفرد متجاهلة الجماعات وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي رغم أن الدراسات المختلفة أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

- افترضت النظرية العلمية بأن الفرد كامل الرشد والعقلانية و المنطق وانه يقوم بعملية بأعلى كفاءة وعليه فانه يحقق أعلى دخل ممكن. وهكذا تناست النظرية أن الفرد أكثر تعقيدا ولا يجوز اختزاله بوصف بسيط.[2]

---

[1] كامل محمد المغربي، **سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2004، عمان، ص49.

[2] كامل محمد المغربي، مرجع سابق،ص50.

2.3. دراسات هاوثورن:

لقد بدأت دراسات هاوثورن – والتي اشرف عليها إلتون مايو Elton" "mayo – وزملائه من الباحثين – من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيم،والاتجاهات والمعايير ،والدافعية،وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيمي،وعن اثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجهم[1].

– وتعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية ،حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي – 1927و1932– بإشراف "إلتون مايو" وقد كانت تمثل مشروعا تعاونيا بين مصنع ويسترن اليكتريك وجامعة هارفارد، وهي دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية، أي تحليل تأثيرات الإضاءة وجاء عادة تصميم الأعمال وتغيرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور وتأثير ذلك على حجم ونوعية انتاج العاملين في مستويات الشغل[2].

–ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة فقد دهش الباحثون حين لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تنبأت به نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج ففي بعض مراحل الدراسة زادت الإنتاجية بالرغم من تخفيض الاضاءة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل الدراسة[3].

وفي موقع آخر تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزه وتم تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلى ما يقارب من ضوء القمر العادي أثناء الليل، ومع ذلك استمر العاملان على نفس مستوى الإنتاجية والكفاءة السابق لهما ،بل ذكرا أنهما اقل شهورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية[4].

---

[1] طلعة إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريس للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص102 .

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور الكلي**، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص26.

[3] علي محمد شهيب، **العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك**، القاهرة،دار النهضة العربية، ص101.

[4] خالد حمد الحميدي الحربي، **اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2003،ص09.

"وقد تبين من تجارب "هوثورن" أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب إلا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة إنما يجب أن تعالج بالدراسة ،مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث "[1].

3.3. نظرية هرمية الحاجات hierarchy of needs :

قدم عالم النفس إبرهام مازلو Abraham Maslow 1908-1970 من خلال نظريته الحاجات، خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في الشكل الهرمي طبقا لأهميتها النسبية على النحو الموضح بالشكل (1-17) وهي :

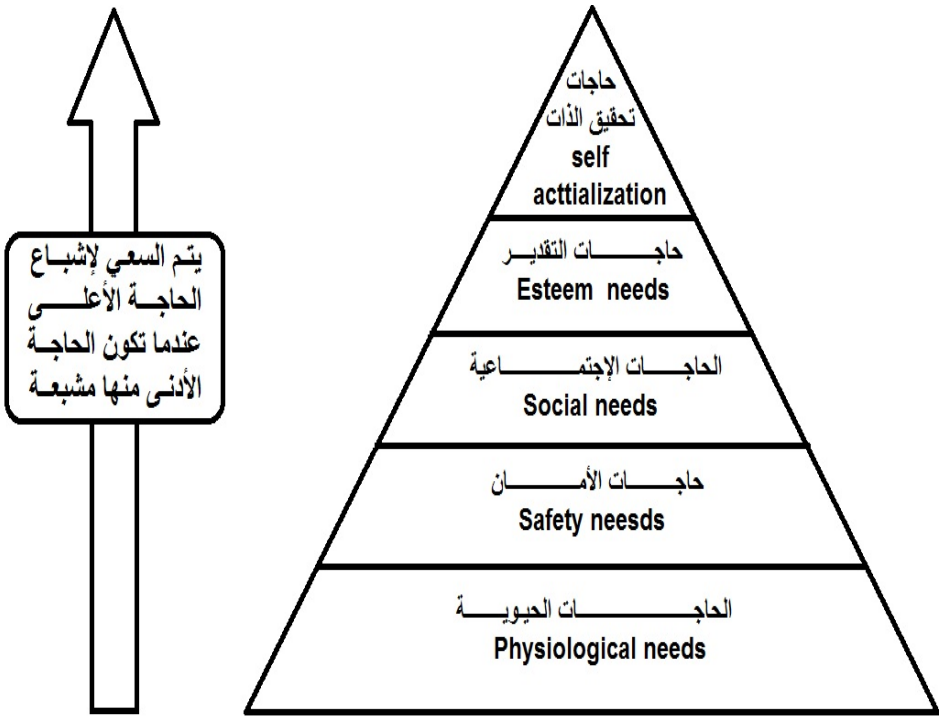
- **الحاجات الحيوية physiological needs :**

وتتضمن جميع الحاجات الإنسانية الضرورية للفرد مثل حاجات للبقاء، الطعام، الشراب، النوم، الإشباع الجنسي sexual satisfaction، وأي المتطلبات الجنسية الأخرى (كممارسة الرياضة، الاستحمام، تلقي العلاج وهكذا)[2].

وتفترض النظرية أن إشباع تلك الحاجات تمكن الإنسان من الحياة ولاشيء يعلو في أهميته عن إشباع الحاجات الحيوية بالنسبة للفرد .

[1] الشنواني صلاح، مرجع سبق ذكره، ص497.

[2] نفس المرجع، ص 66.



شكل-1- 1 : هرمية الحاجات لمازلو MASLOW Hierarchy of needs :

- **حاجات الأمان safety needs :**

وتتمثل في حاجات الفرد للشعور بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها. وتفترض النظرية أن الفرد لا يبدأ في التفكير حول إشباع تلك الحاجة إلا عندما يتم إشباع الحاجات الحيوية له .[1] ويجب الإشارة هنا أن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر فقط على الجانب المادي أي الحماية من الإيذاء البدني أو ويلات الحروب، أو تهديدات طبيعية كالحريق والفيضانات بل يتمثل أيضا في الجانب النفسي لاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله وتأمين مستقبله ،كلها تمثل أمنا نفسيا للفرد .

- **الحاجات الاجتماعية Social needs :**

وتحتل تلك الحاجة مرتبة الثالثة في هرمية الاحتياجات الأساسية طبقا لأهميتها بالنسبة للفرد .وتتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمهم وتدافع عن مصالحه المشتركة معها، والحاجة لأن يكون الفرد مقبول مع الآخرين، وأن يكون له أصدقاء ويتمتع بالسلطة.

[1] طارق طه ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت** ، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2008،ص67.

- **حاجات التقدير Esteem needs :**

وتعني حاجة الفرد لأن يشعر بأنه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه.

ويرى العلماء السلوك أن إشباع حاجات التقدير يبدأ من الاحترام الفرد لذاته self-respect، وهو ما يدفع الآخرين بالتالي إلى احترامه وتقديره ، ويطلق على الاحترام والتقدير الآخرين للفرد بالتقدير الخارجي External esteem، والذي يتمثل في صورة الاهتمام الذي يوليه أفراد المجتمع للفرد، وعبارات الثناء والمديح الذي يعبرون بها عن مشاعرهم تجاهه اعترافا بفضله[1].

- **حاجات تحقيق الذات Self-actualization :**

تمثل حاجات تحقيق الذات قمة هرم الحاجات وفق نظرية " مازلو "، وبالتالي فإن سعى الفرد لإشباع تلك الحاجة يعنى ضمنا أن جميع الحاجات التي تدنوها قد تم إشباعها. وقد أطلق عليها الحاجة ذات نهاية مفتوحة Open-ended بمعنى أنه لا توجد حدود لإشباع حاجات تحقيق الذات. فهذه حاجات تعبر عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته ومواهبه. وفي هذا الصدد يرى البعض أن الأبطال الرياضيين، ومتسلقي قمم جبال الشاهقة، وكبار مديري الشركات العالمية، هم نماذج من الأفراد الذين استطاعوا إشباع حاجات تحقيق الذات. ويتبين لنا من التناول السابق أن مدخل العلاقات الإنسانية ينطوي على أكثر من مدرسة إدارية ولكل منها إسهاماتها وحدودها. فمثلا إذا نظرنا إلى حركة العلاقات الإنسانية سنجد أنها ركزت على الاحتياجات الاجتماعية للعاملين. فقد أعاد مايو Elton" Mayo" اكتشاف ما سبق وأن توصل إليه "روبرت أوين" حول العاملين "كالآلات الحيوية" يجب الاهتمام بهم وبمشاكلهم ووضع أساس التعامل معهم .ومن ثم تعتبر إسهامات مايو مناسبة للوقت الحاضر وقابلية للتطبيق.

وإذا ما نظرنا إلى المدرسة السلوكية التي قادها "ماكجروجر" McGregor سنلاحظ أنها أسهمت في تفهم العديد من الظواهر السلوكية كدوافع العاملين، وسلوك الجماعي، وقيمة العمل بالنسبة للفرد، والعلاقات المتداخلة للأفراد بالمنظمات، وبدون فهم هذه الجوانب سيجد المديرين صعوبة في إدارة العنصر البشري داخل منظماتهم .[2]

[1] طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص68.

[2] نفس المرجع، 69.

4.3. نظرية الفلسفة الإدارية (نظرية ماكريغور دوغلاس x, y):

رغم الانتقادات التي وجت لحركة العلاقات الإنسانية فإنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الاداري والتنظيم وليس آلة آو أداة إنتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات. ويعتبر دوغلاس ماكري غور من ابرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته {الفلسفة الادارية }. وتقدم فلسفة ماكريغور على الافتراض بان كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة وهي عاملا أساسي في تحديد سلوك الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي[1].

بطبيعة الإنسان وأنماط القياس، حيث وضح عن هاتين النظريتين احدهما تنافس الأخرى حيث تعرض نظرية (x) القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج، والتي تركز حول تصميم العمل وإجراءاته .

ويتجلى مفهومها مايلي :

- الرقابة الصارمة
- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين .
- يهيمن على سير العمل
- لا يثق إلا بنفسه وأرائه.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب،
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- لا يقبل النقد من الآخرين.

أما مفهوم نظرية (y) فيتجلى فيما يلي :

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- الرقابة المرنة.
- يدرب ويوجه العاملين.
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص56.

- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.

- **المقارنة بين النظريتين:**

نظريةx	نظريةy
1-الإنسان كسول بعمله ويكره العمل	1-العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.
2-الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية	2-الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية .
3- الإنسان ليس لديه دافع للعمل	3- الإنسان لدية قدرة الانضباط والدافع لانجاز العمل .
4- الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات السوسيولوجية والأمان	4-الإنسان لديه احتياجات متعددة يتبعها .
5- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والجوائز الأجرية.	5-يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين .

- **عناصر الاختلاف: نظرية (x, y) للعمل من حيث التشاؤم والتفاعل :**

(x) للعمل انه غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لابد منه).

(y) العمل شيء طبيعي مثله مثل العب اذا كانت ظروف العمل مناسبة.

(x) معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار، ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها .

(y) القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.

(x) معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب انجازه .

(y) معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء حجم اكبر ممكن من العمل .

(x) معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون الى من يراقب عملهم في كل خطوة .

(y)معظم الأفراد يصلون إلى الرقابة الذاتية من اجل تحفيزهم .

(x) يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).

(y) يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة بالتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)، التوجيه ولا بد من الإشراف المباشر والدقيق والضغط بالقوة لتحقيق الهدف ويقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والأفراد لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب [1].

4. أسس ومداخل العلاقات الإنسانية :

من بين أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج منفرد عن غيره وبأهمية مشاركة في القرارات المتخذة وباستحقاقه للمعاملة العادلة والمساواة مع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

1.4. الإيمـــــان بقيمة الفرد :

على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة تجب احترامها وتقديرها. وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيرا موضوعيا متنزها عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيها يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

2.4. المشـــاركة والتعـاون :

فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الامور أو يتم تبادل الرأي فيه فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعادة وملابساته واتخاذ القرار بشأنه تكون افضل مما لو ترك الامر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده، لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط ينبني على أساس من الاجماع والاتفاق في مصالح الذي يتم في الاساس على دوافع عقلانية.[2]

[1] عادل حسين، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2] حمدوش رشيد، **مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطعية ؟**، دار هومة، الجزائر، 2009، ص75.

3.4. العدل في المعـــاملة :

ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيمانا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

4.4. التحديث والتطويـــر :

فالمنضمة بحاجة دائمة إلى نمو وتطوير وتحديث، والجهاز الإداري–القيادة الادارية– هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية –في مجال العلاقات الإنسانية– تنمو بالخبرة والممارسة ،بمعنى ضرورة تغذية العلاقات في منظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة [1].

5. نظرة العلاقات الانسانية الى المنظمة :

لقد إهتم أصحاب الاتجاه العلاقات الانسانية إلى المنظمة بالنظر إليها من جوانب خاصة ، ومن أبرزهم إلتون مايو والتي نذكر منها مايلي :

- **تفسير السلوك الفرد في المنظمة :** مصادر الإهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل .
- **الاهتمام لمشاعر الأفراد :** التركيز على حوافز الجماعية باعتبارها المحرك الاساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.
- **الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.**
- **تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين:** التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وإشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.
- **للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف من أهداف المنظمة وقد تتعارض معها:** وهنا على الادارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات.

[1] أحمد إبراهيم أحمد، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية لدنيا الطباعة والنشر، ط1، دار الوفاء، 2002، ص66–67 .

6. طرق تطبيق العلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة لها:

1.6 أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية:

- ❖ إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشا بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غبر المرتبطين فيما بينهم .
- ❖ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة و تفرضها على أعضائها .
- ❖ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم و موازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة اكبر من التقارب و التعاون الرسمي و غير الرسمي .
- ❖ إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في" جميع المستويات"[1] في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف العمل .
- ❖ إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية و ذلك كوسيلة لزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح و المفيد و الذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات و حتى يصل إلى ذلك لابد من توفير مجموعة من الوسائل المتمثلة في :

- ـ تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل .
- ـ توفير القيادة الديمقراطية[2] .

[1] علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، ص 41 – 40 .

[2] عبد الكريم مصطفى، **الإدارة والتنظيم**، بدون دار النشر، 2001، ص 30.

ـ تنمية الاتصالات بين الإدارة و الجماعات المختلفة في التنظيم، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات و من ثم فان مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد .

2.6. أساليب وطرق توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير والعمال:

هناك بعض الطرق والأساليب التي توطد العلاقات الإنسانية بين المدير والعمال في الجو التنظيمي والإداري منها[1]:

ـ تقدير المدير لجميع العمال واحترام أرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في قرارات الإدارة.

ـ امتداح وتشجيع العمل الجيد، الذي يصدر عن الموظف الإداري ورفع المعنوية.

ـ التعرف على المشكلات الاجتماعية التي تضايق الإداريين والاشتراك معهم لمعالجة هذه المشكلات، والتي من شانها توطيد العلاقات الاستثنائية بين الطرفين مما يزيد من تحسين الأداء في العمل.

ـ توفير الجو التنظيمي الذي يجعل الإداريين يعملون بالاطمئنان والأمن الوظيفي والاستمرارية في العمل.

فالمدير الذي لديه فهم في السلوك البشري (اللفظي والعملي) وتقبل وجهات النضر للعاملين في المؤسسة يعرف كل ما يقوم به من عمل،فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة وفعالة.[2]

3.6. عوامل إرساء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية :

العمل يخلق بناء غير رسمي informel structure وقد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملاؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة .[3]

وقد بدأت دراسات "الهاوثورن" ومن أجل اكتشاف العلاقات بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية ، القيم والاتجاهات ، المعايير و الدافعية وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير رسمي لتنظيم وعن أثر

[1] محمد المنيف، **دور مدير المدرسة كموجه مقيم**، دار العلوم، ط 1، الرياض، 1989.

[2] عزت جرادات، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**، مفهوم ومحتوى رسالة المعلم،العدد الثاني،حزيران 1979.

[3] طلعة إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار غريب لطباعة والنشر وتوزيع. القاهرة 2007، ص50-51.

جماعات العمل الغير رسمية في التأثير على سلوك العمال ونجاحاتهم وإنتاجياتهم، ويرى العالمان "ميلر" و "فروم" أنه يمكن أن تخرج من دراسات "مايو" وزملاءه من الباحثين بعدة نتائج أهمها :

- ❖ أن العمل نشاط اجتماعي .
- ❖ تتركز حيات الرشد الاجتماعي حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له
- ❖ الحاجة إلى الشهرة والأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية في تحديد روح العمال المعنوية وانتاجهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون فيها .
- ❖ لا تكون الشكوى بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- ❖ لا يحدث تماسك الجماعة عرضا بل لابد ان توضع له الخطوط ، وإذا ما تحقق تماسك الجماعة داخل شركة العمل فقد تصل إلى درجة من التماسك تقاوم الأفكار الصارمة للمجتمع .[1]

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

4.6. انعكاسات نظرية العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي:

لم تختلف فلسفة العلاقات الإنسانية عن شقيقتها من النظريات التقليدية السابقة في نظرتها المحدودة تجاه الانسان ، إلا أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال أدت العدد من المساهمات السلوكية الهامة:

- ❖ التعرف الي بعض المحددات الرئيسية لنمو وتطور الجماعات غير الرسمية – مثل المعايير الجماعية.
- ❖ التعرف على بعض خصائص الجماعات غير الرسمية التي تؤدي الى تفهم اكبر لسلوك الجماعية :

– التنظيمات الجماعية تعمل كوحدات رقابة اجتماعية من خلال المعايير التي تفرضها وتتطلب الامتثال لها.

[1] جليل عبد الهادي البدوي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، 2009، ص137.

– من اجل دراسة الجماعات غير الرسمية لا بد من استخدام أساليب وطرق تحليلية تختلف عن الأساليب المستخدمة في تحديد التكوين الهيكلي للجماعة و طبيعة التفاعلات بين أعضائها تعطي معلومات كثيرة تتعلق بقيادة الجماعة والأعضاء التابعين والأفراد الأكثر تقبلا "أو الأقل تقبلا" لدى الجماعة.

– الجماعات غير الرسمية تستخدم الإشاعات في اتصالاتها.

– الجماعات غير الرسمية تعارض التغيير لان بقاءها يعتمد على الاستمرارية وثبات العلاقات بين أعضائها.

❖ ان التخصص وتقسيم العمل ليسا بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة وزيادة الإنتاج، وأن الملل والاجتهاد الناتج عنهما يتطلب بالضرورة المعالجة و المادية (Psychological physical) [1].

5.6. التنظيم غير الرسمي من منظور نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد أثارت حركة الإدارة العلمية ردود أفعال كثيرة لدى الباحثين و لعل أهمها ما ذهب "البفرتشيلدون " عام 1923في مؤلفه "فلسفة الإدارة " يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج . من أدوات وعدد موارد و غير ذلك ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا في أداء وظيفتها[2] .

إذن من خلال ما تقدم يفهم أن تحقيق آليات الإنتاج عالية لا تعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب و إنما هناك جوانب أخرى إنسانية لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية و من ثم يجب النظر إلى الفرد على انه أهم عناصر العملية الإنتاجية فهو الموجه و المبتكر و المنظم و الفعال إن أحس انه موضوع الاحترام و التقدير و الثناء .

إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على انه تنظيم رشيد عقلي فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية و لها معاييرها و قيمها الخاصة و التي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد و التحكم فيه .

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص54.

[2] محمد علي محمد، **مجتمع المصنع**، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، فرع الإسكندرية، 1975، ص 145 .

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأت في النصف الأخير من القرن 19 م والتي قامت على أفكار "إلتون مايو"[1] و زملائه و لعل أهم دراسة انطلق منها الباحث هي دراسة "الهاوثورن" الشهيرة بشيكاغو و التي أجريت بمصانع " الوسترن إلكتريك " و التي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيقية و إنتاجية العاملين و ذلك بطريقة تجريبية .

إن المتأمل في التراث التنظيمي يلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي و التي مرت بها العناصر المادية و البشرية للإنتاج الصناعي ، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة و ذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل و الالكترونيات و المعادن و الطيران و غيرها من الصناعات إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال و الشكاوي من التعب و الهواجس القلقة بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية و ظروف العمل الروتينية و غيرها من المشاكل ، و على هذا الأساس حاول " تايلور " و زملائه إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات[2] .

أما فيما يخص محتوى هذه النظرية فإنها جاءت كرد فعل لافتراضات "تايلور " و المبنية على الحوافز المادية " الرجل الاقتصادي " إلا انه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من اجل الحوافز المادية فحسب بل استجابة العامل تحدثها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي و توجيهات الجماعة نحو الإنتاج وذلك وفق مجموعة من المعايير و القيم المرتبطة بالعملية الإنتاجية و ما يؤكد هذه الحقيقة هي عملية تقييد الإنتاج و التي يلجا إليها العامل و ذلك قصد الاحتفاظ بمستوى معين من سقف الإنتاج و الهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل "التنظيم غير الرسمي " في المؤسسة .

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول بان حركة العلاقات الإنسانية أول ما ظهرت كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل و علاقاتها بالإنتاج ثم تحولت لدراسة أهمية العوامل النفسية و الاجتماعية و المحددة لسلوك الأفراد أين خلصت إلى نتيجة هامة وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية للأفراد كما كان سائد عند تايلور.

[1] محمد علي شهيب، **السلوك الإنساني في التنظيم**، دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، ص 173 .

[2] نفس المرجع، ص 173-174 .

كما أوضحت هذه الدراسة بان العامل ليس كائنا سوسيولوجيًا منعزلا و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وذلك من خلال المعايير و القيم التي تفرضها الجماعة ومن ثم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وما يمكن أن يحققه من مزايا وبالتالي فهو يحقق أهداف التنظيم من جهة ورغبات الأفراد من جهة أخرى وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها.

6.6. مفاهيم خاطئة في العلاقات الإنسانية:

هناك بعض المفاهيم الخاطئة والتي قد يقع فيها الكثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية والحقيقة هي أن العلاقات الإنسانية يقصد بها نوع معين وحساس من العلاقات الداخلية والخارجية وترجمة للاتجاه الديمقراطي وتفسير الاتجاه العلمي في الإدارة.

ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية: [1]

- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز، ولا شك أن كل مسئول يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله، وعلى ذلك فان العلاقات الإنسانية شيء مألوف .

لدى المدراء ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا الأساس فإنهم يتحدثون عنها على أنها شعور عام يعتمد على التميز وحسن السلوك والإدراك،يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته،و لكننا إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى فإننا نتساءل " طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، فلماذا ليست شائعة بين الأفراد؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا؟ والواقع أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية،وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة[2].

[1] سيد مرسي، **العلاقات الإنسانية**، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، المعهد القومي لإدارة الأعمال، القاهرة،1970، ص 25،35.

[2] سلتونستال روبرت، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**،(مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، 1966، ص 05 .

- يعتقد أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير بالمؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا إذا إن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها لما يحقق إشباعهم[1].
- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث نم الخلط بين الصفة "الإنسانية" والصفة" الشخصية" حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم إن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على

الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب.

- . يظن العض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا

وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى ولو كانت على حساب العمل، لكن مثل هذا التفكير مناف لما نادت به العلاقات الإنسانية ،فهي لا تدعو إلى أن تكون على حساب العمل والكفاءة والعدل، وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا [2].

- الاعتقاد بان العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي او من خلاله ، فالعلاقات الإنسانية حسب أصحاب هذا الاعتقاد هي إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة ، أن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته، أنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية ، وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلا عن عمله ، إن العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية ولتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للإفراد – فرادى وجماعات – بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة، وعلى الجانب الأخر يعتقد بعض المدراء أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة، وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون من

[1] احمد إبراهيم احمد،مرجع سابق، ص 64.

[2] نفس المرجع، ص64.

المرؤوسين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية ويعتقد كثير منهم آن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل بمفردهم، وانه لو سلب منهم هذا الحق فانه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسه في اتخاذ القرارات وإلا ينفرد بها بنفسه [1] وهي القيادة الشورية، التي يسعى من خلالها القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ويصمم ويرسم خططا ويحدد وسائلها.[2]

7. العلاقات الإنسانية بين الفكر الإداري الاسلامي والفكر المعاصر

1.7. مميزات العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي :

إن الفكر الإداري الإسلامي يستمد أصوله و جذوره من مصدرين أساسيين ، وهما : القرآن و السنة النبوية الشريفة ، والذي يتميز عن الفكر الإداري و المعاصر ،بما يحمله من أفكار إدارية مميزة يمكن ذكرها كتالي :

- ❖ الإدارة في الإسلام ذاتية ربانية نبوية .
- ❖ اهتمت الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة باعتبارهم أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم سلوكه ، وبذلك تتحقق المنفعة للفرد و الجماعة المجتمع دون
- ❖ الفكر الإداري الإسلامي طبق عمليا ، وهذا تطبيق شمل كافة المؤسسات الإدارية .
- ❖ نظرة الإدارة الإسلامية لتنظيم هي نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري فهي بذلك تهتم وترعى كل انواع النشاط وتقوية وتسخيره للناس كافة .
- ❖ الإدارة الإسلامية عالمية نظرة كالإسلام ، فهي تدعو الفرد للأخذ بأسباب الدنيا. [3]

2.7. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر :

[1] احمد إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص65.

[2] احمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص72.

[3] محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 76.

يوضح تاريخ الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء كرد فعل للحركة الإدارية في بداية القرن العشرين ، والتي كانت تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته ، ولا تعطي اهتمام كبيرا لحالة العاملين النفسية وتعتبرهم عاملا آخر من عوامل الإنتاج .[1]

فالعلاقات الإنسانية ليست وسيلة لبناء مجتمع فعال ، بل هيا هدف في حد ذاتها ، حيث أن العلاقات الإنسانية الجيدة تعترف بأهمية الحقيقة (الأفراد، الأشياء والعلاقات)، فهي تستند الى الحياة كما هي ، وتمثل دورا بارزا في إثارة دوافع العاملين في اي تنظيم لتحقيق اعلى كفاية وفعالية في الأداء ، وتعتمد على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض ، وشعورهم نحو رؤسائهم و نحو العمل نفسه ويتحدد مستوى كفاية الأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيه ، فالقدرة على العمل مع الآخرين وتفاهم مستوى كفاية للأداء لأي مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها ، فالقدرة على العمل مع الآخرين وتفاهم .

8. الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الانسانية :[2]

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول للنتائج.
- التحفيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون ان النتائج محدودة ولم تصنف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.
- كما يعاب عليها أنها لم تقدم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيقية و الإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحى أخر فيما بعد.
- ما يأخذ عليها أيضا أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فان تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية.

[1] محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 7.

[2] عادل حسين، مرجع سابق، ص67.

- افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية و هذه العلاقة سطحية لان الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة.
- كما أن هذه النظرية ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع.
- كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد ، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولا.
- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنها تبقى الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات.

خلاصة الفصل:

- تم من خلال هذا الفصل التطرق الى مفهوم العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية وإسهامات بعض العلماء في نشأة هذا المصطلح وتطوره، وكذا المساهمة علم النفس في التطور أيضا.

و قد تبين من خلال هذا الفصل أن للعلاقات الإنسانية دور هام في السير الحسن لأي منظمة، لأن وجود العلاقات الحسنة بين العاملين تحفز على الإنتاج والرغبة في العمل وهذا ما يفرض على الإدارات الفعالة العمل على خلق جو مناسب وملائم داخل مؤسساتها بحيث لا يخلو هذا الجو من العلاقات الطيبة والثقة والتعاون سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة، إلا أن هذا لن يتحقق إلا عبر إستراتيجية بناءة وإرادة حقيقية وتكافل من كل أطراف المنظمة، وقد تم التطرق لطرق توطيد العلاقات داخل المؤسسة في فصلنا هذا، بالموازاة مع التطرق لبعض المفاهيم الخاطئة حول مصطلح العلاقات الإنسانية.

لقد تم في الأخير ذكر أبرز الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية ولعل هذه الانتقادات هي ما سيجعل التطور في الادارة في تقدم مستمر.

إن الهدف من دراسة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة هو البحث عن أنجع الطرق والسبل للتحكم في سلوك الافراد داخل المنظمة عبر خلق تحفيز حقيقي للعمال بهدف زيادة الإنتاج والرفع من الأداء وهذا بهدف تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الفعالية.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

تمهيد:

يعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حضت بدراسة واهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فان العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وانما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وانجازهم لأهدافهم، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من الباحثين والمفكرين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات وذلك من اجل تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين فيها.

ولمحاولة تحديد ماهية السلوك التنظيمي سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- نشأة ومفهوم السلوك التنظيمي.
- محددات وعناصر السلوك التنظيمي.
- أهداف وأهمية دراسة السلوك التنظيمي.

1. مفهوم و نشأة السلوك التنظيمي

1.1. مفهوم السلوك التنظيمي:

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بالسلوك التنظيمي.[1] وعليه فإذا كان السلوك يعبر عن ما يصدر من الفرد من قول أو ردة فعل. فما هو السلوك التنظيمي ؟

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالسلوك التنظيمي، كل حسب وجهة نظره، ويمكن أن نستعرض أهمها كما يلي:

تعريف صلاح عبد الباقي : "السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة. ويشمل ذلك، أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل العاملين والمنظمة في نفس الوقت"[2].

ويعرف الأستاذان (هودجيتس و والتامان) السلوك التنظيمي بأنه "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"[3].

ويعرف (سيزلاقي و ولآس) السلوك التنظيمي "هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"[4].

كما عرف السلوك التنظيمي :

---

[1] علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص.249.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 31.32.

[3] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الطبعة 2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 1995، ص 16.

4 محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (ط3)، دار وائل للنشر، عمان، 2005،ص19.

"بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و أراء العاملين في المنظمات الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته"[1] .

ويري ديفز أن "مصلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الأخر في شكل رسمي أهداف معينة لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي، كما يرى أن العناصر الثلاثة تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة– وهي الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي والبيئة– بأنه السلوك التنظيمي"[2].

فالسلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل الجماعة إذ ليس شرطا إذ يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقا مع سلوكه داخل التنظيم فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى، فالسلوك التنظيمي هو ترجمة حقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المطلوبة منهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية[3].

وعرف أيضا السلوك التنظيمي على انه "ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات وهو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع وهو علم وفن"[4].

ومن خلال ما سبق ذكره من تعار يف للسلوك التنظيمي يمكننا التوصل إلى أن السلوك التنظيمي هو تلك العملية التي تهدف إلى دراسة ما يصدره الأفراد من سلوكيات وتصرفات داخل التنظيم.

---

[1] عبد الله بن هبد العزيز و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص23.

[2] منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، **دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي**، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص57

[3] طارق علي جماز،مرجع سابق، ص 17.

[4] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 25.

2.1. نشأة السلوك التنظيمي:

لم يبدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي إلا في بداية القرن العشرين وزاد الاهتمام به في العقود الأخيرة من هذا القرن ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الأتي:

- الإدارة العلمية.
- حركة العلاقات الإنسانية
- المنهج السلوكي.
- الاتجاه التنظيمي.

أولا: الإدارة العلمية :

بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة في أعقاب الحرب الأهلية باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين احذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادية الصحيحة وأصبحوا روادا يحملون مشعل الإدارة العلمية عاليا ينيرون الطريق أمام رجال الأعمال وجميع العاملين في المشروعات الاقتصادية. وقام هؤلاء الإداريون العلميون من المهندسين الميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسات الحركة والزمن في مواقع عملهم. وقد استطاعوا أيضا من خلال استخدامهم للأساليب العلمية من زيادة الإنتاجية بشكل ملموس[1].

وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم "العمل أو المهمة" وقد وصفه فريدريك تايلور، أشهر عضو في مجموعة الرواد، بالصيغة التالية: "إن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل). إن عمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وان يستلزم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب انجازها والأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة يجب استخدامها والزمن المسموح به لانجازه"[2].

[1] عبد الله بن عبد العزيز وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 37.

[2] fredrick taylor.**Principles of scientific management**(new York :Haper & brothers publishing Co.,1911).p39.

ولكن على الرغم مما وجه لإسهامات تايلور من انتقادات على أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة إلا أن تايلور أسهم في تقدم حقل الإدارة بطريقة علمية.[1]

- **انعكاسات النظرية العلمية على السلوك التنظيمي:**

من وجهة نظر السلوك التنظيمي يمكن التساؤل لماذا يقبل العامل القيام بعمل أكثر لمجرد أن مهندسا ميكانيكيا اكتشف طريقة جديدة في توفير الوقت؟ والإجابة تقع في سببين:

1- أن هناك احتمال لرفضه من العمل إذا رفض الاستجابة.

2- في حالات كثيرة تقدم المنشاة حوافز مادية ترتبط بذلك العمل. وقد وضع تايلور نظاما تشجيعيا للأجور يقضي بان يتقاضى العامل أجرا أعلى عن الأجر العادي للوحدة المنتجة إذا زاد إنتاجه عن الحد المعياري.

ولا شك أن القارئ للنظرية العلمية لا بد أن يخرج بالاستنتاجات التالية:

- إن العنصر الإنساني لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للآلة حيث أن الكفاءة في الانجاز و زيادة الإرباح هي نتيجة لتصميم العمل، وبذلك تفقد النظرية العلمية رؤيتها للفرد كشخص أو كانسان.
- تقديم الأجور كحوافز لزيادة الإنتاج. فالنظرية العلمية تعتبر الأجر أقوى أنواع الحوافز.
- إن خطط الحوافز جميعها كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة الجماعات وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي رغم إن الدراسات المختلفة أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- افترضت النظرية العلمية بان الفرد كامل الرشد والعقلانية والمنطق وانه يقوم بعمله بأعلى كفاءة وعليه فانه يحقق أعلى دخل ممكن. وهكذا تناست النظرية أن الفرد أكثر تعقيدا ولا يجوز اختزاله لوصف بسيط.[2]

[1] عبد الله بن عبد العزيز وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 37.

[2] كامل المغربي، مرجع سابق، ص 50.

ثانيا: العلاقات الإنسانية:

شعر أصحاب الأعمال بان مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجيه خبراء الإدارة فيها للبحث عن بديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفعالية وحماس وقد سبقت فترة ظهور العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها للاستفادة من علم الاجتماع وعلم النفس فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العالم في الثلاثينيات ذات اثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعلمية[1].

وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعا ما، حتى بدا أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التي يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم تعد الأجور وتحسينها ومنح العمال مزيدا من المكافآت المادية كافية كلها لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة التي يعملون فيها.

ويعتبر إلتون مايو من الأوائل الذين اثبتوا ذلك من خلال الأبحاث التي أجريت على عمال شركة كهرباء الغرب.

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية لمرحلة جديدة من علاقة العمال بالعمل وأصحاب العمل:

- هل أصبح العمال فعلا مرهقين ؟
- هل فترات الراحة فعلا مرغوبة ؟
- هل تخفيض ساعات العمل أمر مرغوب ؟
- ما تأثير تغيير أدوات وأجهزة العمل ؟
- ما موقف العمال من الأعمال الموكلة إليهم من الشركة ؟
- لماذا ينخفض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات تبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وغيرها من الدراسات النفسية وليس في الأحوال المادية للعمل والعمال.

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، المنصورة، ص61.

وبدأت تتردد اصطلاحيات جديدة مثل الروح المعنوية، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز.

وقد أدت الشكلية والرسمية والجمود التي اتصفت به الاتجاهات الإدارية في الاتجاه التقليدي إلى ردود فعل ن قبل المهتمين بظواهر السلوك الإداري ومن بينهم مارى باكر فوليت الأمريكية التي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية والعملية الإدارية.

وقد أمنت فوليت بان القضية الأساسية في التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات. غير إن تأثير أفكار فوليت لم تكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب إلتون مايو وزملاءه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من اكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع هوثورن) التابع لشركة وسترن إليك تريك، وقد تركزت دراسته حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين وبينت إن زيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمل كالإضاءة والضوضاء ومساحة الحيز المكاني.[1]

وقد كشفت الدراسة إن اثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وكانت النتيجة التي خرج بها مايو في تجاربه أن الإدارة عملية اجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية.

وغير الرسمية بين جماعات العاملين. وعلى هذا فان تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون الإضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة.

وأدى هذا الطرح للسلوك الإداري فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج، ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التي روج لها تيلور أو التقسيم الجامد الذي اقترحه فيول أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحها فيبر هي محور وأساس العملية الادارية وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية بالطبع وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 62.

ويمكن تحديد الأفكار التي جاء بها كلا من "ماري باكر فوليت" و"جورج إلتون مايو" و"هنري جانيت" باعتبارهم يمثلون رواد هذا الاتجاه في الشكل التالي:[1]

مدرسة العلاقات الإنسانية

ماري باركر فوليت 1933-1868	جورج إلتون مايو 1949-1880	هنري جانيت 1919-1866
قانون التعارض والتكامل. قانون الموقف. الخلط بين القوة والسلطة. المسؤولية المجردة. التخطيط كنوع من التنسيق. مهنة الإدارة تحت التكوين.	توفير المناخ الإداري المناسب للعمال. الاهتمام بشخصية العامل. التركيز على النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة.	الاهتمام بإنشاء إدارات لشؤون الأفراد. ربط الأجور بالعلاوات بحيث إن تثبت الأجور وتحرير العلاوات حسب طبيعة العمل والإنتاج.

المصدر: فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، المنصورة، ص.64.

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 63.

- **انعكاسات نظرية العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي:**

لم تختلف فلسفة العلاقات الإنسانية عن شقيقاتها من النظريات التقليدية السابقة في نظرتها المحدودة اتجاه الإنسان، إلا أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال أدت إلى عدد من المساهمات السلوكية الهامة:

1) التعرف على بعض خصائص الجماعات الغير رسمية التي تؤدي إلى تفهم اكبر لسلوك الجماعة:

- ❖ التنظيمات الجماعية تعمل كوحدات رقابية اجتماعية من خلال المعايير التي تفرضها وتتطلب من الفرد الامتثال لها.
- ❖ الجماعات الغير رسمية تستخدم الإشاعات في اتصالاتها.
- ❖ الجماعات الغير رسمية تعارض التغيير لان بقاءها يعتمد على استمرارية وثبات العلاقات بين أعضاءها.

2) إن التخصص وتقسيم العمل ليسا بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة، وزيادة الإنتاج، وان الملل والإجهاد الناتج عنهما يتطلب بالضرورة المعالجة النفسية والمادية.

3) إن العامل السعيد لا يتطلب بالضرورة عاملا منتجا.

4) إن التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي تنظيمان منفصلان وكذلك أهدافهما.[1]

5) إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة وسياستها سلوكا فرديا وإنما يسلكون سلوكا جماعيا، فالتنظيم الغير رسمي يلعب دورا مهما في سلوك الأعضاء.

6) إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وان وجهة نظر العمال وعلاقاتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.

ولا بد لنا قبل الانتهاء، من ذكر أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن:

- ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر البشري الأمر الذي حال دون وصولها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

[1] كامل المغربي، مرجع سابق، ص 54.

فقد افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مكونة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها وان تلك الوحدات متماثلة ومتفقة في الهدف والغاية. وهذا افتراض غير صحيح لان هناك اختلاف في القيم والغايات بين أفراد المجموعة الصغيرة نفسها وبالتالي تنعكس هذه الاختلافات بين المجموعات في تعاونها مع بعضها. بينما تتعاون هذه الجماعات في بعض المجالات إلا انه لا يجوز افتراض انصهارها في بوتقة واحدة لتكون أسرة التنظيم المثالية التي تفترضها العلاقات الإنسانية.

- إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة لها لتتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود مثل هذه الجماعات في مثل هذا الجو لا يغير شيئا من الجهد الذي يبذله العامل كما أنها لا تغير من طبيعة ذلك العمل.
- إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل وافتراضها بأنها تعمل بتعاون وتفاهم وان مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومطالبتها بان يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد والتي تعبر مصدرا للابتكار والتطور، كما أنها تغفل نزعة الإنسان الفطرية في حب السلطة والتسلط وانه بطبيعته يسعى إليها ويتمسك بها ويمارسها إذا ارتقى إلى المستويات الإدارية العليا.
- إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز المعنوية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وبذلك فإنها تفتقر عنصرا مهما في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.
- إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم الغير رسمي تكون بذلك قد أهملت أهمية التنظيم الرسمي وأثره تكوين السلوك الإنساني.
- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحها.كما انه هناك تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة من عاملين أو إداريين[1].

رغم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية فإنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري والتنظيمي. فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس آلة أو أداة إنتاجية مجردة من

[1] كامل المغربي، مرجع سابق، ص 55.

الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات. ويعتبر دوغلاس ماكري غور من ابرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته "الفلسفة الإدارية". وتقوم فلسفة ماكري غور على الافتراض بان كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ في تصرفاته بصبغة معينة وهي عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي وبالإضافة، فقد بين ماكري غور أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبحت لديهم قناعة بان هذه المبادئ راسخة لا تحتمل التعديل والنقاش. ولذلك مبدأ السلطة الذي ترتكز إليه النظرية الكلاسيكية أصبح هؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم. إلا أن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير وان هناك وسائل أخرى كالإقناع والإكراه التي يمكن ممارستها.

وهناك بعد ثالث للنظرية الكلاسيكية هو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة، ولكن ماكري غور يرى أن هناك مصدرا آخر للسلطة وهو السلطة الغير رسمية والتي تأتي من الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية والعقلية) وغير ذلك، وقد استنتج ماكري غور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وهذه نظرة محالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.

وبهذا التحليل استطاع ماكري غور تقديم تصوراته لفروض النظرية الكلاسيكية التي سماها « X » ثم قدم تصوراته لفروض نظرية العلاقات الإنسانية و اسماها نظرية « y » . ويتضح ذلك فالجدول التالي :[1]

[1] كامل المغربي، مرجع سابق، ص 56.57.

نظرية « x »	نظرية « y »
❖ إن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. ❖ اغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا وان يوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف. فلو ترك العامل وحده فلن يعمل. ❖ الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وذلك تجنبا للمسؤولية. ❖ الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن والاستقرار. ❖ الشخص العادي يفتقد إلى روح المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.	❖ الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام. ❖ تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها. ❖ تحت الظروف الملائمة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها. ❖ الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار. ❖ الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال من اجل حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك. ❖ الإنسان قادر على الإبداع والابتكار .

المصدر: كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 58.

ثالثا. المنهج السلوكي:

❖ تعتبر نظرية أبراهام ماسلو 1943 "السلم الهرمي للحاجات الإنسانية" من أشهر النظريات التي حاولت تفسير السلوك البشري للسلوك الإنساني بناءا على هذه النظرية يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته. هذه الرغبات تأخذ شكل هرمي. ومن الممكن استخدام الحاجات التي تحتل قاعدة الهرم "الحاجات الفسيولوجية" لتوجيه سلوك الفرد. إذا ما أشبعت هذه الحاجات بدرجة مرضية، علما إن الرضا نسبي ويختلف من شخص إلى أخر حسب الفروق الفردية، برزت الحاجة التي تليها "الحاجة إلى الأمن" كمجددات لسلوك الفرد. وهكذا الحاجات الأخرى– الحاجة إلى الاجتماع، الاعتراف من قبل الغير ثم حاجات تحقيق الذات وتحتل قمة الهرم من ناحية الأهمية– علما بان حاجة الإنسان للاعتراف وتحقيق الذات تعتبر حاجات لا نهائية لذا من الممكن استخدامها دائما لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

❖ هربت سيمون الحائز على جائزة نوبل عام 1978، في كتابه السلوك الإداري 1949 " اتخذ من تحليل صناعة القرار مدخلا لفهم السلوك الفردي"[1]. من وجهة نظره، المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من اجل تحقيق هدف مشترك.

❖ سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بالبناء التنظيمي، نوعية الأسلوب الاتصالي المتبع وغيره من الجوانب الرسمية في التنظيم. كما يرى صعوبة استخدام مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات. ذلك لان الإنسان له قدرات عقلية وخبرات محدودة بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة وضيق الوقت. كل هذا يحد من قدرته على تقييم جميع البدائل الممكنة. لذا فالقرار يتخذ إذا كان متخذه راض على أفضل بديل متوفر لديه.

❖ احدث هيرزبرج تحول في الفكر الإداري حول العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على إنتاجيته. فالاعتقاد الإداري السائد قبل دراسات هيرزبرج وفريقه هو أن العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف انعدامها يؤدي بالضرورة إلى عدم رضاه. أيضا العوامل تكون سببا في عدم رضا الموظف انعدامها سيدفعه إلى مزيد من الرضا،بإجراء مقابلات شخصية مع 200 مهندس ومحاسب وسؤالهم عن آخر موقف جعلهم سعداء أو غير سعداء، توصل هيرزبرج إلى أن الاعتقاد السابق حول الرضا الوظيفي كان غير حقيقي. فالعوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تسبب عدم رضاه. فالمجموعة الأولى أطلق عليها هيرزبرج العوامل الدافعية وهي العوامل التي يودي توفرها إلى زيادة الرضا لدى الموظف.

[1] عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص40.41.

ومن هذه العوامل : الانجاز، أهمية العمل نفسه، المسؤوليات، إمكانية التقدم الوظيفي. أما المجموعة الثانية سماها هيرزبرج العوامل الوقائية هذه العوامل عدم وجودها يسبب حالة عدم الرضا لدى الموظف ويؤثر سلبا على إنتاجيته، لكن وجودها من وجهة نظر هيرزبرج لا يزيد عن رضا الموظف وبالتالي لا تؤثر ايجابيا على سلوكه، ومن هذه العوامل: الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاوات من وجهة نظر هيرزبرج الإدارة تستطيع أن تؤثر على سلوك منسوبيها ايجابيا باستخدام العوامل الدافعة. وتستطيع كذلك أن تمنع حدوث حالة عدم الرضا والسلوكيات السلبية بتوفير العوامل الوقائية.

❖ ديفيد ماكليلاند 1966، أكد أن الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى القوة بالإضافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء والأقارب والأصحاب تمثل العوامل الأساسية في تحديد نوعية سلوك الفرد . فللأشخاص الذين لديهم حاجة إلى الانجاز نمط سلوكي معين.[1]

فهم يضعون لأنفسهم أهدافا غير خيالية قابلة للتحقيق، بها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكانياتهم، يفضلون عدم المغامرة على حساب العمل، يحبون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للظروف، يهتمون بالانجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل. إظهار السيطرة على مجريات الأمور داخل التنظيم والأهمية هي أهم بواعث السلوك للمجموعة الثانية. بينما العمل مع من يرغب حتى ولو على حساب الأداء وتحكم تصرفات أفراد المجموعة الثالثة.

❖ رنسز ليكرت 1976م، يرى أن فاعلية المنظمة ورضا منسوبيها تزداد لما يكون النمط القيادي قائم على أساس المشاركة، فقد قام بتحديد أربعة أنماط لإدارة المنظمات الإنتاجية وهي :

1. منظمة قليلة الثقة في منسوبيها.
2. منظمة تسمح بإبداء وجهة النظر وتعطي قليلا من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها.
3. منظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها لذلك تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المحددة، بينما السياسة العامة والقرارات المهمة تتخذ من قبل الأشخاص محتلي قمة الهيكل التنظيمي.[2]
4. منظمة لديها ثقة كاملة في قدرات أفرادها. لذلك يعتبر السلوك اللامركزي هو النمط القيادي السائد. وموجه سلوك الأفراد في هذه الحالة هو شعورهم بالمسؤولية اتجاه منظمتهم.

[1] عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط ، مرجع سابق، ص42.

[2] نفس المرجع ، ص 43.

ليكرت أكد على أن هذا الأسلوب الأخير أو ما اسماه بنظام 4 هو الأسلوب المثالي للتأثير على معنويات الأفراد ورضاهم وبالتالي توجيه سلوكهم ايجابيا.

رابعا. الاتجاه التنظيمي:

هناك مجموعة من الافتراضات حول ماهية المنظمة :[1]

1. أنشطتها لابد أن يعتريها نوع من التغيير المستمر لتعكس البيئة التي تخدمها هذه المنظمة.
2. هناك مستويات مختلفة من السلوك: سلوك يحدث على مستوى الأفراد "سلوك فردي" سلوك يحدث على مستوى الجماعة "سلوك جماعي" ثم سلوك على مستوى المنظمة. ومن المتوقع أن يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعة عن سلوك التنظيم،فالسلوك على مستوى المنظمة يتأثر بسلوك الأفراد، ونمط سلوك الجماعة يحدده أعضاءها، وسلوك كل عضو يتأثر بما تفرضه الجماعة من قيود وما توفره من فرص، وكلا المستويين يتأثر سلوكيا بالجانب الرسمي في التنظيم، إضافة إلى تأثير البيئة الخارجية على كل المستويات السابقة.

أ. المستوى الفردي: سلوك الفرد حصيلة لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي يتعرض لها مع خصائصه الفردية بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها والأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة. مع الأخذ في الاعتبار العادات، التقاليد، الدين وغيرها.كل هذه المتغيرات وبنسب متفاوتة تشكل سلوك الفرد.

ب. المستوى الجماعي: الإنسان اجتماعي بطبعه. لذلك فلما نجد عضوا في تنظيم رسمي لا ينتمي إلى جماعة معينة. هذه الجماعات، كما ذكر سابقا، تضع أنماطا معينة تحكم سلوك أعضائها. مقابل ذلك تهيئ هذه الجماعات فرص لأعضائها قد لا تحقق لمن ليس عضوا.

ت. المستوى التنظيمي: تتم صياغة الأنظمة، القوانين واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمة ومنسوبيها منذ اللحظة الأولى من إنشائها. سلوك الأفراد من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة يتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود وما تهيئ لهم من فرص.

[2] عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط ، مرجع سابق، ص 44.

ث. البيئة: المنظمات لا تعمل من فراغ، بل تعتبر جزءا من العالم الخارجي، تستمد كل ما تحتاجه من بيئته الخارجية وتمد هذه البيئة بإنتاجها في شكل سلع وخدمات. نجاح المنظمة يعتمد على كفاءة قادتها للتفاعل ايجابية مع معطيات البيئة الخارجية للتنظيم.

3. سلوك المنظمة يتأثر بالجوانب الاجتماعية والتقنية المتاحة. لذا نجد أن منظمات العمل والإنتاج تشمل على خصائص النظام المكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض والتي هي في حالة تفاعل مع بيئتها الخارجية.[1]

.مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي :

يعتبر السلوك التنظيمي احد علوم السلوك التطبيقي، نتيجة لذلك فقد بني على مساهمات العديد من حقول السلوك. حيث يمكن القول أن الحقول الأساسية التي ساهمت في إثراء علم السلوك التنظيمي تتمثل في الآتي :

- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم النفس الاجتماعي.
- علم دراسة الإنسان.
- علم السياسة.

من هنا يمكن القول أن مساهمات العلوم الأخرى كانت على مستوى الفرد او التحليل الجزئي كعلم النفس أو على مستوى التحليل الكلي كدراسة المجموعات والمنظمات، حيث ساهمت فيها بقية العلوم، كعلم الاجتماع والسياسة.

[1] عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 44.45.

أولا: علم النفس :

يمكن تعريف علم النفس بأنه " هو ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفسير وأحيانا تغيير سلوك الفرد"[1].

إهتم علماء النفس بدراسة السلوك الفردي ومحاولة فهمه، والتخلص، وتتلخص مساهماتهم في موضوعات كنظريات التعلم والشخصية وعلم النفس الإداري.

يهتم علم النفس الإداري بمشاكل مثل الاجتهاد العصبي الناتج عن العمل والملل وكافة الظروف والأحوال التي تؤثر في كفاءة العمل، وحديثا امتدت مساهمات علم النفس لتشمل التدريب والإشراف واختبارات التعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم بما يخدم الأهداف والأنماط السائدة.[2]

ثانيا: علم الاجتماع :

بينما علماء النفس ركزوا اهتماماتهم على المستوى الفردي، كان علماء الاجتماع ينظرون إلى النظام الاجتماعي ككل، حيث أن الفرد هو جزء من الكل وكان علماء الاجتماع " يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين"

وقد ساهم علم الاجتماع في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة المجموعات في التنظيم خصوصا التنظيم الرسمي، وقد ساهموا في دراسة ديناميكية المجموعات والهيكل التنظيمي والبيروقراطية والاتصالات والقوة والصراعات.

ثالثا: علم النفس الاجتماعي :

يعتبر هذا النوع جديدا نسبيا حيث يحاول دراسة السلوك بين الأفراد، فبينما علم النفس وعلم الاجتماع يحاولان تفسير السلوك الفردي والاجتماعي على التوالي، نجد أن علم النفس الاجتماعي يحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات، إن احد المجلات الرئيسية التي حظيت باهتمام علماء

[1] Robert Silverman. "Psychology" (N.Y.Croft 1981). P 2.

[2] عبد الله بن هبد العزيز و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 61.

النفس الاجتماعي هو مفهوم التغيير وكيفية إحداث التغيير والتخفيف من عوامل مقاومة التغيير، كذلك يهتم هذا الفرع من العلوم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات والاتصالات وكيفية إشباع الاحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات[1].

رابعا: علم الأنثروبولوجيا :

يدرس هذا العلم المجتمعات خصوصا البدائية منها لمعرفة الإنسان ونشاطاته، فالطريقة التي نتصرف بها هي وظيفة الثقافة التي ننتمي إليها، والفرق في طريقة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وبين سكان القرية والمدينة هي من ضمن اهتمام هذا الفرع من العلوم.

خامسا: علم السياسة :

ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السلوك الإنساني في التنظيم من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية، ومن المواضيع المحددة هو دراسة الصراعات والقوة وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية[2] .

2. محددات وعناصر السلوك التنظيمي

1.2 محددات السلوك التنظيمي :

يوجد مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة من جوانبه الاجتماعية.

1.1.2. المحددات النفسية للسلوك التنظيمي :

هي عبارة عن تلك المتغيرات آو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي :

[1] نفس المرجع، ص 62.

[2] عبد الله بن هبد العزيز و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 63.

- **التعلم** : التعلم هو إحدى المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددات لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، " وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك"[1].

ويعرف **(علي السلمي)** التعلم بأنه "التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات"[2] .

- **الإدراك** :

الإدراك هو احد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددا لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول **(Glueck)** : " السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية "[3]

ويشير مفهوم دور الإدراك إلى "الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به "[4]

فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستترا ضمنيا أو سلوكا ظاهرا لاشك انه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات، إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم أن نتعرف على العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد المدركات والانطباعات، فالتعرف على هذه العوامل والعمليات يقربنا من فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى الفرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون لنفس المؤثرات التنظيمية،

---

[1] زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.41.

[2] نفس المرجع، ص 131.

[3] Glueck W.F. **Personnel-A Diagnostie Approch**. London. Irwin-dorsey0. 1Inter. 1974, p7.

[4] Homwod, Porter W.L.A Lawler E.E , **Management Attitudes and Performance**, Richard.D Irwin, 1968)p24.

ويمكن تعريف الإدراك على انه: الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى.[1]

فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرين وما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

- **الدافعية :**

هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع الحماس والدافعية للعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها من حث العملين على رفع حماسهم في أعمالهم[2].

- وتعود كلمة دافعية في أصلها إلى "الكلمة اللاتينية movere أي يحرك أو يدفع ، ثم احذ هذا الاصطلاح شكلا أوسع يشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وانه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"[3].

يري الباحث **علي السلمي** بان: "الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشيعة وتمثل نوعا من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أن توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، والدافع باعتباره قوة داخلية تتبع نفس الفرد، وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة"[4].

[1] زاهد محمد ديري مرجع سابق، ص 66.

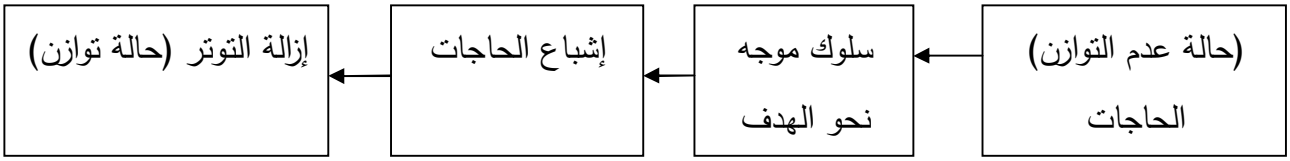
[2] ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، جامعة ديالي، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص16.

[3] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 119.120.

[4] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 53.

ويري أيضا « John compull » "بان الدافعية تتعلق أولا باستجابة السلوك، وثانيا قوة الاستجابة إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين، وثالثا السلوك وطول التي يستمر فيها الفرد على التصرف على نحو معين"[1].

وفيما يلي شكل يوضح عملية الدافعية :[2]



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004، ص 121.

- **الشخصية:** تعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تؤدي إلى تفهم السلوك الإنساني. فهي تعمل على تفسير و شرح ثم التنبؤ بالسلوك الإنساني فمن الضروري أن يتوفر للمدير تفهما موضوعيا وعلميا لشخصية الأفراد الذين يعملون معه حتى يتمكن من توجيه سلوكهم التوجيه الصحيح تبعا للفر وقات الفردية بينهم.ونظرا لاستقرار طبيعة الشخصية فقد أصبح بالإمكان صبغها بالصفات العامة التالية:

- الشخصية هي كينونة أو وحدة منظمة ولا لما أصبح للفرد معنى.
- تبدو الشخصية بأنها منظمة في أنماط ويمكن، إلى حد ما، ملاحظتها وقياسها.
- رغم إن الشخصية تعود إلى أساس بيولوجي إلا أن تطورها هو نتيجة للبيئات الاجتماعية والثقافية والدينية... غيرها.
- إن الاتجاهات هي إحدى المظاهر السطحية للشخصية وأما جوهرها فهو الشعور اتجاه السلطة أو الأخلاق.
- تتضمن الشخصية كلا من الخصائص العامة أو الفردية، فكل فرد يختلف عن غيره في بعض الخصائص وبتماثل معهم في خصائص أخرى.[3]

---

[1] حسن حريم، **السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

[2] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 121.

[3] نفس المرجع، ص 105.106.

- **القدرات** : تعرف القدرات بأنها على أنها إمكانيات الفرد على القيام بعمل ما، وإما المهارات فهي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي ذلك العمل. فهناك الكثيرون ممن يمتلكون القدرات الضرورية لأداء العمل إلا أنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة .

وقد اتفق علماء النفس على أن هناك أربعة أنواع من القدرات الإنسانية :

- القدرة العقلية وتتمثل في الذكاء والمعرفة، والقدرة الكلامية (اللفظية) والعددية (الرياضية) وقدرة المنطق والإبداع والإقناع.
- القدرة الحركية : وهي البراعة في تحريك الأشياء والتلاعب بها.
- القدرة الميكانيكية : لب
- القدرة على رؤية العلاقات الحيزية (الفراغية) والتعامل معها أو التفهم للعلاقة بين الأجزاء وكيف أنها تكون الوحدة الكاملة.
- القدرة الخلاقة : وهي القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة مفيدة و مختلفة.

ويختلف الأفراد عن بعضهم من ناحية القدرات المذكورة. وتعود أسباب الاختلاف إلى عوامل وراثية و بيئية.

وتعتبر القدرات والمهارات والخبرات محددات رئيسية للسلوك والأداء في المنظمة، ومن المحتمل أن تبدأ هذه الخصائص بالتفاعل مع بعضها البعض قبل أن يبدأ الفرد الانخراط في العمل ولا تقوم بتفسير العوامل الأخرى التي ظهرت نتيجة انخراطه في العمل. كما تبين أن ردود الفعل للإجهاد وطرق التكيف تعمل على التمييز بين مستويات الأداء في التنظيم. كامل محمد المغربي.[1]

- **الاتجاهات** : تعتبر الاتجاهات شانها شان القيم ، محددات للسلوك التنظيمي، وذلك لان الإنسان يأتي للمنظمات الإدارية وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والقيم التي لابد لها أن تترك بصمات على تصرفاتها في العمل. لذلك من المهم جدا أن يتفهم المديرون الاتجاهات والقيم التي بها العاملون معهم لمنظمات الأعمال، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية، ولا يحصل تعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها.

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص162.163

تمثل الاتجاهات كما يبدو ومن التسمية توجها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة يكسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعة الرفاق والمدرسة والمسجد، والجامعة والنادي، ومختلف المؤسسات الاجتماعية وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب بل حتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير ولذلك تركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الايجابية نحو العمل ومحاولة تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

ولذلك لان السلوك التنظيمي الايجابي ضروري جدا لتحقيق الأهداف المحددة، وتحرص مختلف التنظيمات على خلق شعور الولاء التنظيمي، واحترام العمل والالتزام به[1] .

يعتبر الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة وهو أيضا نزوع أو ميل مكتسب اتجاه شيء أو شخص ...لدى الإنسان مشاعر ومعتقدات خاصة به، هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محببا وايجابيا أو غير محبب وسلبي. هذا الميل أو النزوع يوجه .

2.1.2. المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي :

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وتتمثل المحددات الاجتماعية ف الإنسان للتصرف بطريقة معينة اتجاه الشيء الذي يحمل عنه المشاعر والمعتقدات، وهذا النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.[2]

يما يلي:

- **الجماعات:** تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي. ورغم انه ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة إلا أن نظرة سريعة في الأدب الاجتماعي يظهر أن معظم تعار يف الجماعة قامت على أساس خصائص محددة، وتتضمن الإدراك والدافعية والتنظيم والإتكالية (الاعتماد) المتبادلة بين الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم. فالجماعة هي اللبنة الرئيسية في الأساس التنظيمي الأكبر. وربما ان اصغر مجموعة إنسانية هي الأسرة وانم مجموع الأسر تكون المجتمع الكلي، كما وان مجموع الأقسام والإدارات وجماعات الصداقة والمصلحة وغيرها تكون البناء التنظيمي لأي منشاة إنتاجية خاصة أو مصلحة حكومية.

[1] حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص230.

[2] نفس المرجع، ص 232.

وقد عرف توسي الجماعة بأنها "تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة " ويشير هذا التعريف إلى أن مجرد تجمع بعض الأفراد لا يكسبه صفة الجماعة.فإذا تجمع بعض الأفراد تلقائيا لمشاهدة فلم سينمائي أو لركوب حافلة عامة فلا تنطبق عليهم صفة الجماعة لعدم وجود تفاعل مخطط أو مستمر فيما بينهم. إلا أن التعاريف التي ترد في علوم النفس والاجتماع يتصف كل منها بوجهة نظر الكاتب وأهدافه. فهنالك من يعرف الجماعة على أساس "العلاقة" بين أفرادها أو على أساس "دافعية" الأعضاء أو على أساس "الخصائص التنظيمية" أو على أساس "الاعتمادية" القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

وتأتي أهمية دراسة سلوك الجماعة الصغيرة في المقدمة بالنسبة للإدارة لان معظم الأفراد –إن لم يكونوا جميعهم– يعملون كأعضاء في جماعات سواء كانت مكونة بشكل رسمي أو غير رسمي[1].

- **القيادة :** تعتبر القيادة احد المعايير التي تعتمد في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات ويقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار " القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو عرض معين[2].

ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق أهداف الموضوعة " .ولذلك لنرى بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها على أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة.

والقيادة أيضا هي "عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيرا مباشرا كما وانه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير.وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغير الظروف في المشروع التي تدعو إلى تغير متواصل إلى خططه وسياسته من ناحية، والى طبيعة

---

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص175–176.

[2] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

العنصر الإنساني المتغيرة باستمرار من حيث سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وأحاسيسه، الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمرا حتميا"[1].

- **الاتصال** : إن الاتصالات في مجال الإدارة هي عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة. وهي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا بها، لكونها اخذ وعطاء متبادل. والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، الرؤساء والمرؤوسين من اجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميكيتها، فعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقويم، تعتمد دائما على نوعية الاتصالات وفعاليتها.[2]

إن الاتصالات مهمة للرئيس كجزء أساسي من عمله الذي يبقى من وراءه توجيه جهود مرؤوسيه إلى تحقيق هدف معين، وفي الوقت ذاته فان الاتصالات لا تقل أهمية بالنسبة إلى المرؤوسين في محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم من هذا العالم[3].

ويساعد أيضا هذا الموضوع المدراء والعاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصالات بالطرق المختلفة مثل الاستماع للمقابلات الشخصية والاجتماعية.[4]

- **القيم** : عرف روكيتش القيم "على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، تقويمات، أحكام، تبريرات، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا" . فالقيم تختلف عن مفهوم الاتجاهات الذي يراد به الميل والاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة، ومن الجدير بالملاحظة أيضا أن الاتجاهات والسلوكيات النابعة من قيم راسخة ستكون أكثر مقاومة من تلك المبنية على قيم اقل رسوخا"[5].

---

[1] كامل محمد المغربي، نفس المرجع، ص 199.

[2] حمادات، محمد حسن، مرجع سابق، ص 282.

[3] علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر ، ص234.

[4] ثائر محمد سعدون، مرجع سابق، ص17.

[5] عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 95.

وتعبر القيم أيضا احد المقاييس التي تعتمد في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وإحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصحيح وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد،وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فان القيم تؤثر على تحديد سلوك الفرد، وتعبر عما يعتقده الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويثير في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهناك الكثير من القيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.[1]

- **البيئة والثقافة التنظيمية:** البيئة والثقافة التنظيمية هما احد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وإحجامها، فبالنسبة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، وعليه فان للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها لا توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد وحسب: " تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء

[1] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 140.

من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية[1] .

2.2. عناصر السلوك التنظيمي:

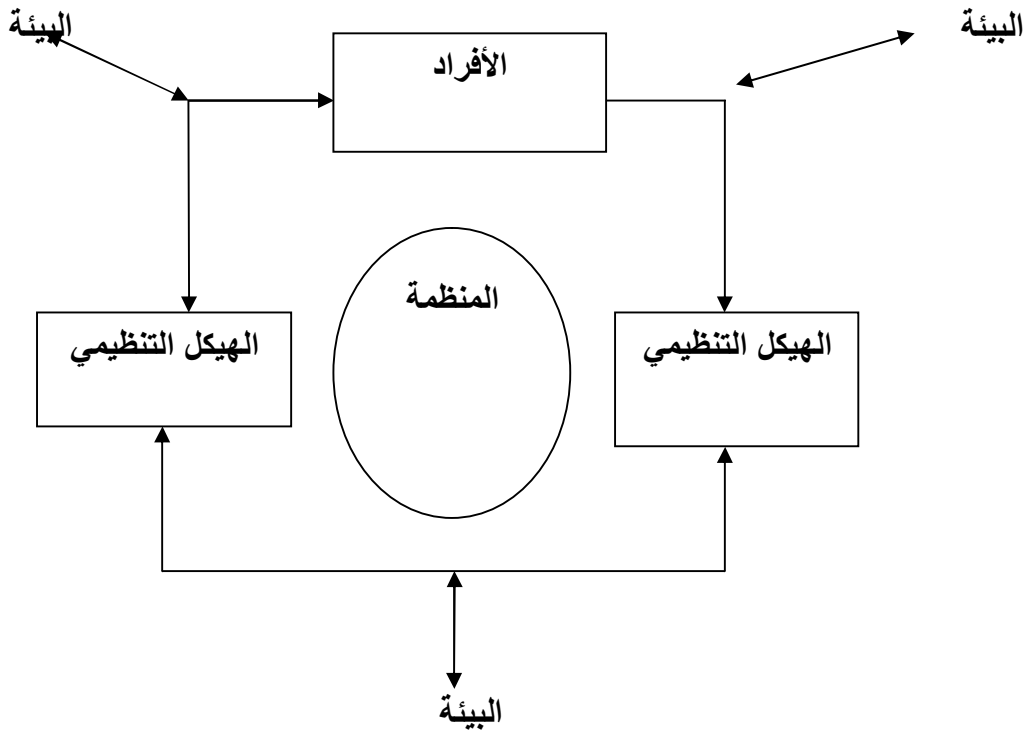
يتكون السلوك التنظيمي من أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

- **الأفراد :** ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر الموجودة داخل المنظمة، ذلك انه يؤثر ويتأثر بها ، ويعملون في المنظمة كافرا داو جماعات سواء كانت رسمية أو دون ذلك، ويمتاز هؤلاء الأفراد بحالات التغير بمعنى أنهم يختلفون عن بعضهم البعض من حيث الشخصية، المشاعر، الدوافع وكذا الأفكار.
- **الهيكل التنظيمي:** كلما كانت العلاقة بين أفراد الهيكل التنظيمي مبنية على الصراحة والقرب والثقة كلما ازدادت احتمالات وجود مناخ ايجابي لديهم، وكلما كان الاتصال والتواصل ضيقا انعكس ذلك سلبا في المناخ التنظيمي.
- **تكنولوجيا العمل:** فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنطقة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ العام نحو السلبية، مما يؤثر سلبا على روح الثقة وضعف الحماس والإبداع.
- **البيئة الخارجية:** فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلبا على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار. أما إذا كانت المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل.[2]

[1] نفس المرجع، ص 141.

[2] حمادات، محمد حسن، مرجع سابق، ص 36.

شكل يوضح عناصر السلوك التنظيمي:[1]



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.37.(بتصرف)

3. أهداف وأهمية السلوك التنظيمي

1.3. أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن للسلوك التنظيمي مجموعة من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها يرى ألعديلي بان الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي للعاملين، ذلك لانجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل[2].

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.37.(بتصرف).

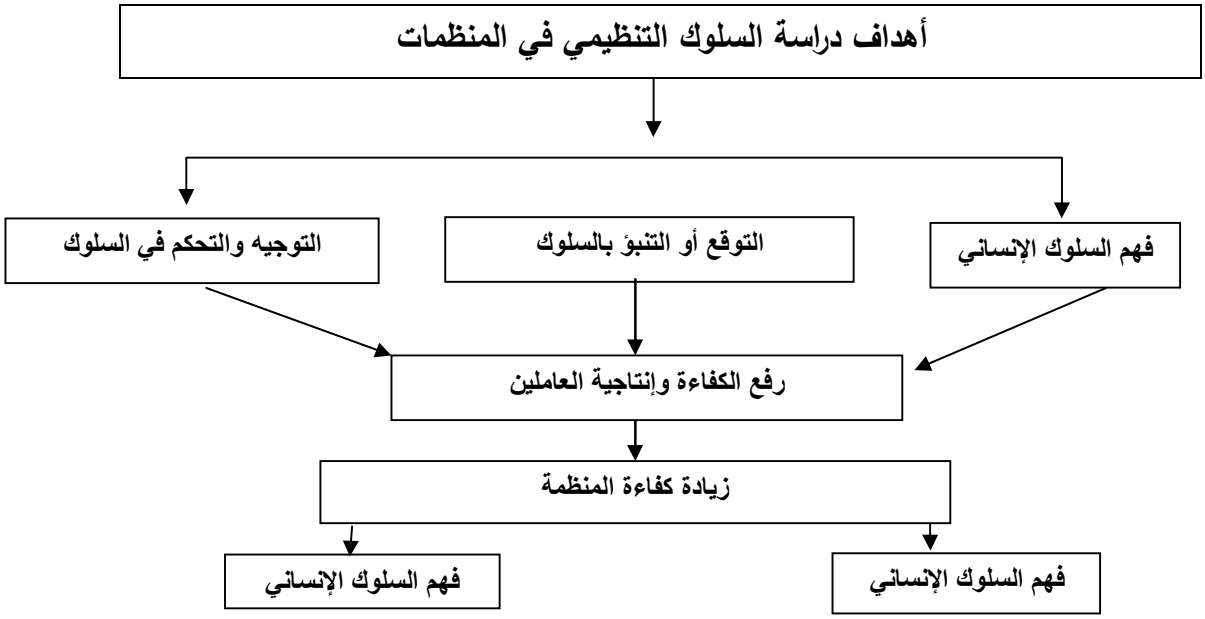
[2] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص21.

وتهدف أيضا دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين و تعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا و تنظيميا، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على العنصر البشري من حيث سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل المنظمة، لذا فان نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وكذا تحسين أداءه،

ومنه يتضح لنا بأن للسلوك التنظيمي ثلاث أهداف رئيسة وهذه الأهداف هي: التنبؤ الفعال، والتفسير الكافي والدقيق، والإدارة الفعالة[1].

فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديرها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، أيضا هي أساس للتنبؤ به وأيضا هي أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، و وجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه[2].

شكل يوضح أهداف السلوك التنظيمي:[3]



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر، 2003، ص.18.

[1] جمال الدين المرسي، ود.ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،ص ص50-51.

[2] زاهد محمد ديري،مرجع سابق، ص 28.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص18.

2.3. أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيرا وعملا ، من هذا كان السلوك التنظيمي عنصرا مهما في الإدارة ، لان موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم، لذلك فهي تضيف جانبا هاما من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري.

فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة، فانه يكون في أمس الحاجة لمعرفة اثر و واقع قراراته على الأشخاص العاملين طالما أن العنصر البشري هو الغاية و هو الوسيلة لتحقيق الأهداف، إذا فمعرفة العنصر البشري يكون امرأ مهما مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية، لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للتغيير والتطوير، ومن هنا يمكن أن نصل إلى الأسباب والعوامل التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمرا ذا أهمية يستحق الجهد والتفكير والدراسة:[1]

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا الاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

وبالإضافة لما سبق ذكره تتجلى أهمية السلوك التنظيمي في :

1- مجال تشويق للدراسة:ويعود عنصر التشويق في عملية دراسة السلوك التنظيمي إلى انه يتعلق بالمورد البشري وكذا طبيعته، وعليه فانه يتعلق بسلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمات المختلفة التي يمارسون فيها أعمالهم، وتعبر دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية و شيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات وهذا كله راجع إلى العنصر البشري.

[1] عبد الله بن هبد العزيز و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص24.25.

2- السلوك التنظيمي هام: وتعد أيضا دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين والعاملين وكذا للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، معنى هذا أن فهم طبيعة هذا السلوك تسهم في زيادة الوعي وكذا الفاعلية في المنظمة.[1]

- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا، بينما تؤثر الحوافز المادية ايجابيا في المستويات الإدارية الأقل.
- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته. لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات .بمعنى آخر ، ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد.[2]
- تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد ،وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.
- الفرد بطبيعته يرغب في التعلم و اكتساب مفاهيم جديدة فواجب الإدارة إذا هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر ايجابيا على سلوكه.
- يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم .لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ،متى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
- فهم البيئة الخارجية للنظام و ما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبها و ما قد يكون لمتغيراتها من آثار ايجابية أو سلبية على سلوك الفرد.[3]
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة ، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات ،وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك. فيولد معظم الأفراد ويتعلمون من المنظمات ،و يكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في

[1] جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص49-50، (بتصرف).

[2] عبد الله بن هبد العزيز و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق،ص 52.

[3] نفس المرجع، ص 53.54.

منظمات، ولان المنظمات تؤثر تأثيرا قويا على حياتنا فان من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.[1]

- كما تكمن أهمية السلوك التنظيمي في التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات، التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في هذه المسببات.[2]

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.[3]

[1] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،ص15.

[2] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الطبعة 2،قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.44.

[3] ثائر سعدون محمد، مرجع سابق، ص 15.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي بالإضافة إلى نشأته وكذا تم التطرق إلى محدداته وعناصره، وأيضا أهدافه وأهميته.

ويتضح لنا من خلال كل هذا، أن فهم وتحليل سلوك وتفاعل العنصر البشري في المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي من أجل تفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، هذا لان العنصر البشري أصبح اليوم أهم عناصر الإنتاج داخل المنظمات، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري، فلقد أضحى السلوك التنظيمي يستحوذ على قيمة وأهمية كبيرة في فكر وثقافة مختلف المفكرين والباحثين والدارسين هذا لأنه يعتبر العنصر الحقيقي الذي من خلاله يمكن خلق الثروة وإنماء رأس مال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية، والى جانب هذه الأهمية يجيب أن نعترف ونقر بصعوبة إدارة السلوك الإنساني والسيطرة عليه داخل المنظمة، وهذا راجع إلى تعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل السلوك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد:

إن كل بحث علمي في العلوم الاجتماعية على غرار البحوث في العلوم الأخرى يحتاج إلى منهج علمي مناسب يوجه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من وراء هذا البحث، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في فصلنا هذا. حيث سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد مجال دراستنا بدقة ومن كل النواحي سواء من ناحية المجال الجغرافي والزماني للمؤسسة محل الدراسة أو من خلال المجال البشري للدراسة، وصولا إلى تحديد نوع الدراسة وكذا اختيار المنهج المناسب لها والطريقة التي تتماشى مع المنهج المتبع وكل هذا لكي يسهل علينا حصر مجال البحث وأدوات جمع البيانات اللازمة حول موضوعنا والمتمثلة أساسا في المقابلة والاستمارة والملاحظة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الجانب المنهجي للدراسة قد جاء وفق ما تم التطرق له في الجانب النظري للدراسة من أفكار ومعلومات، وهذا بهدف الحرص للسير وفق مسار عام للبحث ككل.

1. الإطار الميداني:

1.1. التعريف بالمؤسسة:

تم إجراء هذا التربص في مركز التكوين المهني والتمهين الرائد سي لخضر (CFPA) بمدينة السواقي ولاية المدية، تقع مدينة السواقي على بعد – 70 كلم – جنوب مقر الولاية و عند وسط المدينة يقع المركز الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم (91/95) المؤرخ في (1986/02/09) بطاقة استيعاب تبلغ (250) متربص و في النظام الداخلي (60) سرير و يحتوي المركز على:

- 05 قاعة بيداغوجية
- 02 قاعات متخصصة
- 04 ورشات مجهزة
- مكتبة
- نادي ، ملعب ، مطعم

إضافة إلى ذالك هناك طاقم إداري وجملة من الأساتذة في مختلف التخصصات بالإضافة إلى العمال المهنيين:

- الأساتذة: 17 أستاذ.
- الإداريين: 22 إداري.
- العمال المهنيين: 08 عمال.

أما عن التخصصات الموجودة في المركز فهي :

* البناء (القولبة والتسليح :اختصاص جديد) " المعني"
* مرمم الطرقات
* كهرباء معمارية (تحويل إلى ولاية أخرى)
* طلاء وتركيب الزجاج
* التركيب الصحي الغاز (اختصاص جديد)
* حلاقة السيدات (دروس مسائية)
* التوثيق والأرشيف (تمهين)
* تربية النحل (تمهين)
* اللباس التقليدي
* مكانيك تصليح مركبات الوزن الخفيف
* أمين مخزن(اختصاص جديد)
* صيانة أنظمة المعلوماتية (اختصاص جديد)
* طبخ الجماعات (دروس مسائية)
* سكرتارية
* إعلام آلي (دروس مسائية)
* نجارة معمارية (تمهين)

2. الدراسة الميدانية:

1.2. أدوات البحث:

الاستمارة: تعتبر الاستمارة من انسب الوسائل المستعملة للحصول على بيانات فتكون أساسا هي منطلق الباحث بهدف الحصول على إجابة على الأسئلة المطروحة من طرفه وهذا بالإضافة إلى ضرورة تدرب الباحث على كيفية استخدام أدوات البحث والتعرف على صحتها وموضوعيتها.

وتعرف الاستمارة على أنها "احد وسائل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها بحيث تعتمد على استنطاق المبحوثين والحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة وتساعده في اختيار فرضياته"[1]

كما أن طريقة الاستمارة تمتاز بأنها تساعد في جمع معلومات جديدة مستمدة مباشرة من المصدر.

2.2. مجالات الدراسة:

- يجب على كل باحث إجراء دراسة ما أن يحد أبعاد ومجالات هذه الدراسة والتي يمكن أن تكون كالأتي:

- **المجال الجغرافي:** وهو مكان إجراء البحث.
- **المجال الزماني:** وهو الزمن الذي اجري فيه البحث.
- **المجال البشري:** وهو العنصر البشري الذي شمله البحث.

1- المجال الجغرافي: مركز التكوين بالسواقي، المدية.

2- المجال الزماني: تم إجراء البحث شهر أفريل للسنة الدراسية 2018/2017.

3- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عمال مركز التكوين المهني بالسواقي.

[1] عبد الغني عماد، **منهجية البحث في علم الاجتماع**، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 2007، ص 61.

3.2. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من 47 عاملا ينشطون داخل المؤسسة وهم يتوزعون حسب نوع الوظيفة إلى ثلاثة أصناف: إداريين، أساتذة، وعمال مهنيين. وهم موزعين كالتالي:

- أساتذة: 17 أستاذ.
- إداريين: 22 إداري.
- عمال مهنيين: 08 عمال.

1.3.2.المسح:

إن عملية اختيار العينة لإجراء البحث الميداني هي عملية في غاية الصعوبة، إذ تتطلب دراسة مجتمع البحث بطريقة ذكية في ضوء البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها من الميدان للإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة تبين أن مجتمع البحث ليس كبيرا إذ يتكون من 47 عاملا ومن اجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية تم الاعتماد على المسح الشامل وإجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث.

ولقد قمنا بتوزيع 47 استمارة، وهذا حسب عدد عمال المؤسسة محل الدراسة، والتي تم استرجاعها كلها وتعريفها وبناء الجداول الإحصائية بناءا على ما جاء فيها.

4.2. المنهج المتبع:

المنهج الذي يتلاءم مع دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يتماشى مع تقنية الاستمارة كتقنية رئيسية والقابلة كتقنية مساعدة.

حيث يعرف المنهج بأنه "أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج حول الظاهرة موضوع الدراسة"[1].

كما يعرف على انه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما هي في الواقع، ويعتمد بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهرة الأخرى وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف كما هي بل يتعداه إلى الوصول إلى استجابات تسهم في فهم الواقع وتطويره"[2].

ويعرف المنهج أيضا انه "طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع الدراسة".[3]

[1] طاهر حسو الزيباري، **أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع**، معهد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص 55.

[2] عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1997، ص 187.

[3] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 55.

3. تحليل البيانات:

1.3. تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	34	%72
أنثى	13	%28
المجموع	47	%100

إن الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 72 % من مجموع أفراد العينة أغلبيتهم من الذكور ثم تليها نسبة 28 % من الإناث،وتعتبر هذه النتائج تعتبر منطقية بسبب نوع العمل داخل مراكز التكوين خاصة فئة العمال المهنيين لاعتبارات العمل الشاق الذي يعتمد على الجهد العضلي وكذالك العمل الليلي الذي لا يتماشى مع خصائص المرأة بطبيعة الحال.

الجدول(2): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
20 -30	03	%6.5
31 - 40	19	%40.5
41 - 50	16	%34
51 – اكبر	09	%19
المجموع	47	%100

من نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام يتبين أن نسبة 6.5% من مجموع أفراد العينة يتراوح أعمارهم مابين 20 -30، تليها نسبة 40.5% يتراوح أعمارهم 31 - 40أما الذين كانت فئة أعمارهم مابين 41 - 50 كانت 19 % ثم تليها نسبة 19% الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة ويتضح من خلال الجدول آن مجتمع البحث هو مزيج من كل الأعمار ولا تغلب أي فئة عن الأخرى بفارق كبير.

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	01	%2.5
متوسط	08	%17.5
ثانوي	26	%55
جامعي	12	%25
المجموع	47	%100

إن الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 25 %من إفراد العينة ذو مستويات جامعية تليها نسبة 55% من التعليم الثانوي في حين نجد نسبة 17.5%تمثل تعليم المتوسط و أصغر قيمة تمثل 2.5 % من التعليم الابتدائي بالتالي فان الجدول يبين أن النسبة الغالبة في التوظيف هي المستوى الثانوي ، وهذا لان اغلب الموظفين هم أصحاب شهادة تقني سامي و هي شهادة يحصل عليها غالبا من له مستوى ثالثة ثانوي، وهذا سواء بالنسبة لسلك الأساتذة أو الإداريين .

الجدول رقم(4) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
أستاذ	17	%36
إداري	22	%47
عامل	08	%17
المجموع	47	%100

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 47% ضمن فئة الإداريين تليها نسبة 36%من أفراد العينة أساتذة في حين نجد نسبة17% من العمال، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط داخل مراكز التكوين المهني ، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط داخل مراكز التكوين المهني الذي يعتمد على الجانب الإداري خاصة فيما يتعلق بفروع والتمهين، وكثرة التعاملات الإدارية مع أصحاب المؤسسات التي يتم فيها تكوين المتربصين في والتمهين، بالإضافة إلى ذالك كون قطاع التكوين مستقل من ناحية التسيير المالي إذ يتم إعداد الميزانية

على مستوى كل مركز، وأيضا عملية التوظيف و إعداد مخطط الموارد البشرية يكون على المستوى الداخلي، وهذا على عكس القطاعات الأخرى كالتربية و الصحة.

2.3. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب إحساسهم بوجود احترام بين العملين.

وجود احترام بين العملين	التكرار	النسبة
نعم	**41**	**%87**
لا	**6**	**%13**
المجموع	**47**	**%100**

يبين الجدول أن أغلبية العاملين يحسون بان هناك احترام ملحوظ بين العاملين وهذه الأغلبية ممثلة بنسبة83%من أفراد العينة، بينما يرى ما نسبته 17% انه لا يوجد احترام بين العاملين.

ويمكن تفسير ذالك إلى كون أن العمال تختلف حاجاتهم داخل المؤسسة كما تختلف آراؤهم حول بعض الأشياء الأخرى، فمن العاملين من يرى انه لا يحتاج أن يحترمه احد، أو أن يحترم احد نظرا لتنشئته آو ما يمر به في حياته الاجتماعية اليومية، و بالتالي هو يرى انه في فترة عمل و بالتالي ما عليه سوى تأديته على أكمل وجه وانتظار الأجر في آخر كل شهر، أو "أنهم يعانون من مشكلات في العلاقات الإنسانية و التي تنجم عن المشكلات النفسية و الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم او في مجال العمل"[1] ، بينما لا نجد هذا التفكير عند باقي العمال و هم الذين صرحوا بوجود احترام بين العمال نظرا بطبيعة الحال وعكس ما سبق يتمتعون بعلاقات جيدة مع باقي العمال، وهذا ما يجعلهم يحسون بالاحترام المتبادل بينهم وبين باقي العمال.

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص72.

الجدول رقم (06): العلاقة بين الجنس و المعاملة الحسنة بين العاملين.

المعاملة الحسنة بين العاملين / تحسن العمل / الجنس	نعم	لا	المجموع	
ذكر	30 %88	04 %12	34	%100
أنثى	11 %85	02 15%	13	%100
المجموع	41 %87.5	06 %12.5	47	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 87.5% من العمال يرون أن حسن المعاملة بين العاملين تؤدي إلى تحسين العمل،وهذه النسبة مدعمة بنسبة 88% الذكور ونسبة 85% من الإناث، أما من يرون أن حسن المعاملة بين العمال لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين العمل فهي فئة ممثلة بنسبة 13.5% من العمال مقسمة حسب الجنس إلى 15% إناث و 12% ذكور.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن الجو السائد داخل المؤسسة له تأثير على أداء العاملين بها، و بالتالي نوع العلاقات السائدة يتماشى مع أداء العمال فإذا كانت العلاقات حسنة كان أداء العامل جيدا و العكس إذا كانت العلاقات السائدة بين العاملين غير جيدة،"إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا للعمل و الإقبال عليه"[1].

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص75.

الجدول رقم (07): العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والحصول على التقدير في العمل.

الحصول على التقدير في العمل / الوظيفة	أكيد	لا احصل	المجموع	
أستاذ	13 %76.5	04 %23.5	17	100%
إداري	18 %82	04 %18	22	%100
عامل	8 %100	/	08	%100
المجموع	39 %83	08 %17	47	%100

– إن الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن ما نسبته 83% من أفراد المؤسسة يرون أنهم يحصلون على التقدير والاهتمام في عملهم وهذه النتيجة مدعمة بنسبة 76.5% من فئة الأساتذة و نسبة 82% من فئة الإداريين في حين نجد أن كل العمال المهنيين يرون أنهم يحصلون على التقدير والاهتمام في عملهم، بينما هناك ما نسبته 17% من العمال يرون أنهم لا يحصلون على التقدير و لاهتمام الكافيين في العمل، هذه النسبة مدعمة بنسبة 23.5% من الأساتذة، و18% من الإداريين.

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن الأغلبية من العمال يحسون بالتقدير و الاهتمام في عملهم، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على مردودهم، و أدائهم داخل المؤسسة، لان العامل يحتاج الي نوع أخر من التحفيز غير التحفيز المادي و الذي هو التحفيز المعنوي الذي يحصل عليه من طرف الإدارة و الزملاء الذين يعمل معهم، و بالتالي الحصول على الراحة النفسية التي تساعده على تقديم ما هو مفيد للمؤسسة التي يعمل به، وهذا ما على الإدارة الفعالة العمل على تحقيقه داخل المنظمة.

"إن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك أحاسيسا، وشعورا ورغبة وخوفا، ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية، وحاجات الآمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين في تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية"[1].

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية ودور العلاقات الحسنة بين العاملين في تحسين العمل.

المعاملة الحسنة بين العاملين / الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع	
أستاذ	12 %70.5	05 %29.5	17	%100
إداري	21 %95.5	01 %4.5	22	%100
عامل	08 %100	/	08	%100
المجموع	41 %87.5	06 %12.5	47	%100

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة 87.5% من العمال الذين يرون أن المعاملة الحسنة بين العمال تجعل العامل يحسن من أدائه لعمله، وهذه النتيجة مدعمة بنسبة 100% من العمال المهنيين ونسبة 95.5% من الإداريين واقل نسبة هي نسبة الأساتذة ممثلة في نسبة 70.5%، بينما نجد أن نسبة 12.5% من العمال الذين يرون أن المعاملة الحسنة بين العمال لا تجعل العامل يحسن من أدائه، وهذه النتيجة مدعمة بنسبة 29.5% من الأساتذة ونسبة 04.5% من الإداريين في حين لم تسجل أي نسبة بالنسبة للعمال المهنيين.

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص83-84.

ومن خلال النتائج السابقة نجد أن النتيجة منطقية بالنظر إلى طبيعة نشاط كل فئة فالعمال والإدارة غالبا يكون نشاطهم متعلق بالجماعة بينما عمل الأستاذ يكون مع المتربصين مما يجعل الأستاذ لا يملك الوقت للتفاعل مع باقي العمال بالا نادرا في فترات التربص التطبيقي لكل دفعة.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ودور المعاملات الحسنة بين العاملين في تحسين العمل.

المعاملة الحسنة بين العاملين / المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع	
ابتدائي	01 %100	/	01	%100
متوسط	06 %75	02 %25	08	%100
ثانوي	23 %88.5	03 %11.5	26	%100
جامعي	11 %92	01 %8	12	%100
المجموع	41 %87.5	06 %12.5	47	%100

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من العمال يرون أن للمعاملات الحسنة بين العاملين دور في تحسين العمل وهذه النتيجة مدعمة بنسبة 87.5% موزعة حسب المستوى التعليمي إلى 100%من من لهم مستوى ابتدائي و75% متوسط و88.5% ثانوي و92% من أصحاب المستوى الجامعي.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن الحوار السائد داخل البيئة الداخلية للمؤسسة يؤثر على أداء العمال "ومن منظور العلاقات الإنسانية أن القائد إذا أراد أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه

لابد أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، من خلال توفير جميع العوامل التي تساعد القائد على تهيئة الجو المناسب في العمل الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين" [1]

ويمكن أن نستخلص في الأخير أن نوع العلاقة السائدة بين العملين لها اثر كبير على مردوديتهم اتجاه المؤسسة، وهذا ما ينبغي العمل عليه من طرف الإدارة الفعالة والهادفة إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (10): العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية، والنظرة الايجابية للرئيس ودورها في تحسين العمل.

النظرة الايجابية من الرئيس / تحسن في العمل / الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع	
أستاذ	13 %76.5	04 %23.5	17	%100
إداري	20 %91	02 %9	22	%100
عامل	06 %75	02 %25	08	%100
المجموع	39 %83	08 %17	47	%100

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 83% من عمال المؤسسة يرون أن النظرة الايجابية من طرف الرئيس تجعلهم يحسنون العمل وهذه النسبة مدعمة ب 76.5% من فئة الأساتذة و 91% من الإداريين وكذا نسبة 75% من العمال المهنيين، بينما نسبة 17% يرون أن النظرة الايجابية من المرؤوس لا تؤثر على تحسين العمل موزعة حسب الفئة المهنية إلى 25% عمال مهنيين و 23.5% أساتذة وكذا 09% من الإداريين.

[1] حريم حسين، **السلوك التنظيمي**، دار زهرا للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص270.

"إن وصول القائد لإشباع حاجات نفسية واجتماعية للموظف والمتمثلة في الرضا ما يقوم به من عمل من خلال توفير مجموعة من العوامل التي تساعد الموظف القيام بأداء مهامه في جو مريع يحقق من خلاله علاقة إنسانية سليمة بين الرئيس والمرؤوس والتي تقوم على خلق التعاون فيما بينهم" [1]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تلعب دورا هاما في سير المؤسسة ونوع المردودية المقدمة من طرف العمال وهنا يجب أن يحرض الرئيس على بناء علاقات جيدة بين كل الأطراف وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته وأداء العمال.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين وجود التقدير في العمل وكون التضحية في العمل تعود بالفائدة على صاحبها أم لا.

التضحية في العمل تعود بالفائدة / التقدير و الاحترام في العمل	نعم	لا	المجموع	
أكيد	22 %55	18 %45	40	%100
لا احصل	02 29%	05 %71	07	%100
المجموع	24 %51	23 %49	47	%100

يتضح من خلال الجدول أن هناك تقريبا تساوي في نسبتي من يرون أن التضحية في العمل يعود بالفائدة وهي ممثلة بنسبة 51%، أما من يرون أن تضحيتهم في العمل لا تعود عليهم بالفائدة هم نسبة 49%.

ولكن بعد التدقيق في هذه النتائج نجد أن هذه النتائج تتركب من نسبة51% من الذين لا تعود عليهم تضحيتهم بالفائدة هم 55% من الأفراد الذين يحصلون على التقدير في عملهم، و29% لا يحصلون على التقدير في عملهم أما نسبة الـ 45% من الذين يرون أن تضحيتهم لا تعود عليهم بالفائدة هم موزعون إلى

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2009، ص198.

نسبة 45% من الأفراد الذين يرون أنهم يحصلون على التقدير في عملهم وإلى 71% من الأفراد الذين يرون أنهم لا يحصلون على التقدير والاهتمام في عملهم.

"إن كثير من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم آو مجال عملهم وقد يتدرب على معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكاوي بين الأفراد" [1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن للحصول على التقدير والاهتمام في مكان العمل دور في إشعار العامل إن لتضحيته في العمل فائدة عليه، وهذا ما تبينه النسب السابقة، على الرغم من تقاربها نتيجة للظروف التي يعيشها قطاع التكوين المهني وشعور العامل بان الأجر غير كاف لتلبي حاجياته اليومية نتيجة الظروف الاقتصادية الخاصة التي تمر بها الجزائر في هذه المرحلة زيادة في أسعار المنتجات والحاجات الأساسية، بالمقابل ثبات في الأجور.

1.2.3 عرض نتائج الفرضية الأولى:

– تتأثر فعالية السلوك التنظيمي لدى العمال بمستوى العلاقات الإنسانية الموجودة بينهم.

و للتعرف على وجود مثل هذا التأثير الذي تطرحه الفرضية وهو تأثير مستوى العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي لعمال مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد سي لخضر بالسواقي بولاية المدية، يجب الرجوع إلى وجود علاقات إنسانية أو عدم وجوده بين العاملين والذي يبينه الجدول رقم (05) ورقم (07)، حيث انه في الجدول رقم (05) صرح ما نسبته 87% من العمال أن هناك احترام بين العاملين وكذلك في الجدول رقم (07) والذي صرح فيه العمال أنهم يحصلون على الاهتمام والتقدير داخل المؤسسة وكان ذلك نسبته 83% من العمال وهذا ما يدل على وجود مستوى عال من العلاقات الإنسانية بين العاملين.

أما السؤال الذي يبقى مطروح وهو هل لهذا المستوى من العلاقات الموجودة بين العاملين تأثير على سلوكهم داخل المؤسسة، وهذا ما تبين من خلال نتائج الجدول رقم(06) والجدول رقم والجدول رقم (07) (08) (09) إذ تبين أن العلاقة الحسنة والمتمثلة في المعاملات بين العاملين والاحترام بينهم يجعل العامل يحسن من عمله إذا كانت علاقته مع زملائه في العمل جيدة، وهذا مابين أن هناك حافز أخر غير الحافز المادي بجعل العامل يحسن من سلوكه اتجاه عمله و اتجاه زملائه، كما أن النظرة الايجابية من طرف

[1]– أحمد إبراهيم أحمد . مرجع سابق.ص72.

الرئيس آلة المرؤوس تجعله يحسن من عمله وهذا ما بين من خلال الجدول رقم (10) إذ صرح 83% من العمال أن النظرة الايجابية من طرف الرئيس تجعلهم يحسنون من عملهم.

وكخلاصة واستنتاج لما جاء في جداول هذه الفرضية تبين أن للعلاقات الإنسانية سواء ما بين العمال في بعضهم البعض أو فيما بين العمال ورئيسهم في العمل تأثير ذالك على أداء وسلوك العمل اتجاه عملهم، وهذا ما يثبت أن الفرضية قد تحققت بشكل كبير، وبالتالي فان السلوك التنظيمي للعمال يمكن إرجاعه إلى مستوى العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

3.3.تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة
نعم	**33**	**%70**
لا	**14**	**%30**
المجموع	**47**	**%100**

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 70% من العمال يرون انه من الواجب إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، بينما ترى النسبة المتبقية من العمال و هي ممثلة بنسبة30% من العمال انه لا ضرورة لإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة يتبين أن النسبة الكبيرة من العمال يسعون إلى فرض أنفسهم داخل المؤسسة ولديه الدافعية لإبداء رأيهم ، وهذا راجع غالبا لامتلاك هذه الفئة قدرات تجعلهم ينتقدون الإدارة في طريقة التسيير، وكذا نوع القرارات المتخذة من قبل الإدارة، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء للمنظمة والعمل على تقديم الجديد لها و الحرص على أن تكون في أحسن ظروفها. "و درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط القيادة و نمط الوظيفة الحالية للمرؤوس ،حيث القائد الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه و طلب منهم المشاركة في إيجاد الحل المناسب لها دون أن يغامر في اتخاذ قرار قد لا يكون مقبولا منهم ، فهو بذلك يقدر آراء و اقتراحات مرؤوسيه التي قد تصبح حلولا متعددة للمشكلة ، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المناسب.

ومن خلال ذلك يتعاون أفراد الجماعة و تقبل بعضهم البعض مما يشيع التعاون وهذا ما يجعل القائد يتقبل النقد بين أفراد الجماعة بحيث تكثر الاقتراحات البناءة من خلال المناقشة السليمة دون تحفظات أو مشاحنات".[1]

بينما النسبة من العمال و التي صرحوا بأنهم لا يهتمون بالمشاركة في اتخاذ القرارات فهم غالبا لا يمتلكون إمكانيات كبيرة أو أنهم يحبون العزلة و العمل الفردي.

الجدول رقم (13): العلاقة بين المستوى التعليمي وتقديم اقتراح.

تقديم اقتراح / المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع	
ابتدائي	01 %100	/	01	%100
متوسط	04 %50	04 %50	08	%100
ثانوي	15 %58	11 %42	26	%100
جامعي	11 %92	01 %8	12	%100
المجموع	31 %66	16 %33	47	%100

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 66.66% من العمال قد قدموا اقتراحات للإدارة ، هذه النسبة مدعمة بنسبة 100% من فئة المستوى التعليمي ابتدائي ونسبة 50% من فئة المستوى التعليمي متوسط، وما يعادل 58% أصحاب المستوى الثانوي ونسبة 92% جامعي.

[1] العجمي محمد حسين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية**، عمان، 2008، ص 154.

أما من لم يقدموا أي اقتراح للإدارة فكانت نسبتهم 33.33% من العمال. وهي موزعة إلى النسب التالية 50% من المتوسط و 42% من أصحاب المستوى الثانوي، و8% فقط من الجامعيين بينما لم نسجل أي نسبة لمستوى ابتدائي وهذا لأنه أصلا لا يوجد شخص واحد مستواه التعليمي ابتدائي.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن النسبة الكبيرة من العمال قد قدموا اقتراحا للإدارة، وهذا بسبب طبيعة النشاط داخل مراكز التكوين، أما بالنسبة لما هو ملاحظ فنجد أن عدد الذين قدموا اقتراح للإدارة من ذوي المستوى المتوسط فقد كان متساوي وهذا لان اغلب أصحاب المستوى المتوسط هم عمال مهنيين يشغلون مناصب عادية لا تحتاج لقرارات كثيرة وبالتالي لا نجد أن هناك تعقيدات في عملهم غالبا. بينما نجد النسبة الكبيرة من الذين قدموا اقتراحا هم أصحاب المستوى الجامعي وهذا لطبيعة النشاطات التي يشغلونها، أما إطارات في الإدارة أو أساتذة بالإضافة إلى امتلاكهم للثقة بالنفس وتمكنهم من تقديم إضافة للمؤسسة، خاصة من جانب تقديم اقتراحات قد تحقق غالبا.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن نظام الاتصال داخل المركز جيد نوعا ما، وهذا لان نظام الاتصال أهمية كبيرة في سير المؤسسات والمنظمات وجعلها ذات فعالية جيدة وخاصة إذا كان الاتصال ديمقراطيا والذي " تقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة "[1]

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 71.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والتشاور بين الرئيس والمرؤوسين عند اتخاذ القرارات.

التشاور مع المسؤول / الفئة السوسيو مهنية	نعم	لا	المجموع	
أستاذ	04 %23.5	13 %76.5	17	%100
إداري	04 %18	18 %82	22	%100
عامل	04 %50	04 %50	08	%100
المجموع	12 %25.5	35 %74.5	47	%100

إن الاتجاه العام لهذا الجدول يبين أن نسبة 74.5% من إجابات قد صرحوا أن الرئيس في العمل لا يتشاور معهم عند اتخاذ القرارات، وهذه النسبة مدعمة بنسبة 76.5% أساتذة نسبة 82% إداريين ونسبة 50% عمال.

ومن خلال النتائج السابقة تبين أن هناك خلل ما في عملية اتخاذ القرارات، إذ أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات منخفضة جدا، وهذا ما قد ينعكس سلبا على مردود العمال داخل المؤسسة، وهذا ما لا يجب أن يكون، إذ أن للتشاور والاتصال دور هام في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. " إن عدم وجود صعوبة في اتصال المرؤوس مع قائده يفسر أن القائد يتبع النمط الديمقراطي في التحاور والتشاور مع مرؤوسيه لأنه يعطي مساحة واسعة للمرؤوسين على لعب دور فعال في السيطرة والرقابة على العمل واهتمام القائد يكون موجه للعمل والمرؤوسين معا، والاتصالات تكون تبادلية حسب علاقات أطراف العمل "[1].

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 238.

كما " تعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له "[1].

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الوظيفة والمشاركة في الاجتماعات لاتخاذ القرارات.

المشاركة في الاجتماعات / الفئة السوسيو مهنية	نعم	أحيانا	أنفذ فقط	المجموع	
أستاذ	03 %17.5	10 %59	04 %23.5	17	%100
إداري	04 %18	10 %45.5	08 %36.5	22	%100
عامل	01 %12.5	05 %62.5	02 %25	08	%100
المجموع	08 %17	25 %53	14 %30	47	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن ما نسبته 30% من العمال صرحوا أنهم لا يشتركون في الاجتماعات لاتخاذ القرارات، بينما كانت باقي النسبة من العمال مقسمة إلى 53% من العمال صرحوا بأنهم أحيانا يشاركون في الاجتماعات لاتخاذ القرارات، ونسبة 17% من العمال صرحوا بأنهم يشاركون دائما في الاجتماعات لاتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لنسبة 17% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشاركون دائما في اتخاذ القرارات فهي مدعمة بنسبة 17.5% أساتذة و 18% إداريين وما نسبته 12.5% عمال وهذا بطبيعة الحال راجع إلى تخصص كل فئة فبالنسبة للإداريين، هناك من هم معنيون دائما بالاجتماعات مثل كاتب، مستشار التوجيه، والنواب التقنيون.

وبحكم أن فئة الأساتذة فيها من هم منتمون إلى مجلس المكونين وهم معنيون بكل الاجتماعات أيضا، و من الذين صرحوا أنهم يشاركون أحيانا في الاجتماعات فهم من كل الفئات المهنية ليسوا معنيين بكل

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 71.

الاجتماعات لذلك لا يشاركون دائما، وكذلك بالنسبة لمن صرحوا بأنهم لا يشاركون وينفذون فقط بالنسبة لفئتي الإدارة والعمال فهذا لطبيعة التخصص و النشاط المنوط بهم.

أما الشيء الملاحظ فهو نسبة 23.5% من الأساتذة الذين صرحوا أنهم ينفذون فقط فهذه النسبة تفسر أن هناك فئة من العمال ليست لهم الرغبة في الاجتماعات و لا المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا عكس ما هو معمول به في مؤسسات التكوين.

بينما على الإدارة الفعالة العمل على إشراك كل الفئات في الاجتماعات بهدف زرع روح الانتماء والمشاركة لكي تحس العامل بالمسؤولية وبالتالي الحرص على إنجاز ما تم اقتراحه من طرفه والوقوف على إتمامه وتقديمه في أحسن صورة، وهذا لأن لكل فرد وظيفة خاصة يقوم بها وكلما أ أحس باهتمام الإدارة به زاد إنتاجه ودافعيته وزاد هذا من تماسك الجماعة " وتزيد الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة، ويعتبر الفرد من المدخلات في النظام، وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعليمات، وأخيرا يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.[1]

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتضحية في العمل هل تعود بالفائدة أم لا.

التضحية في العمل و الفائدة منها / المشاركة في القرارات	نعم	لا	المجموع	
نعم	07 %87.5	01 %12.5	08	%100
أحيانا	11 %44	14 %56	25	%100
أنفذ فقط	06 %43	08 %57	14	%100
المجموع	24 %51	23 %49	47	%100

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 84.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن ما نسبته 51% من العمال الذين صرحوا بأن التضحية في العمل تعود عليهم بالفائدة وهي مدعمة بنسبة 87.5% من الأشخاص الذين يشاركون في اتخاذ القرارات ونسبة 44% من الأشخاص الذين صرحوا بأنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ما نسبته 43% من الأشخاص الذين صرحوا بأنهم ينفذون القرارات فقط.

أما الشيء الملاحظ هو أن اكبر نسبة بالنسبة للعمال الذين يرون أن تضحيتهم في العمل لا تعود عليهم بالفائدة هم من العمال الذين صرحوا في نفس الوقت أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات بل ينفذون فقط، وبالتالي نرى أن العمال الذين يساهمون في صنع القرار ويشاركون في الاجتماعات هم من يرون أن التضحية التي يقدمونها في العمل تعود عليهم بالفائدة.

" فالقائد عند إعطاء فرصة الاتصال فهو يشجع المرؤوسين على تقديم مقترحات دون املاء او قرض، وهنا تقوم على إعطاء حرية التصرف والتفكير وإبداء الآراء في جو نفسي مريح، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات "[1].

و " أن يفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه جيدا ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم، لذا فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته والتي له أن يسمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم والظروف المحيطة بالموظف، فكل هذه الاهتمامات من طرف القائد تساعد الموظف على العمل والقيام بمهامه بفعالية دون ملل أو خوف ".[2]

[1] عيا صرة معز محمود، **القيادة و الرقابة والاتصال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص153.

[2] العجمي محمد حسين، مرجع سابق،ص154.

1.3.3 عرض نتائج الفرضية الثانية:

- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات دورا هاما في فعالية السلوك التنظيمي.

من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية و التي تفرض أن السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة يتأثر بمدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اتضح من خلال الجدول رقم (12) أن اغلب العاملين يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وكانت هذه الأغلبية ممثلة بنسبة 70% من مجمل عمال المركز، أما ما تم ملاحظته في الجدول رقم (15) هو أن نسبة كبيرة من العمال يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد دوريا لمناقشة بعش القرارات التي تتخذ في المؤسسة وهذه النسبة تمثلت في 70% من العمال منهم من مشاركته دائمة ومنهم من تكون مشاركته من حين لأخر، أما النتيجة التي تدعم وتثبت كل ما سبق فقد ظهرت من خلال الجدول رقم (13) والذي تبين من خلاله أن نسبة 66.66% من المشاركين في الاجتماعات قد قدموا اقتراحات فيما يخص القرارات التي تتخذ غالبا من خلال هذه الإجتماعات، أما ما تبين من نتائج الجدول رقم (16) هو أن للمشاركة في الاجتماعات و بالتالي المشاركة في القرارات المتخذة داخل المؤسسة تأثير ايجابي عل مجهود أو بالأحرى أداء العمال داخل المؤسسة، حيث تبين نتائج الجدول أن اغلب العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يرون أن الجهد الذي يبذلونه داخل المؤسسة يعود عليهم بالفائدة وهذا ما انعكس عليهم بالرضي على ما يتلفونه من وراع هذا الجهد عكس الفئة الأخرى من العمال التي ترى أن التضحية التي يقدمونها في العمل لا تعود عليهم بالفائدة، وهم العمال الذين لا يشاركون في الاجتماعات ولا يشاركون في اتخاذ القرارات.

- وكخلاصة لما جاء في الجداول التي تتعلق بالفرضية الثانية نقول انه فعلا قد تحققت الفرضية و التي مفادها أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير على سلوكهم داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام:

من خلال تحليل نتائج الفرضيات الأولى والثانية يتبين أن هناك عدة عوامل تتحكم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ومن العوامل التي درسناها هي العلاقات الإنسانية وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

إن هذا الهدف الأسمى والغاية الكبرى من وراء دراسة السلوك التنظيمي هي الوصول الأفراد قبل حدوثها، وكذلك دراسة مسببات هذا السلوك ومحاولة تقويم ما هو سلبي فيه وتشجيع ومباركة ما هو ايجابي فيه.

ومن المؤكد أن عملية التقويم وكذا متابعة سلوك الأفراد لا تكون إلا وفق إستراتيجية هادفة وطويلة تعمل الإدارة الفعالة على تحقيقها، ولن يكون تحقيق هذا إلا إذا كان الجو داخل المنظمة ملائم لذلك وهذا من خلال نظام تحفيزي فعال، مبني على وجود علاقات إنسانية بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

فوجود العلاقات الإنسانية الجيدة، والروح المعنوية المرتفعة داخل المؤسسة سيرفع من أداء العاملين ويطور المنظمة ويرتقي بها، ومن خلال هذا يمكن القول أن مساهمة كل الأطراف والعوامل و كذا السعي إلى الرقي بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال من اجل تحفيز ورفع الروح المعنوية لهم، يعتمد على مدى ترابطها وتعاملها فيما بينها وكل هذا من اجل تحقيق أعلى مستوى من الفعالية داخل المؤسسة والذي سيعود لا شك بالفائدة على المؤسسة.

ومن أحسن أنواع التحفيز هو التحفيز النفسي الذي يعتمد على رفع الروح المعنوية للعامل وتحسين نفسيته للعمل والإقبال عليه، ومن بين الحوافز المعنوية الفعالة هو إشراك العامل في القرارات المتخذة بهدف إعطائه جزء من السلطة والمسؤولية التي ستجعله يحرص على تنفيذ هذه التعليمات المندرجة ضمن القرارات المتخذة وهذا على أحسن وجه وبكل دقة وتفاني.

إن كل العوامل السابقة الذكر إن توفرت في مؤسسة ما ستجعل العمال في راحة نفسية وتحفيز لأداء أعمالهم على أحسن وجه، وهذا ما يحقق الفعالية التي تهدف إليها كل المؤسسات التي تسعى إلى الرقي و التطور.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي الذي يجر المؤسسة نحو التطور والازدهار، كما انه الوسيلة الناجعة لتحقيق واستمرارية وجود أي مؤسسة، لذلك أصبح الاهتمام بالفرد العامل هو الشغل الشاغل لكل منظمة تسعى إلى تطوير والحفاظ على موردها البشري، وهذا من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها لان تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها وبالتالي على مستوى الفعالية.

وقد كان للدراسة التي قمنا بها الدور الكبير في توضيح ما سبق، حيث أن سلوك الفرد داخل المؤسسة هو نتاج عدة عوامل متداخلة فيما بينها، وعلى الإدارة الفعالة التحكم في سلوك أفرادها، ولكن هذا التحكم لن يكون في مساره الصحيح إلا من خلال دراسة معمقة ودقيقة لظروف المؤسسة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى العمل على خلق جو داخلي بناء وايجابي يتميز بوجود العلاقات الإنسانية بين العمال وكذا بين العمال والإدارة بالإضافة إلى العمل على خلق نظام من الاتصال الفعال والغير معقد وتجنب البيروقراطية الزائدة، خاصة في الأمور البسيطة. وهذا دون إهمال الجانب التحفيزي المعنوي والذي يبنى أساسا على وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، لان صالح العمال في صالح الإدارة، كما ان ما يضر بالمؤسسة حتما سيضر بالعمال عاجلا أم أجلا.

كما أن إشراك العمال وإعطائهم بعض السلطة بهدف التدريب أو بهدف تفويض السلطة لإكسابهم الخبرة مع الثقة، له الدور الهام في زيادة ولائهم للمنظمة. وهذا ما يزرع فيهم الإحساس بالولاء والانتماء لها، ويجعلهم يقدمون كل ما يستطيعون لإنجاحها.

وفي الأخير يمكن القول أن وجود علاقات جيدة داخل المؤسسة بالإضافة إلى عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات هما عاملان هامان وأساسيان للحفاظ على أي مؤسسة وتطويرها وهذا من تحسين أداء العمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **القرآن الكريم.**

- قائمة المراجع العربية:

1) ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

2) الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،1999.

3) جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

4) حريم حسين، **السلوك التنظيمي**، دار زهرا للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

5) حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008..

6) راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

7) شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

8) صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

9) صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

10) صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

11) طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.

12) طاهر حسو الزيباري، **أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع**، معهد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.

13) عبد الغني عماد، **منهجية البحث في علم الاجتماع**، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 2007.

14) عبد الله بن عبد العزيز، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية- التطبيقات**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الرابعة، 2003.

15) عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1997.

16) علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر ،.

17) عياصرة معز محمود، **القيادة و الرقابة والاتصال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

18) فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، المنصورة.

19) كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004.

20) كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 1995.

21) محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

22) نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2009.

23) أحمد إبراهيم أحمد، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية لدنيا الطباعة والنشر ط1، دار الوفاء، 2002.

24) احمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

25) الشلالدة عوض حسين، **العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني**، شركة كاطمة للنشر، الكويت1981.

26) العجمي محمد حسين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية**، عمان، 2008.

27) جبارة عطية جبارة، **العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق**، دار الإصلاح للطبع والنشر، الدمام، 1983.

28) جليل عبد الهادي البدوي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، 2009.

29) حسن حريم: **السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2002.

30) حسين حريم، **إدارة المنظمات**، منظور أكلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003.

31) حسين عبد الحميد و احمد رشوان، **العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.

32) حسين عبد الحميد رشوان، **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس**، علم الاجتماع، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.

33) حمدوش رشيد، **مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطعية ؟**، دار هومة، الجزائر، 2009.

34) خليل محمد حسين الشماع، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.

35) سعادة راغب الخطيب، **المدخل إلى العلاقات العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

36) سيد مرسي، **العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة**، المعهد القومي لإدارة الأعمال، القاهرة، 1970.

37) طلعة إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريس للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007.

38) عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية،مصر، 2003.

39) عبد الحكم الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، ابن سيناء للنشر والتوزيع، ج1، القاهرة، 1999.

40) عزت جرادات، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**،مفهوم ومحتوى رسالة المعلم،العدد الثاني،حزيران 1979.

41) علي محمد شهيب، **العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك**،القاهرة،دار النهضة العربية،ص101.

42) عيسى علي، **الإدارة التربوية ونظرياتها**، منشورات جامعة دمشق كلية التربوية، 2018.

43) كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط1، 1996.

44) محمد الجوهري وعبد الله الخريفي، **طرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية الازاريطة، القاهرة، 1997.

45) محمد المنيف، **دور مدير المدرسة كموجه مقيم**، دار العلوم، ط 1، الرياض 1989.

46) محمد علي شهيب ، **السلوك الإنساني في التنظيم** ، دراسات في الفكر الإداري الحديث ، دار المعرفة الجامعية ، مصر الإسكندرية .

47) محمد علي محمد ، **مجتمع المصنع** ، ط2 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، فرع الإسكندرية ، 1975.

48) مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة،2008.

49) ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

50) نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

51) احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

52) ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، جامعة ديالي، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

53) زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

54) عبد الكريم مصطفى، **الإدارة والتنظيم**، بدون دار النشر، 2001.

55) علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

56) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

57) علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002.

- **قائمة الكتب المترجمة:**

1) سلتونستال روبرت، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**،(مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، 1966.

2) كيث ديفينز، **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد مرسي، مؤسسة فرانكليز للطباعة والنشر، ط1، القاهرة ، 1974.

3) روزنتال و ب يودين، **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة سمير كرم،بيروت ،دار الطليعة ،ط4، 1989.

4) موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

- **قائمة المذكرات:**

1 خالد حمد ألحميدي الحربي،**اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2003.

2 منصور بن إبراهيم عبد الله التركي: **دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي**، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

3 طارق علي جماز، **السلوك التنظيمي**، الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك.

قائمة المراجع الاجنبية:

(1 John Ivancevich. »**Organizational Bechavior and Performance** »Good year CoCalif.1977.

2) M Follett (1994) freedom end coordination ، London، **Management publications trust**.

3) Frederick Taylor، **principals of scientific management** (New York : Harper y (1) Brothers publishing Co . 1911)

4) fredrick taylor.**Principles of scientific management**(new York :Haper & brothers publishing Co.,1911).

5) Glueck W.F. **Personnel-A Diagnostie Approch**. London. Irwin-dorsey0. 1Inter. 1974.

6) Homwod, Porter W.L.A Lawler E.E , **Management Attitudes and Performance**, Richard.D Irwin, 1968).

- **المجلات:**

1) يوسف عنصر، ناجي ليتيم، **أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014.

2) صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الطبعة 2، قسنطينة، الجزائر، 2010.

الملاحق

وزارة التعليم و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
تخصص إدارة الموارد البشرية

الإستبيان

يعتبر هذا الإستبيان جزء من دراسة بعنوان" **دور العلاقات الإنسانية في فعالية السلوك التنظيمي"**، لذلك يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضعك علامة (x) في الإجابة المناسبة مع العلم بأن إجابتكم ستبقى في سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

إعداد الطلبة:

- كـــحول عـلي
- عـفرون إدريـس

إشراف الأستاذ :

منـــادلـي مـــحـمـد

الموسم الجامعي 2018/2017

أولا – البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 وأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- الحالة المدنية أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

6- الفئة المهنية أستاذ ☐ إداري ☐ عامل ☐

ثانيا– العلاقات الإنسانية

1. **هل تحس أن العاملين يحترمون بعضهم بعضا؟**

نعم ☐ لا ☐

2. **هل يقدم العاملون يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة ؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. **هل تتعاطف كثيرا مع مشكلات زملائك في العمل ؟**

نعم ☐ لا ☐

4. **هل تحس أن الزملاء يشعرون بالارتياح اتجاهك؟**

نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

5. **هل تحصل على التقدير و الاهتمام في عملك؟**

أكيد ☐ لا احصل ☐

6. **ما نوع العمل الذي تفضله ؟**

جماعي ☐ فردي ☐

7. هل وجود المعاملات الحسنة بين العاملين في المؤسسة يجعلك تحسن من عملك؟

نعم ☐ لا ☐

8. هل تلقي التحية عند ملاقاتك لرئيسك في العمل؟

دائما ☐ أبدا ☐ أحيانا ☐

9. هل النظرة الايجابية لك من طرف مرؤوسيك تجعلك تحسن في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل يتمتع مسؤولو المؤسسة بقدر عال من المسؤولية اتجاه العاملين ويعاملونهم باحترام؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل توجد ثقة بين الإدارة و العاملين ؟

توجد ☐ لا توجد ☐ لا ادري ☐

12. في حالة وقوع مشكل بين عاملين يتم حله:

وديا ☐ من خلال اللوائح و القوانين ☐

13. هل يحاول رئيسك معالجة مشكلاتك ومشكلات زملائك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

<u>ثانيا – اتخاذ القرار و السلوك التنظيمي :</u>

1. هل سبق لك و أن قدمت اقتراح لرئيسك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- **إذا كانت إجابتك نعم ،هل حظي اقتراحك بالمناقشة ؟**

نعم ☐ لا ☐

2. هل سبق وأن تجسدت اقتراحاتك في الميدان ؟

نعم ☐ لا ☐

3. هل يستغرق المسؤول وقت مطول للرد على طلبات المرؤوسين؟

نعم ☐ لا ☐

4. **هل يقوم المسؤول بالتشاور معك قبل اتخاذ القرارات؟**

نعم ☐ لا ☐

5. **هل تشارك في اجتماعات مع رؤسائك في اتخاذ القرارات ؟**

نعم ☐ أحيانا ☐ أنفذ فقط ☐

6. **هل يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7. **هل القرارات المنفذة تكون وفق ما أتفق عليه؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8. **هل تحس أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تعطيها لهم في مجال عملك ؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9. **هل تعتقد أنه يجب إشراكك في جميع القرارات ا لتي تتخذ في ا لمؤسسة ؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10. **هل حدث وأن ألغى رؤساؤك قراراتك بعد المناقشة ؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11. **هل يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12. **هل تظن أن تضحيتك في العمل تعود عليك بالفائدة ؟**

نعم ☐ لا ☐

13. **هل تجد تشجيعا من أجل الإبداع في عملك؟**

نعم ☐ لا ☐

14. **هل تشعر بأنك تخضع لرقابة خانقة في عملك ؟**

نعم ☐ لا ☐