الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

فهرس الدراسة

الإهداء	
التشكرات	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة.	
1/ أسباب اختيار موضوع الدراسة	09
2/ أهمية موضوع الدراسة	10
3/ أهداف الدراسة	11
4/ الإشكالية	12
5/ الفرضيات	16
6/ تحديد المفاهيم	17
7/ المقاربات النظرية	24
8/ الدراسات السابقة	30
9/ صعوبات الدراسة	51
الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية في المنظمة .	53
تمهيد	54
المبحث الأول: مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية.	55
المطلب الأول: تعريفات ومداخل العلاقات الإنسانية	55
المطلب الثاني : نشأة العلاقات الإنسانية	78
المبحث الثاني : أسباب الاهتمام بالعنصر البشري	84
المطلب الأول: الغايات التنظيمية	84
المطلب الثاني: الغايات الاجتماعية	86
المبحث الثالث : نظريات العلاقات الإنسانية	89

المطلب الأول: دراسات إلتون مايو	89
المطلب الثاني: أعمال "لويد وارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية	93
المطلب الثالث: الاتجاه التفاعلي	93
المطلب الرابع: اتجاه التصميم التنظيمي	94
خلاصة الفصل	100
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي في المنظمة.	102
تمهيد	103
المبحث الأول: مفهوم و نشأة الرضا الوظيفي للمنظمة.	105
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.	105
المطلب الثاني: نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي	110
المطلب الثالث: أركان الرضا الوظيفي وأهميته	115
المبحث الثاني:النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	125
المطلب الأول: نظريات المحتوى	126
المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالعمليات وتلبية الحاجات	130
المطلب الثالث: عوامل ومحددات الرضا الوظيفي	134
المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي	136
المطلب الأول: المؤشرات الموضوعية على الرضا الوظيفي	136
المطلب الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفية	142
خلاصة الفصل	147
الفصل الرابع: عوامل معززة للعلاقات الإنسانية	148
المبحث الأول: القيادة التنظيمية	149
المطلب الأول:مفهوم القيادة التنظيمية	149
المطلب الثاني: أهمية القيادة التنظيمية	155
المبحث الثاني: أركان القيادة وخصائصها	157
المطلب الأول: أركان القيادة	157
المطلب الثاني: خصائص القيادة	159
المبحث الثالث: نظريات القيادة	164
المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات	164
المطلب الثاني:النظرية السلوكية والنظرية الموقفية	166

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية في القيادة والنظرية التبادلية	170
المبحث الرابع: استراتيجيات القيادة	174
المطلب الأول: إستراتيجية الإكراه	174
المطلب الثاني: إستراتيجية الاحتواء	174
المطلب الثالث: إستراتيجية المشاركة والإقناع	175
المبحث الخامس: الإتصال التنظيمي	176
المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال	176
المطلب الثاني: خصائص الاتصال ونماذجه	179
المطلب الثالث: أنواع الاتصال	184
المبحث السادس: الاتصال التنظيمي وأهميته	185
المطلب الأول: ماهية الإتصال التنظيمي	185
المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي للإدارة والمدير	187
المطلب الثالث: مجالات دراسة الاتصال التنظيمي	189
المبحث السابع: رأس المال الاجتماعي	199
المطلب الأول: نشأة المفهوم وتطوره	199
المطلب الثاني: أشكال رأس المال الاجتماعي	200
المطلب الثالث: رأس المال الاجتماعي وعلاقته بأنواع رأس المال الأخرى	203
خلاصة الفصل	208
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: تقديم المؤسسة قيد الدراسة وهيكلة دراستها المنهجية	209
تمهيد	210
المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة	211
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي	211
المطلب الثاني: التنظيم المنشئ للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة	213
المبحث الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للصندوق	215
المطلب الأول: مصالح الإدارة العامة والتعويضات	215
المطلب الثاني: عرض مصالح نيابة المديرية للتحصيل والمالية	219
المبحث الثالث: مجالات ومجتمع الدراسة	221
المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة	221

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة	221
المبحث الرابع: عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها	224
المطلب الأول: خصائص الأفراد المبحوثين	224
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	227
خلاصة الفصل	243
الفصل السادس: مناقشة وتحليل بيانات الدراسة	244
تمهيد	245
أولا: التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات.	246
المبحث الأول: مستوى العلاقات الإنسانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.	246
المطلب الأول:مستوى كل من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم	247
المطلب الثاني: مستوى الأمـــــــن الوظـــــيفي	259
المطلب الثالث: مستوى المشاركة في إتخاذ القرار	265
المطلب الرابع: مستوى القيادة التنظيمية	267
المطلب الخامس: مستوى الإتصال التنظيمي	277
المطلب السادس: مستوى التحفيز	286
المطلب السابع: مستوى رأس المال الإجتماعي	291
المبحث الثاني: مستوى الرضا الوظيفي	303
المطلب الأول: مستوى الرضا عن ظروف العمل وعن العمل وما يقدمه	304
المطلب الثاني: مستوى رضا العاملين بالصندوق عن كل من العلاقات وعن سياسات الإدارة	311
ثانيا: التحليل الاحصائي الإستدلالي للبيانات.	315
المبحث الأول: الإجابة على الفرضيتين الأولى والثانية	316
المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الأولى	316
المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الثانية	320
المبحث الثاني: الإجابة على الفرضيتين الثالثة والرابعة	323
المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الثالثة	323
المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الرابعة	327
المبحث الثالث: الإجابة على الفرضيتين الخامسة والسادسة	330
المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الخامسة	330
المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية السادسة	333

المبحث الرابع: الإجابة على الفرضيتين السابعة والثامنة	339
المطلب الأول: الإجابة على الفرضية السابعة	339
المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الثامنة	341
خلاصة الفصل	345
إستخلاص نتائج الدراسة	346
مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	346
مناقشة نتائج الفرضية الأولى	346
مناقشة نتائج الفرضية الثانية	348
مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	349
مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	351
مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	353
مناقشة نتائج الفرضية السادسة	355
مناقشة نتائج الفرضية السابعة	357
مناقشة نتائج الفرضية الثامنة	358
خلاصة مناقشة نتائج الفرضيات	361
النتائج العامة للدراسة	362
توصيات الدراسة	366
الخاتمة	369
قائمة المراجع	371
الملاحق	386
ملخص الدراسة	387

فهـرس الجـداول

الرقم	العنـــــــــــــوان	الصفحة
01	يوضح عوامل نظرية "هرزبرج"	128
02	تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج المرؤوسين	169
03	نسب الاشتراكات بالضمان الاجتماعي وتوزيعها	213
04	التأطير العام بالصندوق حسب متغير الجنس	222
05	التأطير العام بالصندوق حسب متغير العمر	222
06	التأطير العام بالصندوق حسب متغير علاقة العمل	223
07	التأطير العام للأفراد المفحوصين حسب متغير علاقة العمل	224
08	تعداد المفحوصين وتوزيعهم حسب المؤهل العلمي	225
09	التأطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير العمر	225
10	التأطير العام للأفراد المفحوصين حسب متغير المرتبة الوظيفي	226
11	تأطير الأفراد المفحوصين حسب متغير الوظيفة	226
12	تأطير الأفراد المفحوصين حسب متغير الاشراف	227
13	توزيع العبارات على محاور الاستبيان	231
14	مختلف محاور الاستبيان بمفاهيمها وأبعادها ومؤشراتها	233
15	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الكلية للبعد الأول	235
16	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بالدرجة الكلية للبعد الثاني	235
17	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد الأمن الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد الثالث	236
18	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد المشاركة في اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للبعد الرابع	236
19	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد القيادة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد الخامس	236
20	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد الاتصال التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد السادس	237
21	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد السابع	237
22	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد رأس المال الاجتماعي بالدرجة الكلية للبعد الثامن	238
23	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الثاني	239
24	معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	239
25	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	240
26	بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته	247

27	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	247
28	بعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته	254
29	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم	254
30	يوضح بعد الأمن الوظيفي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	259
31	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الأمن الوظيفي	259
32	يوضح بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	265
33	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات المشاركة في اتخاذ القرار	266
34	يوضح بعد القيادة التنظيمية بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	270
35	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات القيادة التنظيمية	270
36	يوضح بعد الاتصال التنظيمي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	277
37	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الاتصال التنظيمي	278
38	يوضح بعد التحفيز بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	286
39	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات التحفيز	287
40	يوضح بعد رأس المال الإجتماعي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	291
41	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات رأس المال الإجتماعي	292
42	يوضح متغير الرضا الوظيفي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة	303
43	مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي	303
44	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين محاور العلاقات الانسانية والرضا الوظيفي	315
45	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي	316
46	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين المرؤوسين أنفسهم والرضا الوظيفي	320
47	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي	323
48	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد المشاركة في إتخاذ القرار والرضا الوظيفي	327
49	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد القيادة التنظيمية **والرضا الوظيفي**	330

50	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد الاتـــصال التنظيمـــي والرضـــا الوظيفي	334
51	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد التحفيز والرضا الوظيفي	339
52	يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العلاقات الانسانية بين بعد رأس المال الإجتماعي والرضـــا الوظيفي	341

فهـرس الأشكـال

الرقم	العنـــــــــــوان	الصفحة
01	عملية التحفيز عند الأفراد	67
02	دوافع العمل على أساس الحاجة	72
03	نظرية خصائص المهنة والدافعية للعمل	77
04	نظرية الشبكة الادارية	98
05	هرم ماسلو للحاجات	126
06	مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج	129
07	المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع	131
08	توقعات الجهد-الآداء، والآداء-العائد	131
09	نموذج بورتر ولولر للتحفيز	133
10	نموذج فروم للتحفيز	139
11	نموذج القيادة التفاعلية	172
12	نموذج القيادة التبادلية	173
13	نموذج شانون للاتصال	181
14	مكونات الاتصال	181
15	نموذج شرام للاتصال	183

مقدمة

لطالما عني الإسلام الحنيف بتأطير العلاقات بين الناس، على أسس من المثل العليا والأخلاق الفاضلة، بالقول والفعل، وحتى بالرمز، فقد حث على حسن التعامل، ودماثة الطبع، وطيب الحديث والإحسان فيه، حيث نجد الآية الكريمة تهدي إلى ذلك في قوله تعالى:

﴿ وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَٰقَ بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا ٱللَّهَ وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينِ وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُوا۟ ٱلزَّكَوٰةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنكُمْ وَأَنتُم مُّعْرِضُونَ ﴿٨٣﴾ ﴾ [البقرة:83]

كما نجد القرآن الكريم أيضا يحرص على هداية الناس، إلى عدم التكبر، وإلى البساطة في التعامل، والابتعاد عن الفضاضة والغلظة، وهو ما هدت إليه الكثير من آي القرآن، ومن أمثلة ذلك قوله تعالى على لسان لقمان الحكيم لابنه وهو يعظه حكمة بالغة في قوله تعالى:

﴿يَٰبُنَىَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ ۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ ﴿١٧﴾ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِى ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ ﴾ [لقمان: 17و18].

كما أن الهدي النبوي هو الآخر يحرص من جهته على إيلاء الأهمية حتى لإيحاء الجسد وملامح الوجه، وذلك في رمزية الابتسام وما يعطي من انطباع بالانبساط وانشراح الصدر، ومنه ما نتلمس رمزيته في حديث الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم عن ذلك في قوله: "وابتسامتك في وجه أخيك صدقة"، وقد جمع صلى الله وسلم عليه، في حديث واحد معنى العلاقة بين أفراد المجتمع المسلم: "إِنَّ مَثَل الْمؤمِنِين فِي توادِّهم وتراحمِهِم وتعاطفِهِم كمَثَلِ الْجسد الْواحِد، إذا اشتكى مِنه عضو تداعى لَه سائِر الجسد بالسهر والحمى" رواه البخاري ومسلم.

فمجامع الدين كله هي التعامل، أو كما ورد في هدي النبوة، أن الدين المعاملة ، فالمعاملة الطيبة يتعدى مداها حسن التعامل مع الوالدين والزوجة والأولاد...، وزمرة الأصدقاء، إلى غيرهم من الناس، فالإنسان معني بتكوين علاقات اجتماعية هو مجبول عليها في حله وترحاله، لأن طبعه الاجتماعي ينزع به إلى التعامل مع الناس وتكوين شبكة علاقات معهم، يقتضيها الدين والمصلحة معا، فيتعاون، وينصح، ويحزن ويفرح...، كما تراه يتقبل التوجيه ويقبل المعونة في جو من التقدير والاحترام اللذين تدعو إليهما فطرة الإنسان السليمة.

إذن هو حسن التعامل، وحسن المعشر الذي يرتضيه كل إنسان ويرتضيه الذوق والمـــزاج العام، في كل مناحي الحياة، الإجتماعية والاقتصادية، وحتى السياسية منها، وكأنه قانون إنســـاني، ولغة واحدة يشترك فيها بنو جنس البشر، ففهمها لا يقتضي سوى بعض الذوق والأنفة من الوقوع في أذية الغير بلفظ أو تصرف.

لكن هوى الإنسان في التملك، كثيرا ما ينحرف به عن ما جاءت به الشرائع، وسلمت بـــه فطرة الناس، فيوحي إليه بشيء من الشذوذ عن المألوف، والخروج عن الإطـــار، فيـــدعوه إلـــى الاستهانة بهذه اللغة (لغة الاحسان إلى الغير) التي قلنا عنها أنها لغة إنســـانية، وإلـــى محاربـــة معانيها، بالتعسف، والاستعباد، والاستبداد، وبالزهد في الخفاء وفي العلن بكل مقومات احترام أخيه الإنسان، فتراه مرة يُكرهه بالإخضاع لعمليات السُخرة، لأنه التمس فيه بعض الحاجة فاستغلها أبشع استغلال، ومرة يغريه بتلبية بعض تلك الحاجات، ومنتهى غايته ليس الإحسان إليه، بل ما يحصّله من وراءه من أرباح وفوائد.

وإن اقرب ملمح لذلك ما استغلته ماكينات رأس المال، في استعباد أمواج بشرية من العمال، لا حول ولا قوة لهم، أمام حاجتهم الماسة للمال من جهة وأمام إغواءه من جهة ثانية، وهو ما أفرز تلك المفارقة العجيبة، فهو ذات المال الذي يكون قوة جبارة عاتية بيد أرباب الأعمال، وهو ذاته ما يحيل شريحة عظيمة من البشر إلى أسفل دركات الفقر والحاجة، وهو ذاته أيضا ما يجعلهـــا فـــي أمس الحاجة لخدمة أربابها مقابل نزر قليل من الدراهم، فيزيد في حاجة هذه الأخيرة ويزيد فـــي ثراء وقوة الأخرى وجبروتها، فيعميها عن النظر إلى هذا الإنسان كإنسان، ويصيره مجرد تـــرس من تروس الآلة الإنتاجية، لأن رأس المال عقل، لكنه دون قلب، فلا يثنيه شـــيء عـــن تحصـــيل مراده، ولو هلك الناس كلهم أجمعون، فترى رب العمل يزهّد الأجرَ، حتى يزيـــد عـــدد وحـــدات الانجاز، وحتى يحدث - في نظره - ذلك التنافس بين العاملين لديـــه، وزيـــادة حرصـــهم علـــى مضاعفة إنجاز أعداد إضافية من الوحدات، لأنه قد ترسخ في خلدهم أن تحصيل أجـــر أعلـــى لا يتأتى إلا بإنجاز وحدات أكثر، وفي خضم هذه العملية يُحجب العامل الإنساني، أو يغيَّـــب بـــإرادة مريد أو جهل جاهل.

واللافت أيضا أن هناك عديدا من العوامل الموضوعية التي ساهمت في إلغاء ذلك التعامل الإنساني مع الأفراد، وكان على رأسها تطور الاقتصاد الرأسمالي، وتطور الصناعات المختلفة في بداية القرن العشرين، حيث اتجه التفكير في هذه المرحلة إلى الترشيد، والأسلوب العلمي، وانعكس هذا التفكير على السلوك الإنساني، بحيث اتجهت الجهود العلمية إلى تفسير سلوك الأفراد اســـتنادا إلى مفهوم العلوم الطبيعية التي بدأت تتقدم، وتتطور كثيرا في ذلك الوقت، حيث تركز التفكير على

العمليات الإنتاجية، والفنية، وتم تفسير العلاقات بين مكونات التنظيم بصورة آلية، واعتبر العنصر البشري عنصرا يتسم بالرشد، والتعقل، وليس عاملا من العوامل المؤثرة في التنظـــيم، ومتغيـــرا أساسيا من المتغيرات التي تعمل على توجيه التنظيم وفقا لرغباتها، فالتطور المذهل للتصنيع، وما صاحبه من تطور في الآلات، والتكنولوجيا، وكذلك تطور العلوم الطبيعية، التي ساهمت بقدر كبير في بلورة التفكير العلمي، كل هذا أدى إلى تغيير كبير في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، ولقـــد أدت الحركة الصناعية إلى تغيرات متنوعة كانت عاملا أساسيا، في نمو عدد هائل من التنظيمات الكبيرة والمعقدة، والتي لا تعتبر بناءات تضم أعدادا ضخمة من الآلات، والأدوات المادية بالغـــة التعقيد والحجم فحسب، ولكنها تتبلور في علاقات العمل، وتأخذ شكلا ومضمونا إجتماعيين، نتيجة لإعتمادها على القوة البشرية، التي تؤدي بدورها إلى وجود تنظيم إنساني داخل هذه البناءات.

ونتيجة لكل هذه العوامل الموضوعية (تطور الاقتصاد، حركـــة التصـــنيع، هبـــوط عـــدد المشتغلين في الزراعة، تطور الصناعة وكفاءة العاملين فيها، زيادة أسواق التصدير...)، والتركيز على مشاكل الإنتاج، أدى إلى ظهور فئة من المنظرين الـــذين تخصصـــوا فـــي شـــؤون الإدارة والتنظيم، وكان على رأسهم "**فريديريك تايلور**" و"**هارنجتون امرسون**" وغيرهما من الـــذين بـــدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، والحلول الموضوعية لزيادة الإنتاج، وتقديم نظرية للتنظيم تساعد على إنشاء إدارة علمية، بعيدا عن الذاتية، والأهواء الشخصية، وقد ظهـــرت هـــذه النظرية التي أطلق عليها إسم "**الإدارة العلمية**"، والتي كانت في السنوات ما بين: 1900 و1920، لتكون انعكاسا للظروف المذكورة سلفا، حيث كان "**فريدريك تايلور**" من أوائل الذين بحثـــوا فـــي مشكلات الصناعة، والإنتاج، بأسلوب علمي، وقد خلص إلى مجموعة من المبـــادئ التـــي يمكـــن الاعتماد عليها في الإدارة العلمية، بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ، التي كانـــت تتبعـــه الإدارات الصناعية في ذلك الوقت.

الشيء الذي أغرى أرباب الأعمال إلى الاستنجاد بالعلم وتسخيره هو الآخر، واللجوء إلـــى نظرياته في هذا المجال، من خلال الأفكار المطروحة في الساحة والنظريات التي تم التوصل إليها، من استخدام امثل للطاقة البشرية، استخداما يخضع لمقاييس وشروط علمية، ركزت على الأبعـــاد الفيزيقية للكائن العضوي (الإنسان)، ومدى سرعته في آداء الأعمال، ومبلـــغ الإجهـــاد العضـــلي والتكلفة...، واعتبرت ابتداء أن الأفراد يتسمون بالرشد، وأنهم مجرد أجزاء تابعة للآلات، ويكفي تدريبهم تدريبا دقيقا حتى ترتفع آليا كفاءاتهم الإنتاجية، وكان كل اهتمامها منصب علـــى الجانـــب الفني، والإنتاجي للتنظيم.

وقد أحدث ذلك ظهور مقاومة نقابية، ومعارضة من العمال، على هذا الأسلوب الذي أغفلهم وهم أهم جانب من جوانب التنظيم، وما يربطهم من علاقات إنسانية، واتصالات وحاجات اجتماعية يرغبون في أن يشبعها لهم التنظيم الذي ينتمون إليه، وقد أظهر هذا النوع من المقاومة مثالب هذا الأسلوب في التعامل مع الإنسان كآلة لا كإنسان ، لذلك فهذا الاقتراب المثالي الذي يصف ما ينبغي أن يكون، وأغفل الجوانب الإنسانية، أثبت فشله، بسبب نظرته إلى الأفراد الذين يدرسهم فردا فردا لا كمجموعة، ومثلهم كالآلات التي يدرسها، وأن مجموع الحياة الاجتماعية للعمال تنعكس في صورهم الفردية، لذلك فهو يبحث في الحالات الفردية للعمال، ويطبق نتائج ذلك على الكل.

وانطلاقا من سنة 1923 بدأت الكتابات المنبهة بضرورة تبني اقتراب جديد في التعامل مع تنظيمات العمل، وقد كتب عن ذلك "**أوليفرشيلدون**" في مؤلفه "فلسفة الإدارة"، أنه يجب تحقيق توازن عادل في الدراسة بين آليات الإنتاج من أدوات، ومواد، وعتاد...، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقة في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، بل وتتضمن بالضرورة أيضا تنظيما إنسانيا، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في آداء دورها.

مما مهد لبروز اهتمام جديد يدعو إلى مقاربة تعتبر المصنع نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا أساسيا، وتنظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا، له حاجاته، ورغباته واتجاهاته، ومشاعره التي تؤثر في آداءه، هذا الاهتمام الذي كان إبتداء في شكل أبحاث وتجارب أجراها "**إلتون مايو**" بمصانع "**هاوثورن**" بشركة "**وسترن الكتريك**" في مدينة شيكاغو في أمريكا وامتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932، حيث كان الغرض منها بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد، أي أن الفرضيات السائدة وقت إجراء البحث كانت تتمثل في أنه كلما تحسنت الظروف المادية للعمال أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتهم، وأراد "**إلتون مايو**" أن يختبر هذه الفروض فانطلق استنادا إليها، إلا أنه انتهى إلى ما يخالفها.

وقد خلص الباحثون إلى أن العمال يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن هذه التنظيمات تتكون من جماعات العمال، وتهدف إلى توجيه كل فرد، بأن يسلك مسلكا معينا لا يشذ فيه عن الجماعة، ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بالتهديد، وعدم الاطمئنان على مستقبلهم، وسخطهم على شروط العمل، التي يعملون فيها، فيكون شعورهم هذا، عاملا هاما في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة.

حيث تتكون هذه التنظيمات بطريقة تلقائية، فهي عبارة عن اتفاق باطني بين الأفراد، على اتخاذ مسلك معين بغرض تحقيق هدف واحد، هو حماية مصلحتهم المشتركة، وتأمين مستقبلهم، وليس من المحتم أن يسبق هذا السلوك اتفاق صريح، بين أفراد الجماعة، فقد يأتي نتيجة للشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل.

كما توصل الباحثون في هذه التجربة إلى اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وأنماط التفاعل التلقائي التي ظهرت بين جماعة العمال، ومن أكثر ما اهتموا به في هذا الصدد ما يعرف بمعايير الجماعة، فقد لاحظ الباحثون أنه خلال التفاعل الاجتماعي تظهر مجموعة من القواعد العامة للسلوك، وأن أهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة، وتمكنها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الإدارة، وزيادة الأمان بين العمال فيما يتعلق بأعمالهم ومستويات أجورهم. كما أكدت التجربة أن الظروف المادية كالأجور، والمكافآت، لم تكن هي الدافع الأساسي للعمل، بل كانت الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية، والانتماء إليها، والالتزام بقيمها، هي المحرك الأساسي لهذه الدوافع، فإذا ما تعارضت أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف التنظيم الرسمي، برزت الجماعة غير الرسمية بمعاييرها، وقيمها لتضع حدا للإنتاج، وتضغط على الإدارة لرد الاعتبار لها، فليس من وسيلة أنجع وأجدى من تقييد الإنتاج في الضغط على الإدارة لحماية أعضاء الجماعة غير الرسمية من الظلم والتعسف.

حيث يمكن تلخيص الأفكار الرئيسة لمدرسة العلاقات الإنسانية في أن المنظمة هي عبارة عن كائن اجتماعي لأن الأفراد الذين يشكلون المنظمة لديهم احتياجات اجتماعية، كما أن الأفراد يشعرون بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية طيبة مع الآخرين، مما يؤدي إلى كفاءة أعلى، بالإضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل والإجراءات تؤدي جميعها إلى آلية وروتينية العمل مما يؤدي إلى السأم والملل، وأن علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز، بالإضافة إلى ضرورة أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار للعوامل السابقة في تصميم التنظيم لكي يكون تنظيما اجتماعيا منتجا.

فإقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، يكون أساسها المودة، والثقة، تثمر التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، وبالتالي الشعور بالراحة النفسية التي مردها إلى الإحساس بالرضا عن كل ما يقدمه العمل ومحيطه، والإيمان بالمجموعة وقوتها والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج.

وبتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشـــرى، أي بـــالفرد والجماعـــة، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتتحقق فاعلية الأداء في ظـــل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات، كلها تســـاهم فـــي تحديـــد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها برضا العاملين، مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق تحسين العلاقات بين هؤلاء العاملين، وبالتالي التـــأثير علـــى معنوياتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، إذ تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شـــعور الأفـــراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها.

وبذلك فهذه النظرية كانت علامة مميزة لها دعائمها، وأسسها القائمة، وقد ظلت تتطور وفقا لتطور المجتمع، وهي المدرسة ساهمت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيـــرات جديـــدة مـــؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، ولكنها رغم ذلك واجهت انتقادات عديدة.

والإدارة الجزائرية بمختلف قطاعاتها ــ والضمان الاجتماعي واحد منها ــ، وبمســـتوياتها العليا والدنيا، لا تخرج عن النموذج البيروقراطي المعروف في الغرب، فهي كمثيلاتها مـــن دول العالم المتخلف لا تملك سوى أن تنسخ تجارب غيرها، أو تترك الإرث الإداري الاستعماري كمـــا كان عليه، وهي من ورثت هذا الأسلوب في التسيير لا منتجته، وهنا يبرز التساؤل هل يمكـــن أن نتصور المدى الذي وصلت إلـــيه مســـتويات العـــلاقات الإنسانـــية بكل أبعـــادها في هذا القطاع ــ الضمان الاجتماعي ــ؟، وهل من تطبيقات اُنتهجت على مستواها للعمـــل بمفـــاهيم العلاقـــات الإنسانية؟، كالقيادة وأهميتها كمتغير في توفير عنصر المشاركة، وكذا التحفيز، وأهمية الاتصـــال التنظيمي، والعلاقات بين أفراد هذا القطاع، والإحساس بالأمن والاســـتقرار الـــوظيفيين، (وهـــي المحاور التي تتناولها الدراسة في جانبيها النظري والميداني).

وبغرض الإحاطة بجوانب الدراسة وفروضها، فسنتناول الموضوع من خلال تقسيمه إلـــى ستة فصول، منها أربعة فصول نظرية، وفصلين للدراسة الميدانية، وقد تطرق الفصل الأول للبناء المنهجي حيث تم عرض الإشكالية وفرضياتها، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، بالإضـــافة إلـــى أسباب إختيار الموضوع وأهدافه، مع تحديد المقاربات السوسيولوجية المناسبة للدراسة بالإضـــافة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان العلاقات الانسانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، عالج المبحث الأول: لمفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية، من حيث تناول مختلف التعريفات والمداخل الخاصة بها من جهة، ومن جهة ثانية التعرض إلى نشأة العلاقات الإنسانية، أما المبحث الثاني، فقد تناول أسباب الإهتمام بالعنصر البشري، من خلال التعرض للغايات التنظيمية، وكذا الغايات الاجتماعية المستهدفتين، وفي مبحث ثالث، تم تناول نظريات العلاقات الإنسانية، من خلال دراسات "إلتون مايو"، بالتطرق لدراسة مشكلة ارتفاع معدل ودوران العمل، وتجارب هاوثورن، من جهة، ومن جهة ثانية إلى أعمال "لويد وارنر"، وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية، ومن جهة ثالثة إلى الإتجاهين التفاعلي، والتصميم التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد كان بعنوان عوامل تعزيز العلاقات الإنسانية، من خلال التطرق في مبحث أول يتناول، القيادة التنظيمية، بالتعرض لمفهومها وأهميها، وفي مبحث ثان يتناول أركان القيادة التنظيمية وخصائصها، وفي مبحث ثالث لنظريات القيادة، وفي مبحث رابع لإستراتيجياتها، وفي مبحث خامس، يتعرض للإتصال التنظيمي، من خلال مفهومه، وخصائصه، وأنواعه، ومبحث سادس، يتعرض للماهية الاتصال، وأهميته، ومجالاته، وفي مبحث سابع، يتناول رأس المال الاجتماعي، من خلال التعرض لنشأته، وأشكاله، وعلاقته بالأنواع الأخرى منه، ومبحث ثامن يتناول مكوناته ومصادره، وفي مبحث تاسع، يتناول صوره واتجاهاته.

أما الفصل الرابع فهو بعنوان الرضا الوظيفي، حيث سيتم تناول في مبحث أول، مفهوم ونشأة الرضا الوظيفي في المنظمة، وأركانه وأهميته، وفي مبحث ثان، للنظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وعوامله ومحدداته، وفي مبحث ثالث، لأساليب قياس الرضا الوظيفي، بتناول قياس لرضا إنطلاقا من مؤشراته الموضوعية، وكذا المقاييس الذاتية.

أما الجانب الميداني للدراسة فهو من فصلين: فصل خامس يتناول: أولا:للتعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، عرض الهيكل التنظيمي للصندوق، ثانيا:الهيكلة المنهجية للدراسة: مجالات ومجتمع الدراسة، وحدودها، مناهج الدراسة وأدوات وتقنيات الدراسة، وفصل سادس يتناول مناقشة وتحليل بيانات الدراسة: بناء وتحليل الجداول واستخلاص النتائج، من خلال عرض وتحليل معطيات الدراسة، نتائج الدراسة، التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- الإشكالية
- تحديد المفاهيم
- المقاربات السوسيولوجية
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانة وتأثيرها على الرضا الوظيفي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة والتي يمكن أن نقسمها إلى :

أ/ أسباب موضوعية:

- محاولة حصر أبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي.

- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الرضا الوظيفي للموظف داخل المنظمة.

- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تدفع العامل إلى عدم الرضا الوظيفي داخل المنظمة وبالتالي تأثيرها على أداءه وإنتاجية المؤسسة .

- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا الشأن باختبار أبعادها على دوافع المؤسسة الجزائرية.

ب/ أسباب ذاتية :

- بحكم الوظيفة التي أشغلها على مستوى الصندوق كثيرا ما يحدث أن ألاحظ بعض مظاهر عدم الرضا، وفي أحيان أخرى مظاهر الرضا والتي مردها في كلتا الحالتين إلى المعاملة بين الأفراد (رؤساء، مرؤوسين)، وتأثير السياسات والإجراءات الإدارية المعمول بها عليهم، لذا رأيت أنه من الواجب دراسة هذه الظاهرة التي تستدعي البحث والتنقيب فيها وفي أبعادها المعلنة والخفية.

- بحكم الخبرة المهنية السابقة، والتي أخذت منها وتعلمت فيها أن بإمكان العلاقات الاجتماعية الجيدة، وحسن المعاملة بين الأفراد قد يؤدي إلى رضاهم.

2/ أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: ناحية علمية وناحية عملية :

من الناحية العلمية :

أ / الحاجة إلى دراسات تستخدم بعض المقاييس الموضوعية في دراسة الرضا عن العمل، حيث أن العالمين "جورج فريدمان"و"بيار نافيل" قد أشارا إلى أن البحوث التي استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية.[1]

ب/ على الرغم من تزايد الدراسات حول موضوع الرضا وتأثير العلاقات الإنسانية عليه إلا انه من المهم جدا أن تكون هناك بحوث خاصة ببلادنا (تهتم بخصوصياتها) .

ج/ محاولة التعريف بطبيعة العلاقات الإنسانية بمختلف أبعادها وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

د/ محاولة قياس بعض العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية والمؤثرة على الرضا الوظيفي كـــــ:(القيادة، الإتصال، التحفيز، الرأسمال الاجتماعي..).

من الناحية العملية :

أ/ أن تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى العمل والمساهمة في العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأفراد للتأثير على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، مما قد يساعد من رفع كفاءة أدائهم وكذا إنتاجية الوكالة.

ب/ أن تساهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه العمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة وتعريف أصحاب القرار بمستوى الرضا داخل الوكالة، مما قد يساعدهم على فهم واقع الوكالة وتحـــديد ما هو ضـــروري من اجـــــل إستراتيجية عمل واضحة المعالم.

ج/ أن تساهم نتائج الدراسة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي مما يساعد على تنفيذ برامج تهدف إلى زيادة الأداء كما ونوعا ومن ثم التأثير على كفاءة عمل الوكالة كما ونوعا.

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص175.

3/ أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

2- محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.

3- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة.

4- محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين فيها.

5- محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.

6- محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الادارية وتأثير ذلك على رضاهم.

7- محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضا.

4/ الإشكالية :

على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل، جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم، وانطلاقا من "أوليفر شيلدون" "Oliver Shildon" الذي أعتبر أول رائد لهذا الاتجاه -عكس ما هو شائع من أن الاسترالي "إلتون مايو" هو أول مؤسس لها- حيث قال في كتابه "فلسفة الإدارة" عام 1923، "إن الإشكالية الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج"، حيث نفهم من هذا القول أنه رد صريح على أصحاب الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث أعتبر "شيلدون" أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية، لهذا فقد 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 مرتفعا من المعيشة، 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.

ولقد أيدت هذا الاتجاه لأمريكية "ماري باركر فوليت" "Mary Parker Follet" التي قالت: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات، والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى"، وإحدى تلك الاحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه، بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم، كما كانت "ماري" تعتقد أن التنسيق هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفاعلة، وليس التخويف[1].

ولعله نفس الاهتمام الذي دفع "إلتون مايو" "Elton Mayo" إلى القيام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه، حيث أن أهم دراسة إمبريقية انطلق منها الباحث وجماعته، ومنهم "روثلسبرجر" "Roethlisberger" و"وليم ديكسون" "W. Dickson" من جامعة "هارفارد" "Harvard"، هي دراسات "هاوثورن" "Hawthorne" الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن إلكتريك، والتي دامت بين سنتي 1927، و 1932.

1 - صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 149.

حيث هدفت هذه الدراسات بداية إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل (إنارة، تهوئة، ضوضاء، تلوث...) وعلاقتها بالانتاج وكذا إلى تصنف المشكلات المختلفة التي تنشا عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن تحولت إهتماماتها إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الاساس صنفت على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجري بغرض محاولة فهم السلوك الانساني داخل التنظيمات الصناعية.

كما خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها[1].

وقد دفعت مجموعة النتائج المتوصل إليها إلى أن تركز هذه النظرية أو الدراسة على مجموعة من الأبعاد منها أن المنظمة عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية أيضا وليس بناء اقتصاديا وحسب، وكذا الاهتمام بالشكل غير الرسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية، والتركيز أيضا على القادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم، كما التركيز على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، الذي لا يمكن النظر إليه على أساس تعظيم الربح والحاجة إلى العمل وأنها أشياء أصيلة في طبعه، وأيضا التركيز من ناحية أخرى على أن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا، كما واهتمت النظرية بفكرة جعل التنظيمات غير الرسمية بمثابة القوة الدافعة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل بطريقة فعالة، من خلال تحقيق الاتساق والانسجام بين أهداف التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي، لأن تجاهل هذا الأخير لتلك التنظيمات وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته.

وهو ما دفع "مايو" إلى صياغة فلسفة عامة، حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة، تلك المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الأسرية وضعف الجماعات الأولية الأخرى وكذا سيطرت القلق والملل على الأفراد، حيث أن حل هذه المشكلات من وجهة نظره هو ظهور مجتمع جديد، يستطيع المصنع فيه أن يكون محور حياة ومصدرا لاستشعاره الأمان الانفعالي، والإشـــباع الاجتـــماعي الذي لـــم يعد

1 - صالح بن نوار، **مرجع سابق**، ص: 150.

يحصل عليهما من جماعاته الأولية المنهارة، ومن بين المداخل الأساسية التي تعتبر في نظر الكثير من الدارسين مهمة في ما يخص إدماج الأفراد في هذا المجتمع الجديد (مجتمع التنظيم)، الإهتمام بوضوح خطوط الاتصال في التنظيم بوجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، ووجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة...، ووجود مستوى مقبولا من الرضا الوظيفي، هذه المؤشرات كلها تعبر عن الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وعن المناخ النفسي السائد بالمنظمة بين العاملين فيها، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا ارتفعت درجة رضاهم عن عملهم بها.

وقد تعددت الدراسات والبحوث الإمبريقية التي أجريت حول هذا الموضوع، أي موضوع الرضا عن العمل، حيث اتفق جل نتائجها على أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل، فقد أورد "براون" في كتابه (علم النفس الاجتماعي في الصناعة) نتائج بعض الدراسات التي تؤكد ذلك، كما ذكر أن كل مسح اجتماعي أجري على اتجاهات العمال قد أشارت نتائجه إلى أن معظم العمال يحبون أعمالهم.

وقد اختلف الباحثون حول تفسير هذه الظاهرة، فنجد بعضهم يرى أن هذا الرضا لا يعبر بالضرورة على رضا حقيقي للعمال عن وظائفهم وعن المناخ التنظيمي لمؤسساتهم التي يمارسون فيها أعمالهم، وفي هذا الصدد يذهب "جورج فريدمان" إلى أن هذا الرضا قد يكون نوعا من التكيف الظاهري، الذي يخفي ورائه اختلالا في التوازن الحقيقي للعمال، فعلى الرغم من هذا الرضا الذي كثيرا ما يصرح به العمال، فإن الكثير منهم يودون استبدال أعمالهم المتكررة بأعمال أخرى، توفر لهم قدرا أكبر من العمل الفكري وعمل المسؤولية.

لذلك فإن هناك بعض المؤشرات التي قد تدل على استياء العمال وعدم رضاهم عن العمل، ومن هذه المؤشرات كثرة شكوى العمال وخاصة في ظل ظروف العمل السيئة، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ويرى بعض الباحثين أن مثل هذه المؤشرات تعتبر بمثابة مقاييس موضوعية لعدم الرضا عن العمل.

وبالتالي فإن اعتماد بعض البحوث السابقة على مجرد سؤال العاملين عما إذا كانوا راضين عن أعمالهم، قد يخفي اتجاهات العمال الحقيقية نحو العمل لأي سبب من الأسباب، وهذا ما يؤكد عليه "اريكسون" من حيث أن العاملين قد يبدون الارتياح والرضا عن العمل ويخفون مشاعرهم الحقيقية تجاهه على اعتبار أن هذا الشعور قد يكون دليلا على فشلهم فيه.

ويتضح مما سبق، أنه ما زالت هناك حاجة إلى دراسات أخرى تستخدم بعض المقاييس الموضوعية في دراسة الرضا عن العمل، وقد أشار العالمان "جورج فريدمان"و"بيار نافيل" إلى أن البحوث التي استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية[1].

وبناء على ما سبق فإن دراستنا هذه تهدف إلى التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل، وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات وعليه يمكننا أن نصوغ إشكالية دراستنا كالتالي :

الإشكالية : ما مدى تأثير **العلاقات الإنسانية** على **الرضا الوظيفي** لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.

الأسئلة :

1. هل يتأثر **الرضا الوظيفي** بمستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
2. هل **للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم** تأثير على **رضاهم الوظيفي** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
3. إلى أي مدى يتأثر **الرضا الوظيفي** لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، **بأمنهم الوظيفي**؟.
4. هل **لمشاركة** العاملين في **إتخاذ القرار** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **رضاهم الوظيفي**؟.
5. هل **للقيادة التنظيمية** تأثير على **الرضا الوظيفي** للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
6. هل **للاتصال التنظيمي** بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **الرضا الوظيفي**؟.

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع السابق**، ص ص 174-175.

7. إلى أي مدى تؤثر **الحوافز المعنوية** داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة على **الرضا الوظيفي للعاملين؟**.

8. هل يؤثر **رأس المال الاجتماعي** على **الرضا الوظيفي** لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟.

5/ الفرضيات الجزئية:

1- يتأثر **الرضا الوظيفي** بمستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

2- **للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم** تأثير على **رضاهم الوظيفي** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

3- يتأثر **الرضا الوظيفي** لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، **بأمنهم الوظيفي، تأثيرا منخفضا**.

4- **لمشاركة** العاملين في **إتخاذ القرار** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **رضاهم الوظيفي**.

5- **للقيادة التنظيمية** تأثير على **الرضا الوظيفي** للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

6- **للاتصال التنظيمي** بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **الرضا الوظيفي**.

7- تؤثر **الحوافز المعنوية** التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة للعاملين لديها، تأثيرا منخفضا على **رضا الوظيفي**.

8- يؤثر **رأس المال الاجتماعي** على **الرضا الوظيفي** لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة.

6/ تحديد المفاهيم:

العلاقات الإنسانية:

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة[1].

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين.

علاقات العمل:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونه معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف[2].

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص، وهما:

أ . العلاقة بين الموظف و زملاء العمل.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

القيادة التنظيمية:

تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ويتضح معنى القيادة التنظيمية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، فهي في نظر "كونتز وادونيل" تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم

1 - أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ،الإسكندرية، 1982، ص 352.

2 - حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص26.

على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما أن كلا من "ففنر وبرسثوس" (prfiffner & presthus) إعتبراها على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"[1].

وتعرفها الأستاذة "سيكلر هدسون" (ceckler-hudson) بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"، كما "الن" (L.Allen) بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"، أما كل من "عبد الكريم درويش" و"ليلى تكلا" فيريان أنها": "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"[2].

ويمكن أن تعرف إجرائيا بأنها: عملية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بأدوار مختلفة وفقا لمتطلبات الموقف، فهو يؤثر في مرؤوسيه فيوجههم تارة بطرق يكسب بها طاعتهم وإحترامهم وولائهم، فيخلق التعاون بينهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، وتارة يقدم نفسه على أنه الصديق القريب إليهم، المصغي لمشكلاتهم الوظيفية والاجتماعية على حد سواء.

الاتصال التنظيمي:

وهو لغة "الوصل" أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) اتصال بمعنى صلة[3]، ومعناها في اللغة الإنجليزية (Communication) يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، وأثبتت الدراسات والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75% إلى 90% من وقت العمل الجماعي، لهذا تتبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها[4].

قد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية

1 - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992م، ص ص: 97-98.
2 - **نفس المرجع**، ص ص: 98-99.
3 - محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص: 264.
4 - محمود عبد الفتاح رضوان، **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص: 14.

الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

وبالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم قد اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية:

1- **المرسل**: الجهة التي ترغب في إرسال معلومات، وأفكار ...لجهة أخرى.

2- **المستقبل**:هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالمعلومات والأفكار...إلخ.

3- **الرسالة**: وتعني المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل.

4- **رجع الصدى**: يتوقف رد فعل المستقبل على طريقه فهمه للرسالة، فقد يقبلها أو يرفضها، أو قد يصدقها أو يكذبها أو يستاء منها أو يتجاهلها.

5- **القناة "الوسيلة":** التي قد تكون شفهية أو كتابية، إلا أن بعض العلماء إضافة رسائل أخرى مثل النظرة والابتسامة والمصافحة.

حيث يعبر الإتصال التنظيمي من وجهة نظر الإجتماعين على أنه: "نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"[1]. حسب "ألبرت هنري" (Albert Henry)، كما أنه :"يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر"[2]. حسب "ميلر" (G. Miller).

وقد يعبر من وجهة نظر أخرى عن أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله **توجد العلاقات الإنسانية**، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، عبر المكان استمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكلّ تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"[3]. حسب "تشارلز كولي". وقد يكون من وجهة نظر "روجرز" و"كين كايد": "تلك العملية التي يتبادل فيها الأفراد معلومات ليصلوا إلى فهم مشترك"[4].

ويرى بعضهم أنه: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالّة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"[5]. وأن: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلّقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو آلات، في

---

1 - Henry H. Albert M, **Principles of organization and management**, 1966, p71.

2 - عامر يس، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ، الرياض، 1986، ص: 26.

3 - عاطف عدلي العبد، **الآتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص: 10 .

4 - محمد محمد عمر الطنوبي :**نظريات الآتصال**، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 ، ص: 15.

5 - محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام وآتجاهات التأثير**، عالم الكتب، القاهرة، 1998 ، ص: 21.

مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"[1].

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا **الاتجاه الاجتماعي** الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من طرف إلى آخر، أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة، أو ما يشبههما وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستخدمة، والتي يتوقف عليها الاتصال، كما أن هذا الاتجاه قد ركز أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي، وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاّتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

ومن بين التعريفات المهمة للإتصال التنظيمي، الذي يرى بأنها: "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية".

كما يعتبر السلوكيون أن الاتصال قد يتم دون كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة (مادية)، بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في آداء العملية الاتصالية، حيث يعبر عن :"السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل"[2]. وهو من وجهة نظر "جمعية إدارة الأعمال الأمريكية": "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى".

كما تعرفه "الجمعية القومية لدراسة الاتصال " بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني"[3].

كما يرى "جون ديوي" أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم يترّتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكلّ طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية"[4].

ويمكن أن نعرف الاتصال التنظيمي إجرائيا انطلاقا من وجهات نظر كل من الإداريين (وتركيزهم على وسيلة تبادل أو نقل المعلومات، بغرض تحقيق الفهم الموحد لجميع أطراف عملية الاتصال) والاجتماعين (وتركيزهم على أن الاتصال عبارة عن ميكانيزم ينمي ويطور العلاقات الإنسانية، عبر المكان والزمان، حيث تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت

1 - جيهان أحمد رشتى، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978 ، ص: 51.
2 - ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.
3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
4 - عبد الفتاح عبد النبي، **تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق**، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 12.

والكلمات والطباعة..، والوصول إلى فهم مشترك..، بواسطة رموز دالّة، بين الأفراد أو الجماعات ..داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة...في مضامين اجتماعية معينة،... مبنية على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء) والسلوكيين (وتركيزهم على أن الاتصال قد يكون بوسائل أخرى غير الكلمات أو الكتابة، أو أي عناصر محسوسة، حيث يعبر عن :"السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل" مما ينتج عنه "تبادل المعنى"، "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني"، كما أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم يترّتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكلّ طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية"، حسب ما يرى "جون ديوي") في التعريف الآتي بأنه:

لهذا فإن الاتصال التنظيمي يمكن أن يعرف بأنه: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات ومشاركة الخبرات التنظيمية وتنمية وتطوير العلاقات الإنسانية، عبر المكان والزمان، بكل الوسائل المتاحة مادية أو معنوية، بين الأطراف المختلفة للعملية التنظيمية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الرضا الوظيفي:

يعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".

كما عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافئات مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي[1].

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الرضا الوظيفي تعريفا إجرائيا، على أنه "شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي تعبر عليه المؤشرات أو المظاهر التالية: 'ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال'، 'انخفاض معدلات التغيب عن العمل'، 'عدم الميل إلى تغيير

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص179.

العمل والإحساس بالانتماء'، 'الإحساس بالأمن وعدم التهديد' من خلال 'العلاقة مع الزملاء' من جهة، ومع 'الرؤساء' من جهة أخرى.

الأمن الوظيفي:

إن قضية إحساس العاملين بعدم الاستقرار أو عدم الأمن الوظيفي، هو في الأساس واحد من الاهتمامات الرئيسة في المجتمعات الصناعية وغير الصناعية، حيث تلاشى مفهوم "مهنة العمر"، بسبب انتشار "ثقافة سرعة الاستخدام والتسريح"[1].

ويعرف إجرائيا على أنه الاستقرار والتثبيت في الخدمة، ويعتبر عنصرا أساسيا لتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، والذي يلعب دورا هاما في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف وتشكيل الرضا الوظيفي، وهو أحد العوامل الوقائية التي ركز عليها "هيرزبرج" في نظريته حول الرضا الوظيفي التي قسمها إلى مجموعتين كبيرتين واللتان سماهما بـــ"العوامل الدافعة"، و"العوامل الوقائية".

رأس المال الاجتماعي:

يمكن للناس أن تعامل صلاتها مع آخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، ويستنجد الأفراد بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون مشاكل أو يقومون بتغييرات في حياتهم، على سبيل المثال يجتمع مجموعة أفراد معا لتحقيق مصالح مشتركة لهم، وعلى المستوى الأوسع نطاقا تقوم أشكال التنظيم الاجتماعي كلها على شبكات معقدة من الصلات الشخصية المتبادلة لتماسكهم معا[2].

ويعرف إجرائيا أنه تلك الصلات الاجتماعية التي تكون بين الأفراد وتجمعهم عوامل مشتركة (الاهتمامات، قضية مشتركة، تخصص مهني، أعضاء في نادي، مستوى « تعليمي، اجتماعي، ثقافي، اقتصادي»)، حيث للشبكات الاجتماعية قيمة ...فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والمجموعات.

1 - أنتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة: فايز الصباغ، ط 4، 2005، ص ص 462-463.
2 - جون سكوت، **علم الاجتماع المفاهيم الأساسية**، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص ص: 221-222.

الحوافز:

التحفيز لغة: هو حث الشيء من خلفه سوقا وغير سوق، والحفز الحث، الإعجال، فيقال فرس محفزة، وهي التي تدفع الحزام بمرفقيها من شدة جريها، وقوس حفوز وهي شديدة الدفع للسهم"[1]

وهو اصطلاحا: عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. فهو قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والمتميز[2]. أو "توجيه سلوك الفرد في كيفية اختياره للبدائل عند تعددها"، وهو ما يوضح أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعلون فيها.

ويمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية[3].

وتشمل الحوافز المادية، المكافئات، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

كما وتشمل الحوافز المعنوية خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فان التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

---

1 - ابن منظور، **لسان العرب**، حرف الحاء، دار صادر، بيروت، ، بيروت، 2003، ص: 180.

2 - مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 107.

3 - أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط 10، العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص: 221.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سانحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه[1].

ومن ناحية تنظيمية، فإن الهدف الأساسي للتحفيز، هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

إنجاز الفرد= التحفيز x قدرات الفرد.

وفي هذا المجال، ضرورة مراعاة المنظمة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

1- ارتباطها المباشر والواضح مع الآداء.

2- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد.

3- سرعة الحصول عليها بعد الآداء مباشرة.

4- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

ويمكن تعريف التحفيز إجرائيا بأنه: مجموعة العوامل المادية (أجر، مكافئة تشجيعية، علاوة دورية أو إستثنائية، ترقية، إشراك في الأرباح،....)، بما يضمن للأفراد مستوى مناسبا من العيش ومقابلة أعباءه، والمعنوية (الشعور بالأهمية، التقدير والاحترام، المكانة، الانتماء، روح الفريق،...)، التي تهيؤها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد.

7/ المقاربات النظرية:

<u>أولا: نظرية العلاقات الإنسانية لـــ (إلتون مايو)</u>

وقد اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم"إلتون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:

1 -تفسير سلوك الفرد في المنظمة: بدراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية.

2 -الاهتمام بمشاعر الأفراد: بالتركيز على الحوافز.

1 - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل، ط2، 2005، ص 45.

3 -الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

4 -تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية للعاملين.

5 –مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين مع محاولة الموافقة بينها وبين أهدافها وإشراكهم في القرارات[1].

حيث ظهرت ابتداء من عام 1930، في ردة فعل على التشويه التايلوري، وبسبب ما أثارها من مقاومة من النقابات العمالية، حيث أجرى "التون مايو" أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الإضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة[2].

ثانيا: نظرية الحاجات لـــ (ماسلو)

أ– نظرية "ماسلو" للاحتياجات: وهي أشهر هذه النظريات، وتعنى بتهيئة احتياجات الفرد وتقسم هذه الاحتياجات إلى احتياجات دنيا، واحتياجات عليا، وهي:

1- الحاجات الفيزيولوجية،

2- الحاجات للأمن والحماية،

3-الحاجة للانتماء (الاجتماعية)،

4-الحاجة للاحترام أو المنزلة الاجتماعية،

5- الحاجة لتحقيق الذات[3].

وتتوقع النظرية بالنسبة لوضع العامل في عمله أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتشير بعض أدبيات الرضا الوظيفي إلى أن "ماسلو" لم يستخدم نظريته في مجال الرضا الوظيفي، لكن هناك عدداً من المنظرين هم الذين فعلوا ذلك"، وتشير الدلائل المتوفرة حول نظرية "ماسلو" وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، "فأولئك العاملون الذين يكونون في مستوى وظيفي متدن غالباً ما تؤثر

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 45.
2 - مادلين غراويتز، **مناهج العلوم الاجتماعية: الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية**، دمشق، المركز العربي، 1993، ص114.
3 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 282.

فيهم الاحتياجات التي صنفها "ماسلو" على أنها دنيا (كمقدار الأجر، والأمن) في حين أن أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا والذين تم إشباع حاجتهم الدنيا، هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجتهم الأعلى درجة، ويشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى "الحاجة الفسيولوجية والحاجة الأمنية والحاجة للانتماء" تصنف على أنها حاجات دنيا، في حين تصنف الحاجتان الأخريان على أنهما حاجات عليا[1].

ثالثا :نظرية (x) و (y) (دوجلاس ماك جريجور)

اقترح "ماك جريجور" وجود وجهتي نظر مختلفتين بشأن أفراد التنظيم، يقارن فيها بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين تجاه الفرد، وفرضيات السلوكيين[2].

فالأولى نظرية (X) وهي سلبية، والثانية نظرية (Y) وهي إيجابية، واستنتج "ماك جريجور" أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها.

وتتضمن نظرية (X) أربعة افتراضات هي: أولا: العامل لا يحب العمل، ويحاول، كلما أمكن ذلك تجنب العمل، وثانيا: وبما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وثالثا: العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك، ورابعا: الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار قد يرتبط بالعمل.

كما اقترح أيضا أربعة افتراضات لنظرية (Y) بالمقارنة مع الافتراضات السلبية السابقة بشأن الأفراد هي:

أولا: العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة،

وثانيا: يمارس الناس توجيها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف،

وثالثا: الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها،

ورابعا: الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة ــ مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة ــ وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم **الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، بيروت، دار النهضة العربية، 1999، ص 34.

2 - ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004، ص 84.

وقد فضل "ماك جريجور" افتراضات نظرية (Y) واقترح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيهم، بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة[1].

وهنا يتضح أن "ماك جريجور" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معا، كما يبدو من جهة ثانية أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (Y) تتوافق والآفاق النفسية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف، وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة[2].

رابعا : نظرية العاملين لـــ (هيرزبرغ)

ومن النظريات الأخرى المفسرة للرضا عن العمل نظرية "هرزبرج" والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية "ماسلو" للحاجات في مواقع العمل حيث يرى"هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل، منفصلتين ومختلفتين تماما، ترتبطان بنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)[3].

وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد " بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه" لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا. أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه في حال عدم توفر هذه العوامل فإنه سيؤدي إلى عدم رضا

1 - حسين حريم ، **إدارة المنظمات: منظورا كلي**، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.
2 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، عمان، دار المسيرة، ط2، 2005، ص 73.
3 - راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 117.

العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم، ويمكن حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة[1].

"وقد ركز "هرزبرج" في تطبيق نظريته، على أساليب معينة مثل (إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع : أولا: شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، ثانيا: الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة)"[2].

خامسا: نظرية الشبكة الإدارية

حيث قام بتطويرها كل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتن" واستطاعا تحديد أسلوبين للرؤساء، وهما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بعلاقاتهم بالمرؤوسين، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين، يظهر عليهما أساليب الرئاسة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج، بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالمرؤوسين[3].

سادسا: نظرية رأس المال الاجتماعي

كان الرأسمال الاجتماعي بؤرة جدل حاد منذ أوائل التسعينات، ولأن مضمونه يقترح أنه يمكن للناس أن تعامل صلاتها مع آخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، ويستنجد الأفراد بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون مشاكل أو يقومون بتغييرات في حياتهم، على سبيل المثال يجتمع مجموعة أفراد معا لتحقيق مصالح مشتركة لهم، وعلى المستوى الأوسع نطاقا تقوم أشكال التنظيم الاجتماعي كلها على شبكات معقدة من الصلات الشخصية المتبادلة لتماسكهم معا، وبحسب "روبرت بوتنام" (Robert Putnam) فإن "الفكرة الجوهرية لنظرية الرأسمال الاجتماعي هي أن للشبكات الاجتماعية قيمة ...فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والمجموعات"، بينما اقر الآخرون بأن لهذه العلاقات قيمة، فإن ما استجد في التسعينيات هو مقولة

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص ص 286- 288.
2 - راوية حسن، **مرجع سابق**، ص 120.
3 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص: 270.

أن الرأسمال الاجتماعي أفادت مصلحة عامة أكثر شمولا، وأنه عندما تتدهور مستويات الرأسمال الاجتماعي، فإن الجماعة (Community) ككل سوف تعاني[1].

فعلى عكس رأس المال المادي الملموس ورأس المال البشري الذي يتجسد في معرفة الفرد ومهاراته فإن رأس المال الاجتماعي يوجد في العلاقات بين الأشخاص، ويمكن تعريفه بكل بساطة على أنه مجموعة القيم والأشكال الطوعية من التنظيم الاجتماعي، ولإعطاء مثال توضيحي لدور رأس المال لاجتماعي في تمكين الناس من الاستفادة من وسائل النقل السريع على سبيل المثال فإن هذه الاستفادة تفترض الاستثمار في رأس المال المادي (كالطرق والجسور وأكشاك قطع التذاكر والسيارات...) وتفترض الاستثمار في رأس المال البشري (كمهارات القيادة لوسائل النقل ومهارات الصيانة...) وعندئذ يمكن تثمير المال الاجتماعي المتمثل بقوانين وتعليمات السير وآدابه احترامها وطاعتها وبمؤسسات الرقابة على حسن تنفيذها[2].

إن التوسع في الاستثمار في الرأسمال المادي والرأسمال البشري ينتج تحسنا في تحرك وانتقال الناس وبلا ريب، ولكنه يؤدي إلى زيادة الحوادث والتلوث والتدمير للمناطق الخضراء والتسبب باختناقات السير والعنف المتصل بالحوادث على الطرقات، وإن العواقب الضارة ترجح على كفة الفوائد المباشرة، وهكذا فبدون رأس المال الاجتماعي تفتقد الأشغال الأخرى من الرأسمال قيمتها[3].

وكتب كل من "بورديو ولويك واكنت" (Pierre Bourdieu & Loic Waquant) أن الرأسمال الإجتماعي هو "مجموعة الموارد، سواء فعلية أم إفتراضية، التي تحدث لشخص أو لجماعة بسبب إمتلاك شبكة مستمرة من العلاقات المؤسساتية، سواء قلت أم كثرت، من المنفعة والتقدير المتبادل"، ويفسر مفهوم الرأسمال الاجتماعي لماذا تكون بعض الجماعات قادرة على التآزر بخصوص مكانتها الاقتصادية والإجتماعية المميزة: فهم يحشدون رأسمال جماعتهم، مثل أفراد الأسر القوية، أو التلاميذ القدامى في مدارس النخبة، أو أعضاء نادي ما، أو النبلاء، استثمارا للعمل، والقدرة الاجتماعية (Sociability) المستمرة، من أجل الإبقاء على قيمتها[4].

1 - جون سكوت، **علم الاجتماع المفاهيم الأساسية**، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص ص: 221-222.
2 - أحمد بعلبكي، **موضوعات و قضايا خلافية في تنمية الموارد العربية: مقاربة إجتماعية إقتصادية**، دار الفارابي، بيروت، 2007، ص: 19.
3 - أحمد بعلبكي، **المرجع السابق**، ص: 20.
4 - جون سكوت، **مرجع سابق**، ص: 223.

وعلى النقيض من ذلك أكد "جيمس كولمان" (James Coleman) قسمة الصلات بين الأشخاص بالنسبة إلى الجماعات الاقل تميزا، مثل طلاب المدارس العليا من الأفارقة الأمريكيين، وفي سلسلة من الدراسات الامبريقية أظهر "كولمان" أن السمات الأسرية والمجتمعية يمكن أن تفوق وزنا العوامل الأخرى مثل إنخفاض الدخل أو سمات المدرسة نفسها، ثم نشر دراسة مؤثرة للغاية حول العلاقات بين رأس المال الاجتماعي والبشري، أكدت أن الصلات الاجتماعية المشتركة بقوة ترتبط عادة بالمستويات العليا من التحصيل التعليمي، وبالنسبة إلى كولمان يتشكل الرأسمال الاجتماعي من "مجموعة الموارد الداخلة في العلاقات الأسرية وفي التنظيم الاجتماعي للجماعة، وأنه مفيد في التطور المعرفي أو الاجتماعي لطفل أو شخص صغير السن"، وكان "كولمان" عالما إجتماعيا مهتما كثيرا بالاقتصاد والعمل في إطار نظرية الاختيار العقلاني، وتفترض نظريات "العمل العقلاني" أن سلوك الفاعلين مدفوع بهدف المصلحة الذاتية العقلانية للفرد، ومن ثم لديها إشكالية متعلقة بتفسير السلوك التعاوني، وبخاصة عندما يكون سلوكا أنانيا، وبالنسبة لكولمان أيضا فإن مفهوم الرأسمال الاجتماعي لا يفسر ببساطة "لماذا يكون بعض تلاميذ المناطق الفقيرة مميزين تعليميا مقارنة بأقرانهم، وهو (المفهوم) يحل هذه الإشكالية الرئيسية من خلال نظرية الاختيار العقلاني[1].

8/ الدراسات السابقة:

بغرض سبر أغوار أي بحث علمي، يركن البحث إلى الاستئناس بالدراسات والبحوث في الموضوع، التي سبقه إليها غيره من الباحثين، والتي قد يجد فيها ضالته من أجوبة قد تكون دارت في خلده، لهذا فالاستعانة بالدراسات والمؤلّفات السابقة؛ تعطي الباحث إلماما وشاملا بموضوع الدراسة، لذلك فإن تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوّعة يساعد وبشكل كبير في فهم مختلف جوانب الموضوع، والوصول إلى تفاصيله ونتائجه العلمية والعملية، كما أن الاستنجاد بالدراسات السابقة يعطي الباحث معرفة بتطور الموضوع، وتثير انتباهه إلى نقاط من الممكن أن يغفل عنها لو غض طرفه عن الإطلاع على مختلف الدراسات في ذات الموضوع.

وانطلاقا مما سبق فإن البحث الاستكشافي في الموضوع قادني إلى الجمع والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي صنفتها إلى:

1 - جون سكوت، **نفس المرجع**، ص: 224.

أ- دراسات ورسائل ماجستير عربية:

1. دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي، سنة 2003، بعنوان" أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

إشكالية الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة؟، وعن ذلك السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

1 - ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية، والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟

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

3 - إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟

4 - إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية للأفراد؟

نتائج الدراسة:

1 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.

3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محورا لاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم (أقل من 25 سنة) مقابل من عمرهم (45 سنة فأكثر).

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مقابل من

خبرتهم من10 إلى أقل من 15 سنة) (ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15سنة فأكثر).

5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين العسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط.

6 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات

فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة.

2. دراسة، عبد المحسن نعساني، سنة 2002، بعنوان :" اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، جامعة حلب.

إشكالية الدراسة:

هل يمكن أن يكون الرضا الوظيفي محدداً للانتماء التنظيمي وهل من الممكن التأثير على الإنتماء؟ وبأي شكل يكون هذا التأثير ؟

نتائج الدراسة:

1- نتائج اختبار معنوية اتجاه (أسبقية) العلاقة السببية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي: تكشف عن جودة توفيق النموذج الهيكلي لاتجاه (أسبقية) العلاقة السببية من الرضا الوظيفي للانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.

2- العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.

3- وجود علاقة سببية معنوية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.

4- وجود علاقة سببية معنوية من الانتماء التنظيمي إلى الرضا الوظيفي في المستشفيات موضع الدراسة.

5- الرضا الوظيفي يعتبر كبادرة ومحدد قوي للانتماء التنظيمي.

3. دراسة، ناصر بن محمد بن عقيل، سنة 2006، بعنوان: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالآداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

هل أن النشأة العسكرية لضباط قوات الأمن الخاصة، والانضباط العسكري قد يؤدي إلى إهمال العلاقات الإنسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الآداء الوظيفي وانخفاض الإنتاجية؟.

تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع العلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة؟ وما واقع الآداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

2- ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة؟

3- ما المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والآداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

4- هل توجد علاقة بين الآداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟

نتائج الدراسة:

6- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.

7- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه، وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

8- كشفت الدراسة عن وجود إرتباط قوي بين الآداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.

9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالآداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

4. دراسة، زياد بن عبد الله الدهش، سنة 2006 ،بعنوان:"المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرزبرج"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

ما هي علاقة المتغيرات التنظيمية و الوظيفية لدى العاملين الإداريين الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى الرضا لدى العاملين الإداريين الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض وفقا لنظرية هيرزبيرج؟.

2- ما واقع المتغيرات التنظيمية (حجم الإدارة ، استخدام الصيغ الرسمية ، درجة المركزية، نطاق الإشراف) الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض ؟.

3- ما واقع المتغيرات الوظيفية (الخبرة ، طبيعة الوظيفة ، العائد المادي ، التدريب) الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (حجم الإدارة، استخدام الصيغ الرسمية، درجة المركزية، نطاق الإشراف) ومستوى رضا العاملين الإداريين الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية (الخبرة ، طبيعة الوظيفة ، العائد المادي، عدد الدورات التدريبية) ومستوى رضا العاملين الإداريين الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض؟

6- ما أثر المتغيرات الشخصية (الجنسية - الجنس – الحالة الاجتماعية – العمر – المؤهل العلمي) على مستوى رضا العاملين الإداريين الشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض؟

نتائج الدراسة:

1- العاملون الإداريون بالشؤون الصحية للحرس الوطني بالرياض موافقون على أنهم راضون تمام الرضا عن ثلاثة جوانب من الجوانب التفصيلية لوظائفهم.

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري حجم الإدارة والرضا الوظيفي.

3- هنالك علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الرضا الوظيفي ومدى استخدام الصيغ الرسمية في الإدارة.

4- هنالك علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الرضا الوظيفي ودرجة المركزية في الإدارة.

5- هنالك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الرضا الوظيفي وفعالية نطاق الإشراف في الإدارة.

5. دراسة، حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، سنة 2006، بعنوان:"الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في سجن مدينة تبوك و تأثير ذلك عليهم؟

تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في السجن ؟
2. ما الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في السجن ؟
3. ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في السجن؟وكيف يمكن تجاوزها؟

نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في السجن:

أن العاملين بسجن تبوك راضين وظيفيا عن عملهم في السجن وبالأخص جانبان هما:

- الثقة في النفس.
– التفوق والنجاح.

2- فيما يتعلق بالوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي في السجن:

- أن العاملين بسجن تبوك راضين عن فعالية الوسائل وإيجابياتها في تحقيق الرضا الوظيفي وبالأخص: الحضور المبكر- الانتظام في العمل- تقبل الزملاء وتجنب المشاكل والعمل الجاد.

- أن العاملين بسجن تبوك محايدين حول جانب الحوافز المعنوية.

3- فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في السجن:

- أن العاملين بسجن تبوك محايدين حول وجود معوقات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي.

- تعقيد إجراءات العمل مما يصيب بالملل- طول ساعات العمل- وشروط الترقي مجحفة- وعدم انتظام الإجازات.

6. دراسة، جبر سعيد صايد السيحاني، سنة 2004، بعنوان: "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إشكالية الدراسة :

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة جوهرية بين الإشراف الإداري والرضا الوظيفي؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1- ما هو نمط الإشراف الإداري في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض؟

2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض؟

3- هل يوجد علاقة جوهرية بين الإشراف الإداري والرضا الوظيفي في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود؟

4- هل الإشراف الإداري يختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف الخصائص الديموغرافية لدى المشرفين في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض؟

5- هل الرضا الوظيفي يختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف الخصائص الديموغرافية لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض؟.

نتائج الدراسة:

تشير النتائج أن المشرفين المدنيين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض يطبقون نمط الإشراف المباشر في ممارستهم لأعمالهم على المرؤوسين التابعين لهم.

كما أظهرت النتائج أنهم يطبقون نمط الإشراف غير المباشر على مرؤوسيهم.

ويستنتج من ذلك أن المشرفين المدنيين يطبقون خليطاً من نمط الإشراف المباشر والإشراف غير المباشر أي توظيف نمط الإشراف المباشر متى ما استوجب التطبيق واستخدام نطاق الإشراف غير المباشر متى دعت الحاجة إليه.

1 -هناك علاقة جوهرية بين نمط الإشراف المباشر والرضا الوظيفي وبين نمط الإشراف غير المباشر والرضا الوظيفي حيث أن العلاقة بالنسبة لنمط الإشراف المباشر مع الرضا الوظيفي

أقوى من العلاقة بالنسبة لنمط الإشراف غير المباشر مع الرضا الوظيفي والعلاقة علاقة طردية (موجبة).

2 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين نحو محاور الدراسة الإشراف المباشر، وغير المباشر (باختلاف طبيعة الفئة الوظيفية أي أنه لم تختلف استجابات العاملين نحو نمط الإشراف المباشر وغير المباشر اختلافاً جوهرياً باختلاف طبيعة الفئة الوظيفية (مدني، عسكري) إذ أن مستوى الدلالة لكل محور لم يشر إلى وجود فروق.

3 -وجود فروق في استجابات أفراد العينة نحو نمط الإشراف المباشر وغير المباشر تعزى إلى المستويات التعليمية لدى المشرفين حيث أظهرت النتائج أن منهم فوق الجامعيين يطبقون خليطا من نمط إشرافي مباشر وغير مباشر ثم يأتي بعدهم في نمط الإشراف المباشر منهم أقل من ثانوي ثم ثانوي ثم دبلوم وأخيراً جامعي أما في نمط الإشراف غير المباشر في أتي الجامعي ثم أقل من ثانوي ثم ثانوي وأخيراً دبلوم.

4 -العمر بمختلف فئاته لدى المشرفين له التأثير في نمط الإشراف المباشر وغير المباشر.

7. دراسة، عبد الله بن علي أبو عراد الشهري، سنة 1990، بعنوان:"مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير المتخصصين بمدينة مكة المكرمة"، جامعة أم القرى،كلية التربية.

إشكالية الدراسة:

ما مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين في المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة مقارنةً بمستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين غير المتخصصين .؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يختلف مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين عنه لدى المرشدين غير المتخصصين؟.

2- هل يختلف مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين وغير المتخصصين باختلاف المؤهل العلمي؟.

3- هل يختلف مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين وغير المتخصصين باختلاف مدة الخبرة الإرشادية ؟

4- هل يختلف مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين وغير المتخصصين باختلاف الراتب الشهري ؟

5- هل يختلف مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى المرشدين المتخصصين وغير المتخصصين تبعاً للخصائص والصفات الإرشادية ؟

نتائج الدراسة:

1 - وجود اختلاف في مستويات الرضا عن العمل بين مرشدي المرحلة الابتدائية.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل الإرشادي بشكل عام بين مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير المتخصصين لصالح المرشدين المتخصصين.

3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل الإرشادي في كل بعد من أبعاد الرضا بين مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير المتخصصين لصالح المرشدين غير المتخصصين، عدا بعض الأبعاد التي دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً.

4 - وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومدة الخبرة.

5 - لا توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الراتب ومتغير الخصائص الإرشادية لاختلاف في نوعية الإعداد العلمي والمهني للمرشد المتخصص وإلمامه بفنيات العمل الإرشادي ومهارته بدرجة أكبر من المرشد غير المتخصص.

6 - تدني مستوى الفاعلية انعكس سلباً على انتماء العاملين وحماسهم للعمل، مما خفض من مستوى الرضا.

8. دراسة، يوسف غنيم، سنة 2007، بعنوان:"العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"، نابلس، فلسطين.

إشكالية الدراسة:

قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، فنظرًا لأهمية الرضا والالتزام وعلاقتهما بأهداف الجامعة وتأثيرهما على أداء أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء ذلك تنحصر إشكالية الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية؟

3- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر ؟

نتائج الدراسة:

1- مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.

2- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية.

3- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.

4- عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تعزى لمتغير الجنس.

5- عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

6- وجدت علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

9. دراسة، سناء أحمد كمال عبد السلام، سنة 2005، بعنوان:" العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة دراسة ميدانية على كليات التربية، جامعة عين شمس كلية التربية.

إشكالية الدراسة:

1- ما المقصود بمفهوم الرضا الوظيفي في الفكر الإنساني؟

2- ما مدى ارتباط عملية التدريس عند أستاذ الجامعة التربوي ومستوى رضاه الوظيفي؟

3- ما واقع العلاقة بين الإنتاج العلمي لأستاذ الجامعة التربوي ومستوى رضاه الوظيفي؟

4- ما مدى ارتباط النشاط العلمي عند أستاذ الجامعة التربوي ومستوى رضاه الوظيفي؟

5- ما واقع العلاقة بين ممارسة أستاذ الجامعة التربوي لحريته الأكاديمية ومستوى رضاه الوظيفي؟

6- ما مدى اختلاف العلاقة بين العوامل الأكاديمية ومستوى الرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة التربوي باختلاف كل من النوع والدرجة العلمية؟

7- ما التصور المقترح لتحسين الرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة؟

نتائج الدراسة :

1- أن محور التدريس يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الأربعة في علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئات التدريس التربويين، يليه محور الإنتاج العلمي ثم محور النشاط العلمي، وأخيرًا محور الحرية الأكاديمية.

2- أن واقع العلاقة بين المحاور الأربعة للعوامل الأكاديمية (تدريس– إنتاج علمي -نشاط علمي-حرية أكاديمية)، ومستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي أعلى بين الإناث عنه بين الذكور.

3- أن واقع العلاقة بين كل من محور التدريس والنشاط العلمي من ناحية، وبين مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي أعلى بين الأساتذة المساعدين منها بين الأساتذة والمدرسين.

4- أن واقع العلاقة بين كل من محور الإنتاج العلمي ومحور الحرية الأكاديمية، وبين مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي أعلى بين الأساتذة، منها بين الأساتذة المساعدين والمدرسين.

5- أن المستوى العام لرضا عضو هيئة التدريس التربوي عن العوامل الأكاديمية الأربعة المرتبطة بطبيعة عمله كان في حدود المتوسط، ومعنى ذلك أنه لابد من وجود آليات لتفعيل هذه العوامل من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه.

10. دراسة، إيمان جودة، سنة 2002، بعنوان:"ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي"، جامعة دمشق.

إشكالية الدراسة:

تتحدد إشكالية البحث الحالي في مجموعة التساؤلات الآتية:

1- ما قوة العلاقة بين درجة توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، ودرجة عدم رضاه الوظيفي؟

2- هل يمكن استخدام بعض المتغيرات الديموغرافية للفرد للتعرف على درجة توجهه للعمل في منظمة بيروقراطية؟.

3- هل هناك علاقة بين درجة توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وشعوره بضغوط العمل؟

4- هل تختلف درجة الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد؟

5- هل تختلف درجة الشعور بضغوط العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد؟

نتائج الدراسة:

1- وجود علاقات بين:

أ. توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية.

ب. مستوى عدم الرضا الوظيفي،

ج. عدم الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

2- عدم وجود علاقات بين توجه الأفراد للعمل وضغوط العمل.

3- وجود علاقة جوهرية بين ضغوط العمل وكل من (العمر، الجنس، المركز الوظيفي).

4- وجود فروق بين ضغوط العمل وكل من العمر والمركز الوظيفي.

5- عدم وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في المؤسسة بيروقراطية من جهة، وعدم الرضا الوظيفي من جهة أخرى، مع الخصائص الديموغرافية.

6- وجود فروق دالة بين التحصيل العلمي للأفراد وتوجههم للعمل في منظمة بيروقراطية.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم الرضا الوظيفي والمركز الوظيفي.

ب ــ دراسات وأطروحات دكتوراه محلية:

11. دراسة، خريبش عبد القادر، سنة 2008، بعنوان" دراسة سوسيونسقية في علم اجتماع التدبير:بحث ميداني في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية"،جامعة بن يوسف بن خدة (جامعة الجزائر سابقًا).

إشكالية الدراسة:

تمحورت حول ظاهرة اشتغال الخريجين من حملة المؤهلات العليا في مجالات لا علاقة لها بنوعية تأهيلهم ودراستهم، والتراجع الرهيب في مساهمات القطاع الزراعي والصناعي في تحقيق أهداف التنمية، وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها التنظيمات العمومية وضعف قدرتها لتحسين هذه الخدمات وتطويرها، وتدهور إمكانياتها إلى درجة تعجز عندها عن سداد مستحقات أجرائها في أوقاتها في حين هناك بعض الفرق الرياضية التي حققت مفاجآت وأحرزت بطولات غير متوقعة، أو نجاح بعض المستثمرين الخواص، أو ما حققته بعض دول جنوب شرق آسيا من تقدم وتحسين معدلات التنمية ورفع مستوى معيشة الفرد.

إلى جانب هذه الإشكالية هناك عدة أسئلة جزئية:

1- ما هي المحددات التي تتحكم في نوعية التنظيم وإنجازيته وإسهام المدبر في ذلك من خلال مهاراته التدبيرية ضمن بيئة داخلية ملائمة مرتقبة وخارجية غير مرتقبة؟؛

2- ما هو العامل الحاسم الذي يكمن خلف هذه الظواهر والمؤشرات السابق ذكرها في تصميم إستراتيجية محكمة قائمة على ميكانيزمات وآليات تدبيرية محددة؟؛

3- إلى أي مدى يستعين المدبر بالتحليل الإستراتيجي ومناوراته في المؤسسة من خلال مبادئه في فهم وإدراك إستراتيجيات المدبرين-الفاعلين لتمرير إستراتيجية أحدهم على الآخر لاكتساب المزيد من المصالح؟.

نتائج الدراسة:

1- هناك صراعات داخل المؤسسة ظاهرة وباطنة في شبكة معقدة، ينسجها المدبرون الفاعلون من خلال طغيان المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

2- لا يعادة إنتاج الإطارات السامية من خلال علاقة العمل، بل من خلال امتلاكها لرأسمال معرفي وفني.

3- تتم إعادة إنتاج الإطارات السامية من خلال علاقة تبعية تربطها بالأجهزة الوصِية أي من خلال – السلطة الوصية – التي تهيمن على المؤسسات الصناعية العمومية والتي تسعى إلى توسيع قاعدتها من خلال كسب شرعية عقلانية تقنية تعززها سلطتها.

4- موقع المدبرين كفئة اجتماعية مهنية في بناء المؤسسات غير متكافئ بين المجموعات المتنوعة الإشكالية لهذه الفئة التي تجمع داخلها بين عناصر عديدة ذات موارد متباينة، ومواقع مختلفة وحظوظ متنوعة بخصوص ممارسة السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.

12. دراسة، صالح بن نوار، سنة 2004، بعنوان" الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، جامعة منتوري- قسنطينة.

إشكالية الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة بأنماط التسيير بالمؤسسات الصناعية الجزئرية، ومدى اهتمام القائمين عليها بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟، كالاهتمام بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف، الإهتمام بدور الإتصال بكافة اتجاهاته في فهم وتفهم الأفراد العاملين، وهو أهمية ذلك في الرفع من

المعنوياتهم، الأمن الوظيفي للأفراد على إختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة واطمئنانهن على مستقبلهم الوظيفي حتى يتمكنوا من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

وكانت الاشكالية حول ما إذا كان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟.

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

1 - كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالا.

ولفحص هذه الفرضية الجزئية، فقد حللها صاحب الدراسة إلى جملة من المؤشرات:

- اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في تحقيق أهداف التنظيم.
- الاطمئنان و الانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.
- سوء العلاقة مع المسؤول المباشر تؤثر سلبا على الأداء.
- يساهم التعاون الايجابي بين الأعضاء داخل الوحدة في إشاعة روح الرضا.
- ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤوسيه.

2- الانفتاح على الأخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

وبعض مؤشراتها:

- ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين.
- ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم.
- الاتصال لا يكون فقط بهدف الاطمئنان على السير العادي للعمل.
- الاتصال يهدف أيضا للاطمئنان على ظروف العمل والعمال.

3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

ومن مؤشراتها:

- اعتبار عملية اتخاذ القرارات من أصعب العمليات التي تنجز داخل المؤسسات.
- يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين وحتى مع المتعاملين قبل اتخاذ أي قرار هام.
- السماح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة و الضرورية.
- عدم تأنيب أي متخذ لمثل هذه القرارات.

4- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

ومن مؤشراتها:

- الرضا الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات الوظيفية المختلفة.
- الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية.
- الرضا الوظيفي يكون عندما يحس العامل أن حافز الترقية يمنح وفق الشروط الموضوعية.
- الرضا الوظيفي مرتبط بمدى أهمية الحوافز المادية الممنوحة لكل عامل.
- الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبله لمهني داخل المؤسسة الموظفة.

نتائج الدراسة:

1. إعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
2. للقائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسستهم.
3. وجود متغيرات ظرفية تؤثر في العلاقة بين البعدين:
   - العامل كإنسان، والعلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال أمامه للتعبير عن انشغالاته وأفكاره، وتكوين علاقات ودية معهم، وكذا طلب توضيح بعض الجوانب التنظيمية الغامضة بالنسبة إليه...
   - العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات الهامة، التي تعني مستقبله الوظيفي والاجتماعي بصورة مباشرة.
   - العامل ومدى رضاه عن الوضع العام الذي يطبع حياة المؤسسة التي ينتمي إليها.
   - أهم العوامل التي تزيد من فعالية آداء الفرد.
4. الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
5. الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة) اجتماعية (بينهم وبين مسئوليهم).
6. أغلب العمال المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن نسبة عالية منهم ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين .
7. مشاركة العامل في مناقشة ما سيكلف بتنفيذه في ما بعد، يجعله أكثر سعادة واستعدادا.

13. لطفي دنبري، سنة 2011، بعنوان"إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، جامعة منتوري – قسنطينة.

إشكالية الدراسة:

سعت هذه الدارسة إلى تناول موضوع إدارة الموارد البشرية كأحد المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما واسعا بين المفكرين والباحثين في تخصصات مختلفة من بينها تخصص علم الاجتماع، حيث حاول الباحث من خلالها استقراء مساهمات وأفكار مختلف النظريات التي كان لها دور بارز في تطوير هذا العلم، بالتركيز على مساهمات العلماء السلوكيين من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي وما قدموه من آراء ساهمت في تنميته وتطويره من مجرد إدارة أفراد أو موظفين إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى مفهوم مورد من شمولية، وما يتبعه من أنشطة ووظائف جديدة تأخذه إلى خارج حدود الوظائف والأنشطة التقليدية التي كانت تمارس بحكم التقادم والتواتر، إضافة إلى إبراز مختلف الجوانب المتحكمة في الأداء الإنساني داخل المؤسسة والتي تتعدى تلك العالقة في أذهان المسيرين التقليديين.

ومن جهة أخرى حاول الباحث تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية المنتمية إلى القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على محاورها(وظائفها) الأربعة الأساسية: التوظيف، التنمية، التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية، بغية الوقوف على خصائصها ومقارنتها بما يجب أن يكون لمعرفة أوجه الضعف ومواضع الخلل.

وكانت إشكالية الدراسة حول ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ترقى إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة في العمل لدى العامل؟.

التساؤلات الفرعية:

1- هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟

2- هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟

3- هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد ايجابيا نحو العمل؟

4- هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

نتائج الدراسة:

النتيجة الرئيسية:

طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية باعتبار أن ممارستها لحد الآن لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه، لاسيّما تلك النفسية والاجتماعية وما لها من أهمية بالغة في حُسن إدارته والانتفاع منه، وبالتالي عدم وجود إستراتيجية حديثة واضحة في إدارة الموارد البشرية مبنية على مبادئ النظرية الحديثة التي تتعامل مع الإنسان بأبعاده وامكاناته المختلفة :الفيزيقية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والسلوكية وتفاعلها ببعضها معا.

بعض النتائج الفرعية

1. تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية المتعارف عليها.
2. تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.
3. سياسة الأجور والحوافز لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.
4. لا تشجع سياسة المحافظة، المتبعة على استقرار الأفراد بها.

14. صبرينة رماش، سنة 2009، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة منتوري – قسنطينة.

إشكالية الدراسة

جاءت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية" تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، حيث تصدت الدراسة إلى معرفة:

5. مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
6. مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.
7. قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
8. مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
9. مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

وقد استدعت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح الشامل، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

1. تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص.
2. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها .إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضى الجمهور.
3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الانترانت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.
4. أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني المبحوثون على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة، مما دفعهم إلى اقتراح مبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية خاصة وأن تموقعهم التنظيمي الذي لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الإستراتيجية.
5. وتقر نتائج الدراسة أن إشكالية نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات، التقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذلك إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

15. بن سليم حسين، سنة 2015، القيادة المدرسية وادارة مشروع المؤسسة، جامعة خيضر محمد – بسكرة

إشكالية الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع مشروع المؤسسة، المتعلق بإصلاح المنظومة التربوية، كخيار لتفعيل كفاءة المدرسة، وزيادة دافعية الأطراف المنتمين إليها، كل ذلك لتحسين آداء المؤسسة وتحقيق قدر من التكيف لضمان بقائها واستمرارها نتيجة التطورات السريعة في البيئة المحيطة بها في شتى المجلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وقد كانت الإشكالية حول علاقة ثقافة المشروع والاستراتيجيات القيادية المتبعة لدى مديري المدارس بمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟

وقد تفرعت عنها التساؤلات التالية:

1. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟.
2. ما هي أشكال وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟.
3. ماهي أسباب مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.
4. هل توجد علاقة بين مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بمدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.
5. هل توجد علاقة بين الاستراتيجيات القيادية المتبعة من طرف مديري مدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو مساهمة القيادة في نشر ثقافة مشروع المؤسسة؟.
7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو الاستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة المدرسية لإدارة مشروع المؤسسة؟.

فرضيات الدراسة:

1. مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة مساهمة منخفضة؟.

2.تختلف أشكال وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟.

3.هناك أسباب مختلفة ومتعددة لمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.

4.لا توجد علاقة بين مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بمدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.

5.لا توجد علاقة بين الاستراتيجيات القيادية المتبعة من طرف مديري مدارس مدينة الجلفة وطبيعة مقاومة العاملين لمشروع المؤسسة؟.

6.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو مساهمة القيادة في نشر ثقافة مشروع المؤسسة؟.

7.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) فيما يخص اتجاهاتهم نحو الاستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة المدرسية لإدارة مشروع المؤسسة؟.

نتائج الدراسة:

1- لا يمكن التحدث عن إدارة المشروع في النسق المدرسي ما لم يسبقه نشر ثقافة المشروع بين الفاعلين المنتمين لهذا النسق سواء كانوا داخليين أم خارجيين وذلك من مبدأ تكامل الأنساق الفرعية المكونة للمدرسة والذي يؤدي بدوره إلى تكامل النسق الكلي.

2- أن أشكال القوى المعيقة لإدارة مشروع المؤسسة، تظهر قبل الانطلاقة في مشروع المؤسسة وبعده، حيث تبدأ بالقول (نشر إشاعات، تشكيك، إبراز السلبيات...)، حتى تصل إلى الفعل أي على مستوى السلوك (التغيب، التأخر، المماطلة، التهاون،...).

3- هناك أسباب مختلفة ومتعددة لمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة من أهمه كثرة العباء وغموض الدور الذي يؤديه العامل داخل المشروع، تأصيل مبدأ الثقافة المحافظة على القديم، إضافة إلى افتقاد القيادة التي تحمل وتتبنى التغيير داخل المدرسة وضعف (الاتصال وثقة العاملين في النتائج).

4- القادة المدرسية تميل إلى إستراتيجية الإكراه عند إدارتها لمشروع المؤسسة ولا تولي أهمية كبيرة غلى إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل أو بعد واحد بل هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله، أو تجاه علاقاته بزملائه أو بالرؤساء، أو تجاه الظروف المحيطة به، وذلك من خلال النقاط التالية:

- لكل من الحالة الاجتماعية، والرتبة، والخبرة، والمستوى العلمي، والتدريب، والعمر دور في التأثير على مستوى العلاقات الإنسانية.

- سواد العلاقات الإنسانية الطيبة، وتطبيق مفهومها في العمل، يؤدي إلى شعور العاملين بالثقة، والألفة والمودة بينهم، والشعور بالرضا الوظيفي.

- لكل من فعالية نطاق الإشراف و نمطه، ودرجة المركزية، ومدى استخدام الصيغ الرسمية، وحجم الإدارة في المنظمة تأثير على الرضا الوظيفي.

- من المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي: الحضور المبكر- الانتظام في العمل- تقبل الزملاء وتجنب المشاكل والعمل الجاد.

- من المؤشرات الدالة على عدم الرضا الوظيفي: تعقيد إجراءات العمل مما يصيب بالملل- طول ساعات العمل- وشروط الترقي مجحفة- وعدم انتظام الإجازات.

كما يمكن التنبيه إلى أن الدراسة الحالية وإن اتفقت مع بعض الدراسات إلا أنها تختلف مع أغلبها من ناحية تناولها لمتغيرات وأبعاد يمكن ان تساعدنا على قياس الرضا الوظيفي في المنظمة لم تتطرق لها الدراسات السابقة المذكورة سلفا، ويظهر هذا الاختلاف من خلال الأبعاد التي تم تناولها والتي منها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بالاضافة إلى الأمن الوظيفي داخل المنظمة، وذلك من خلال إمكانية تحقق العديد من المؤشرات والتي منها : التقدير والاحترام، روح الفريق، التعاون مع الرؤساء، تبادل المشاعر الطيبة، الاتصال، الثقة، الاتجاه نحو العمل، التقدم الوظيفي، استقرار الوظيفة، بالاضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة والتحفيز، وكذا رأس المال الإجتماعي، وذلك بقياس مستوى هذه المصادر، وقياس مستوى الرضا الوظيفي في الصندوق من خلال: ظروف العمل، العمل بحد ذاته، ما يقدمه العمل، العلاقات، سياسات الادارة، بالاضافة إلى قياس الإرتباط بين المتغيرين بكل أبعادهما علاقات إنسانية من جهة ورضا وظيفي من جهة أخرى.

9/ صعوبات الدراسة:

من البديهي وجود صعوبات في كل دراسة علمية، وخاصة في الدراسات الاجتماعية منها، حيث تختلف وتتنوع هذه لصعوبات من بحث اجتماعي إلى آخر، فبالإضافة إلى الصعوبة التي تكمن أساسا في طبيعة هذا النوع من الدراسات والمتعلق بدراسة الظواهر البشرية، وإخضاعها للملاحظة، وتقيدها وتكميمها، فإن هذه الدراسة ليست منزهة عن مثل هذه الصعوبات بالإضافة إلى صعوبات أخرى يمكن تقسيمها إلى معرفية، نظرية، بشرية، تكمن فيما يلي:

1- الصعوبة المعرفية: وإن كان الأصل في موضوع التعامل يحث عليه الدين والقيم الإنسانية، إلا أننا وجدنا أن الغربيين بلغوا شأوا كبيرا في التنظير في هذا المجال، لذلك فإن محاولة إسقاطه على بيئتنا المحلية كان دائما ينقصه الطابع الاجتماعي المحلي وبيئته العربية، حيث يمكن أن يستشعر الباحث أن تطبيق مسلمات نظرية غربية ولو قابلتها تمظهرات في بيئة المنظمة من تشابه المسميات (هيكل تنظيمي، سلم إداري، قرار إداري، حوافز،...) إلا أنها تبقى شكلية خاوية الجوهر لا تعبر حقيقة عن بيئة عربية، وكان الأولى أن تكون المنطلقات باقتراب معرفي ابن البيئة التي هي موضوع الدراسة، وهو ما أضفى بعض الصعوبة.

2- الصعوبة النظرية: وجود صعوبة في المزاوجة بين عديد النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة، وإسقاطها إسقاطا غير مخل ولا مقل.

3-الصعوبة البشرية: توزيع عينة الدراسة على كامل تراب الولاية بفضل امتداد الرقعة الجغرافية للولاية، صعَّب بالشيء الكثير الدراسة، من حيث توزيع الاستمارات واسترجاعها، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى محاولة إقناع الأفراد المبحوثين بجدوى المساهمة في ملأ الاستمارات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول أهم الأسباب التي دعت إلى طرق موضوع العلاقات الانسانية والرضا الوظيفي بالبحث والتنقيب، من أسباب موضوعية، وذاتية، ثم إلى أهمية هذا الموضوع، من الناحيتين العلمية والعملية، وإلى مختلف أهداف الدراسة المتوخاة، ثم تم التعرض لإشكالية الدراسة ومختلف الاسئلة المتفرعة عنها، بالاضافة إلى الفرضيات، وكذا تحديد المفاهيم المهمة في الموضوع، والمقاربات النظرية التي تخدمه، وإلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وأخيرا إلى صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية في المنظمة

- **مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية.**
- **أسباب الاهتمام بالعنصر البشري**
- **نظريات العلاقات الإنسانية**

تمهيد

كما لا يمكن لتطور أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان ومساحة المكان، فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية (بشرية) فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم - ولو في إطار يحده المكان – أهداف مشتركة، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في آداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب، وذلك لما ينبني عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الإجتماعية بالمنظمة، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، فهم بذلك يكوّنون جماعة متماسكة، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بُعدُ العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء لهو جوهر العلاقات الإنسانية.

وسوف يتم يتناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدة نقاط وهي:

- مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية، ونتعرض فيه إلى تعريفات العلاقات الإنسانية وبعض مفاهيمها الخاطئة ومداخل العلاقات الإنسانية، ثم إلى نشأة العلاقات الإنسانية.

- أسباب الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال التطرق إلى الغايات التنظيمية، ثم إلى الغايات الاجتماعية.

- نظريات العلاقات الإنسانية، من خلال دراسات "إلتون مايو"، وأعمال "لويد وارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية، واتجاه التصميم التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية.

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب وظروف منشئها وهذا ما سنوضحه فيما يأتي.

المطلب الأول: تعريفات ومداخل العلاقات الإنسانية

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المنشئات، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مما يبدو عليه، بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين – ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى -جانب ما سبق- نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة.

الفرع الأول: تعريفات العلاقات الإنسانية

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "لعلاقات"، "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية"[1].

أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني: "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين[2].

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين/طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين[3].

---

1 - أحمد زكي بدوي، **مرجع سابق**، ص 352.
2 - **نفس المرجع**، ص 203.
3 - حسين علي وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف والإستراتيجيات**، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004، ص 71.

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك[1].

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: فـ" سكوت" مثلا يعرف العلاقات الإنسانية "بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع"[2] .

ومن جهة أخرى فإن "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها"[3].

ويطلق لفظ "علاقات إنسانية Human Relations" على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل.

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضٍ للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول :إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل " [4].

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

وترى "مادلين غرافيتز" أن " العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكلv، إنها تتطلب وعيا بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحي بها للآخرين[5] .

---

1 - م.روزنتال و ب.يودين، **الموسوعة الفلسفية** (ترجمة سمير كرم)، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1981، ص 298.
2 - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 26.
3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 71.
4 - الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجـــامعة، 1999، ص 497.
5 - مادلين غرافيتز، **مرجع سابق**، 215.

ومنه نجد أن الصلات الإنسانية داخل المنظمة تقوم على أساس شعور مشترك بين العمال وبينهم وبين الرؤساء، تمليه ضرورة انتماءهم إلى نظام واحد (تسري عليهم لوائح تنظيمية واحدة، وظروف واحدة، وهدف مشترك واحد) وهو ما معناه أنهم ضمن مجتمع واحد، فيه لكل فرد واجبات وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية.

فلكل تصرف من تصرفات الإنسان أثره أو كما يقول علماء الطبيعة (لكل فعل رد فعل)، والإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، كل تصرف من تصرفاته تقريبًا يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صداه فيهم، يدفعهم غالبًا لإتيان نوع معين من التصرفات، ولها بدورها أثرها أو صداها ونستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم (التجارب) أو إذا استعرنا تعبيرًا آخر من علماء الطبيعة (التفاعل) وهو حجر الزاوية في العلاقات البشرية، والطابع المميز لهذه العلاقات. ومنه من الضروري التأكيد على علاقات الأفراد في مكان العمل، وكذلك التأكيد على قيم الأفراد في نفس الموقع[1].

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

كما يعد أيضا من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولا من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم، والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين[2]، كل ذلك في النهاية يحقق نوعا من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتمم بعضهما بعضًا وكلاهما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليها، بهدف تطوير السلوك الإنساني، إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط و الانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالبًا ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي "مجال من مجالات

1 - حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 34.
2 - Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de Sociologie**, Montréal, Bussières,2005, P 196.

الإدارة، يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معًا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " وتعرف في هذا المجال بأنها "مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة "[1].

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير " ديفز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التواؤم بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية[2].

ويعرفها آخرون بأنها "فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاقتناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف"[3].

كما يمكن أن نظيف إلى ما سبق ما ذهب إليه "ستيف ديك" بأن العلاقات الإنسانية تتعدى إلى أكثر مما ذكر، إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزملاء في العمل تجاربهم الحياتية، وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة[4]. فهي "تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك"[5].

---

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 72.

2 - أحمد إبراهيم أحمد، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002، ص62.

3 - عبد الوهاب علي محمد، **العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 21.

4 - STEVE Duck, **Human Relationships**, London, SAGE Publications Ltd, 4th Edition, 2007, P11.

5 - عبد الشكور محي الدين، **نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية**، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975، ص 14.

ومن الملاحظ في التعريف السابق اهتمامه بنظم التعامل بين الناس بعضهم مع بعض في المجتمع الذي يعيشون فيه، ولا يقتصر ذلك على فرع أو مجال من مجالات المجتمع بل يشمل مجالات الحياة كافة: الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضًا على كل منظمة، أومؤسسة، أو مرفق علمي، أو تعليمي، أو أسري، وكل تجمع يؤدي إلى الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة.

والتعريف الذي أورده "روبرت سلتونستال" بأن" العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيه وقيادة هؤلاء الناس "[1].

أخيرا يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، وهو التعدد الذي يمكنها من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة، والفهم المتكامل للسلوك الإنساني.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يقع فيها كثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي:

1- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، ولاشك أن كل مسؤول 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 التمييز وحسن السلوك والإدراك، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته.

ولكننا إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتسائل "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 - سلتونستال روبرت، **العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال**، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966، ص 05.
2 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص62.

2- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة "الإنسانية" والصفة "الشخصية"، حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب[1].

3- 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، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم[2].

4- يظن البعض 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[3].

5- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية حسب أصحاب هذا الاعتقاد هي إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، إن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته، إنها 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 مستقلة عن العمل، إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للأفراد ــ فرادى وجماعات ــ بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة، وعلى الجانب الآخر، يعتقد بعض المدراء أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم، واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة، وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون من المرؤوسين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، ويعتقد كثير منهم أن وظيفتهم

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص:62.
2 - **نفس المرجع**، ص64.
3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل بمفردهم، وأنه لو سلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وألا 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 خططها ويحدد وسائلها[2].

كما لا يمكنه إجبارهم أيضا على إتباع النظام الديمقراطي، فإذا لم يكن المرؤوسون على استعداد وراغبون في الاشتراك في وضع سياسة المنضمة فان إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، حيث أن إشراكهم في اتخاذ القرارت عملية تدريجية يظهر فيها الرئيس قيادته وتوجيهه الحكيمين[3].

الفرع الثالث: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية

من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة ثانية على أسسها أو مجموعة القيم التي تتبني عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التفاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن تلك المعادلة بين الفرد بقدراته وإمكانياته مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

أ ــ أسس العلاقات الإنسانية: من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد* عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أقرانه من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

1- الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر ــ إذا أتيحت له الفرصة ــ أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزها عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

2- المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **نفس المرجع**، ص65.
2 - أحمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة** على **المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 72.
3 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص65.
* - على حد قول المفكر الإسلامي محمد الغزالي، والعبارة بالتحديد "أنت نسيج وحدك"، في كتابه "**جدد حياتك**"، ص 123.

الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده. لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي ينبني على أساس من الإجماع والإتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية[1].

3- العدل في المعاملة: ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد 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- التحديث والتطوير: فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري ــ القيادة الإدارية ــ هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية ــ في مجال العلاقات الإنسانية ــ تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة[2].

ب ــ مداخل العلاقات الإنسانية:

تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل التنظيم، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، وكذا مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية.

وعموما مهما قلَّتْ المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم[3]. فالعلاقات الإنسانية "تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات تطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج"[4] والرقي بهذه الحضارة أو تلك.

وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي) وأثره على آداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية

1 - حمدوش رشيد، **مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟**، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 75.
2 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص ص 66-67.
3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 73.
4 - القحطاني محمد أحمد، **مرجع سابق**، ص 11.

للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطا اجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيقية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط[1] .

"وحيث إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس، والصراع، والتسامح، والتعصب، والزعامة، والتبعية، والانقياد، والشعور بالانتماء، وتؤثر على عمليات التغير الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل "[2].

فانطلاقا من العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية (أهداف التنظيم، الرضا الوظيفي)، وقد أكد زكي محمود على أهمية هذا الموضوع في حديثه عن رفع الروح المعنوية كمدخل من مداخل العلاقات الانسانية داخل التنظيم أن على الإدارة "إيجاد الحوافز لتحفيز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة، وضمان احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك"[3].

ويستدرك بعضهم بصعوبة وجود مداخل ثابتة ومحددة للعلاقات الإنسانية حيث يرون أنه: " من صعب الأمور الوصول إلى قوانين ملموسة مضبوطة تمامًا في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ومنها العلاقات العامة الإنسانية، بل إن المشكلة الكبرى أن التقدم المادي يسير بخطوات سريعة جدًا بالنسبة للتقدم السلوكي الاجتماعي الذي يبنى على دراسة علاقات الناس ببعض، وهذا يحدث عنه ضياع وارتباك إنسان هذا الزمن سريع التغير، متشابك العلاقات، المتحرك المتطور،غير المستقر على حال " [4].

كما أن هناك من الباحثين من يرى حتى بمجانبة كثير من المداخل للصواب، وذلك حسب رأيهم يرجع إلى أنه: " من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد يكون في حد ذاته سببا إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال، فقد يستمتع

1 - كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان، دار الفكر، ط2، 1995، ص 67.
2 - محمد رمضان القذافي، **التوجيه والإرشاد النفسي**، بيروت، دار الجيل،1997، ص 18.
3 - هاشم زكي محمود، **أساسيات الإدارة**، مصر، المكتبة العالمية، 2006، ص 394.
4 - جرينبرج جيرالد، **إدارة السلوك في المنظمات** (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 232.

العمال بأن يكونوا موضع دراسة، وقد يبطل أو يلغى ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحبه، وهنا بسبب الدراسة التي يخضع إليها فإنه آليًا يغير من سلوكه، وبالتالي فإن ما يشعر به العامل يؤثر على إنتاجيته"[1] .

كما يرى بعضهم أن دراسة الإنسان في علاقاته الإنسانية بالآخرين ليست بالشيء السهل اليسير، ولو أن البعض يظن للنظرة الأولى أن ذلك سهل متيسر، فالكائن البشري هو من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانًا الرضا والقناعة، ولذلك فقد أصبح من المحتم التعمق في نفسية الإنسان، ودراسته لمفهم أفضل وأعمق للحياة، وفهم للناس بعضهم لبعض، وخصوصًا أن التقدم المادي لم يسعف البشرية ويرضيها لتحقيق الفهم والرضا والسعادة، ولذلك فإن دور العلوم الاجتماعية والسلوكية ومنها العلاقات الإنسانية، يجدر أن تزداد تحليلا، وتعمقًا وفهمًا للطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون والبناء، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية هنا بناء ومثمرًا في التخفيف من مصاعب الحياة ومشاكلها إلى حد بعيد، وتوصف العلاقات الإنسانية إجمالا بأنها مجموعة الروابط المختلفة التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد " [2]. وتبدأ " العلاقات الإنسانية " بدراسة الفرد، فهو وحدة من وحدات الجماعة، ونظرًا إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر فإن النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية كمدخل يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعًا لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بينهم[3].

ولن يتأتى الإيمان بالفرد وقيمته إلا في ظل وجود قيادة حكيمة - وهو مدخل آخر من مختلف مداخل العلاقات الإنسانية - تفقه أن لكل فرد شخصيته المستقلة والمتميزة، والتي من الواجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر- إذا أتيحت له الفرصة - أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزها عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات[4].

1 - الأزهري محي الدين، **العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص 41.
2 - ماهر عليش محمد، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972، ص 28.
3 - القحطاني محمد أحمد، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**، دار حرش للنشر، 1986، ص 11.
4 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص 66.

ويرى "سكوت" بأن وجود قيادة حكيمة " يشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع "[1].

وقد بين ذلك "د.بيلي" في تركيزه على البعد البشري والإنساني للإدارة فيقول: "التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف" بحيث يضع في أولويات اهتمامه (أي التسيير) مهمة قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها من خلال ضمان الاتصال، التحفيز، التكوين من أجل غاية إنتاجية وخدماتية[2].

كما اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم "إلتون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:

1 -تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.

2-الاهتمام بمشاعر الأفراد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.

3 -الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

4 -تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

5 -للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها: وهنا على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات[3] .

ومنه يمكن القول أن التسيير الحديث يتطلب عدم التدخل في عمل المرؤوسين، كما تتطلب التحفيز اللازم لإثارة الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازه، إلا أن هذا يتطلب من جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما سيساعد على القيادة الإدارية الرشيدة.

1 - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **مرجع سابق**، ص 26.
2 - الفضيل الرتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 140.
3 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 45.

وقد أشار بعضهم إلى ما توصلت إليه دراسة "فيدر"، الذي يرى أن: " القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيها مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحًا من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيها، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تعريفه بالأمور"[1].

ويمكن التذكير بأن التحفيز هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل (1)، وفي حالة عدم القدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فان التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سانحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه[2].

ومن ناحية تنظيمية، فإن الهدف الأساسي للتحفيز، هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

إنجاز الفرد= التحفيز x قدرات الفرد.

وفي هذا المجال، ضرورة مراعاة المنظمة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

1- ارتباطها المباشر والواضح مع الآداء.

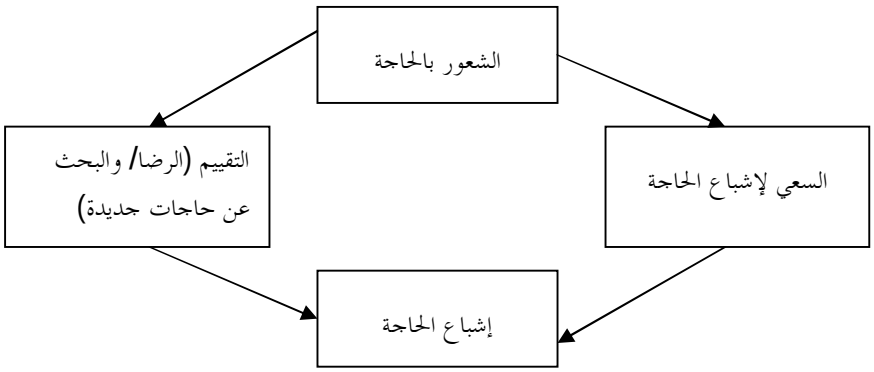
2- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد.

3- سرعة الحصول عليها بعد الآداء مباشرة.

4- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

1 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 19.
2 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 45.

شكل رقم (1) يوضح عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2005، ص 281

ويرى "ويليام باتريك" العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها[1]، كما يرى بعضهم بأنها " إثـــارة دافعـــية الناس لتنمية الـــــوعي الاجتـــماعي المستـــمر"[2].

والعلاقات الإنسانية تقوم على التفاعلات بين الأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة وتكاملهم بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي، وقد ذكر "ترد جولد"، أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية، وتهتم العلاقات الإنسانية بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة وفي عمل التنظيم، وكذلك بفهم وتنمية الظروف التي تساعد الأفراد ليعملوا سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة[3].

ويرى آخرون أن العلاقات الإنسانية هي عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، ويؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ليعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب العمل؛ أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

ومن كل ما سبق فإن أهم الأفكار التي يمكن من خلالها ولوج موضوع العلاقات الإنسانية ما يلي:

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 73.
2 - حسين حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان، دار زهران، 1997، ص61.
3 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **مرجع سابق**، ص 18.

1 - إن العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير، وهي لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة.

2 - فضلا عن الرواتب والحوافز الاقتصادية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار.

3 - فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيًا بين العاملين فيها، ويساعد على إشباع حاجاتهم النفسية، ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي، وهذا التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في التأثير على اتجاهات الأعضاء في تحديد مستوى إنتاجيـــتهم وسلوكـــهم في المؤسسة" [1].

ولقد تمخضت عن هذه الأفكار خلاصة مفادها أن المنظمة تشكل مجتمعا قائمًا بذاته، على اعتبارها كمنشأة جماعية قادرة على إعادة ضبط وتنظيم العلاقات الاجتماعية[2]. حيث تلعب فيه هذه العلاقات المتبادلة بين العاملين أفراد وجماعات دورًا مهمًا يفوق تأثير الحوافز المادية للعمل ومبررا لارتفاع الأداء، إن هذه الأفكار كشفت أن العمل نشاط جماعي، وإن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطًا اجتماعيًا قويًا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وإن هذه الجماعات تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي.

ومنه فإن في أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين هي:

أ - العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسئوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

ب - العلاقات غير الرسمية وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة "[3].

1 - العديلي ناصر بن محمد، **دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض، مجـــلة الإدارة، معهد الإدارة، 1995، ص 86.
2 - الفضيل الرتيمي، **مرجع سابق**، ص 138.
3 - الخضراء بشير وآخرون، **السلوك التنظيمي**، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995، ص 16.

"ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير الرسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطًا على أعضاءها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورًا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجابًا في صورة تعاون وموائمة واحترام، أو سلبًا في صورة تنافس وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم [1]..

ومن هنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه، وسلوكه، وقيمه، وعلاقاته التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي، ومع القيم التي تفرضها الإدارة بحيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال، وحتى مجموعات العمل الرسمية قد تتحول بفعل التفاعلات والأنشطة والعلاقات غير الرسمية إلى مجموعات متعددة غير مبالية، أو متذبذبة أو مجموعـــات محافظة أو إستراتيجية.

ولقد أصبحت القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي بين أفراد المنظمة يشكلان نظامًا قويًا وفعالا داخل المنظمة بحيث تمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأمور والتأثير في نشاطها بقوة وفاعلية أكثر من غيرها من الأنظمة كنظام الحوافز أو فرض القوة والسيطرة الإدارية.

ويقدم شين تصنيفا يمكن من خلاله تحليل المنظمة، وهو تصنيف نظري ذو ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم، الأول : اتجاه الإنسان الاجتماعي، الثاني: اتجاه الإنسان الساعي لتحقيق ذاته، الثالث: اتجاه الإنسان المركب الذي لديه دوافـــع عـــديدة[2].

"وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة في علم النفس التنظيمي، من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات، ومن أهمها:

1 ــ يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم، وقد تتخذ هذه الحاجات شكلا متدرجا يبدأ من (الحاجات الفيزيولوجية)، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

2 ــ وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد.

1 -هاشم زكي محمود، **إدارة الأفراد والعلاقات العامة**، القاهرة، دار النهضة، 1988، ص ص 205-207.
2 - السيد الحسيني، **علم اجتماع التنظيم**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 128.

3 ــ وهناك صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

4 ــ وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

لكنه يوجد اختلاف بين هذه المداخل الثلاثة حول بعض الموضوعات، إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي، أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل "سيلزنك"، الذي قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة[1].

وتمثل نظرية "ماسلو" في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته، ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية، بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى.

وذهب المدخل الثالث، الخاص بمدخل الإنسان المركب، إلى أن الدوافع تختلف تبعا لاختلاف المواقف، فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة، يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على الرؤساء مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية، وتعدد أنماط السلطة، فضلا عن نوعية الروابط النفسية، وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل "شين" و"بينس"[2].

ويعد المستوى الثالث منها أكثر تحقيقا للفهم الأعمق لثقافة المنظمة من خلال فهم الفرضيات الأساسية التي تقف خلف سلوكيات الأفراد بحيث تحدد كيف يدرك الفرد ويفكر في المنظمة ومن هذه الفرضيات طبيعة العلاقات الإنسانية[3].

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص ص 109-110.
2 - **نفس المرجع**، ص ص 109-110.
3 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **مرجع سابق**، ص 25.

الفرع الرابع: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن المعرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على زيادة كفاءته مرؤوسيه التنظيمية والرقي بمستوى آدائه وتحسين ظروف عمله، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

أ ــ معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع هي:

1- الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم، الراحة،...).

2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

3- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

4- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

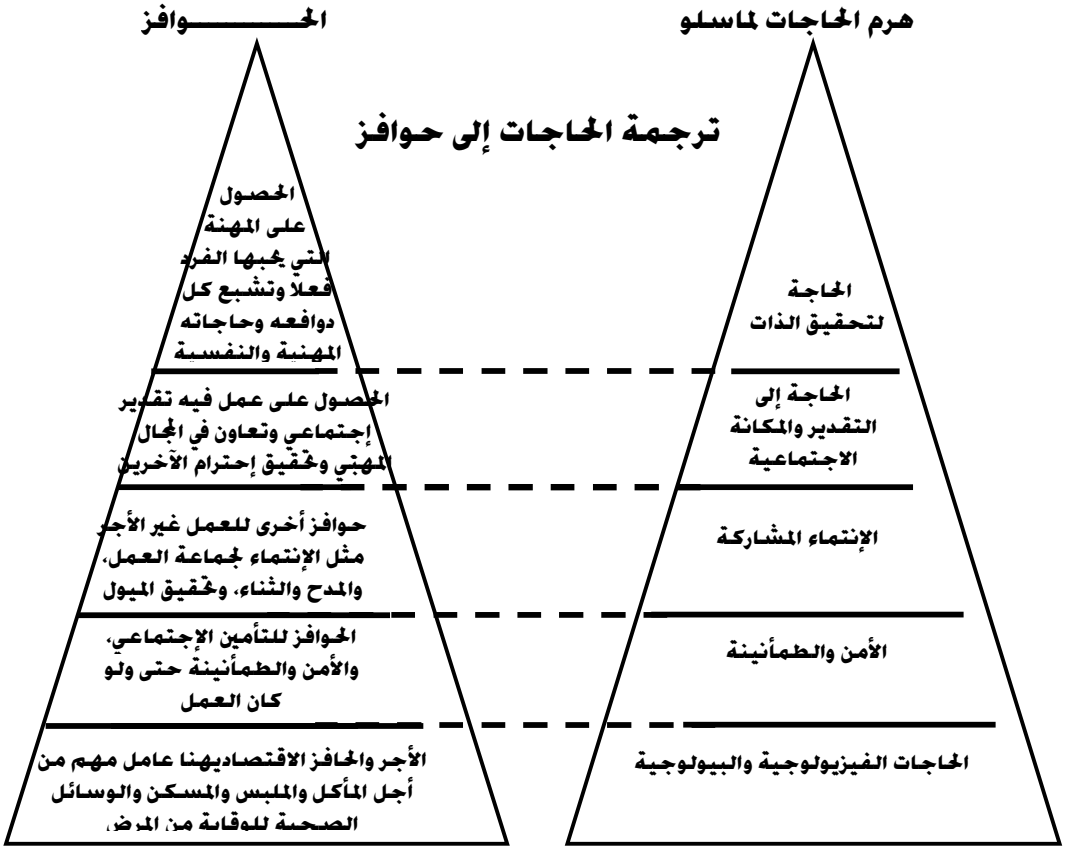
5- الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية[1].

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص 69.

ويوضح الشكل رقم (2) دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب.



المصدر:أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2002، ص 69

ب ــ معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات:

1- توفير الاتصال الفعال: فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك و توجيهه[1]، كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث

1 - عبد المعطي محمد عساف، **مبادئ الإدارة- المفاهيم و الاتجاهات الحديثة-**، دار زهران للنشر، عمان، 2000 ، ص 2.

تحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه تنظيما علميا، فالقول بأن "الرئيس بابه مفتوح للجميع، ومن دون حواجز"، يبدو كلاما جميلا، غلا أنه مما يعنيه أنه لا يوجد نظام جيد للاتصال، فكثيرا ما يحجم المرؤوسون عن الدخول على رئيسهم، رغم سياسة "الباب المفتوح"، كما أن هذه السياسة ليس من الواجب أن تعني فقط إمكانية دخول المرؤوسين إليه، إنما تعني أيضا خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم[1].

كما أن هذا النوع من السياسة قد يترتب عليه اضطراب وإعاقة للعمل، بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له، بالإضافة إلى ذلك فان الاتصال ذاته يتوقف على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد بعضهم ببعض يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر بعضهم ببعض، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب[2].

أما الاتصال الديمقراطي، فتقوم 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.

2- المشاركة: المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورًا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبًا ديمقراطيًا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تحرض لدى كل فرد في المجموعة الشعور بأهميته الخاصة ومساهمته،

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص 70.
2 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 35.

كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة حسب ما لديه من قدرات ومواهب، والمساهمة في تنميتها[1].

ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية. إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم الا بتوافر عامليين جوهريين، يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المترتبة عنها، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن اشراك العاملين في صناعة القرارت، لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل[2].

3- التشاور: يعتبر التشاور مظهرًا عمليًا للمشاركة .ويعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفًا رئيسًا للعلاقات الإنسانية[3].

4-الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرًا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم 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، والشكاوى بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية للأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي. كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات

1 - أحمد قوراية، **مرجع سابق**، ص 72.
2 - فتيحة أوهايبية، **في مفهوم المشاركة**، مجلة فكر ومجتمع، أفريل 2012، عدد: 12، ص 179.
3 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص ص 71-72.

النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها[1].

ج – الروح المعنوية: ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1- مستوى الآداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرًا موضوعيًا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

2- مدى استمرار العاملين: يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرًا إيجابيًا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة .بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرًا سلبيًا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحًا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة .ومن البديهي الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها[2].

4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

5- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أوعدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة .وقد يكون هذا التذمر فرديًا أو جماعيًا ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية .وليس من الضروري أن تكون

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **نفس المرجع**، ص 72.
2 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **مرجع سابق**، ص 37.

الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أيضًا أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

د ــ الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطًا وثيقًا لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبيب، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف[1].

كما أكدا كل من "هاكمان و أولدهام" على دور بعض جوانب الوظيفة أو المهنة في التأثير في دافعية العمل، وحتى يتسنى للعامل الشعور بأن لعمله معنى، فلا بد له من معرفة نتائج ما يبذله من مجهود، وتنجم هذه المشاعر عن خصائص أساسية للوظيفة أو المهنة[2]، هي:

أولا: تنوع المهارات Skill variety**:** ينظر العاملون إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب آداؤها قدرات، أو مهارات متباينة، ومتعددة، على أنها مهن ذات معنى، وتثير مشاعر التحدي.

ثانيا: هوية الواجب Task identity**(تكامل الواجب):** تعني إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته، فالعمال بحاجة إلى أن يروا بأم أعينهم ما أنتجته جهودهم.

ثالثا: أهمية الواجب Task significance**:** يعني بها إلى مدى تأثر الوظيفة أو الواجب في الآخرين، سواء داخل المؤسسة، مثل الزملاء، أو خارجها مثل المرتفقين.

رابعا: الإستقلالية Autonomy**:** يعني بها إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقرير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله، وكيفية إنجازها.

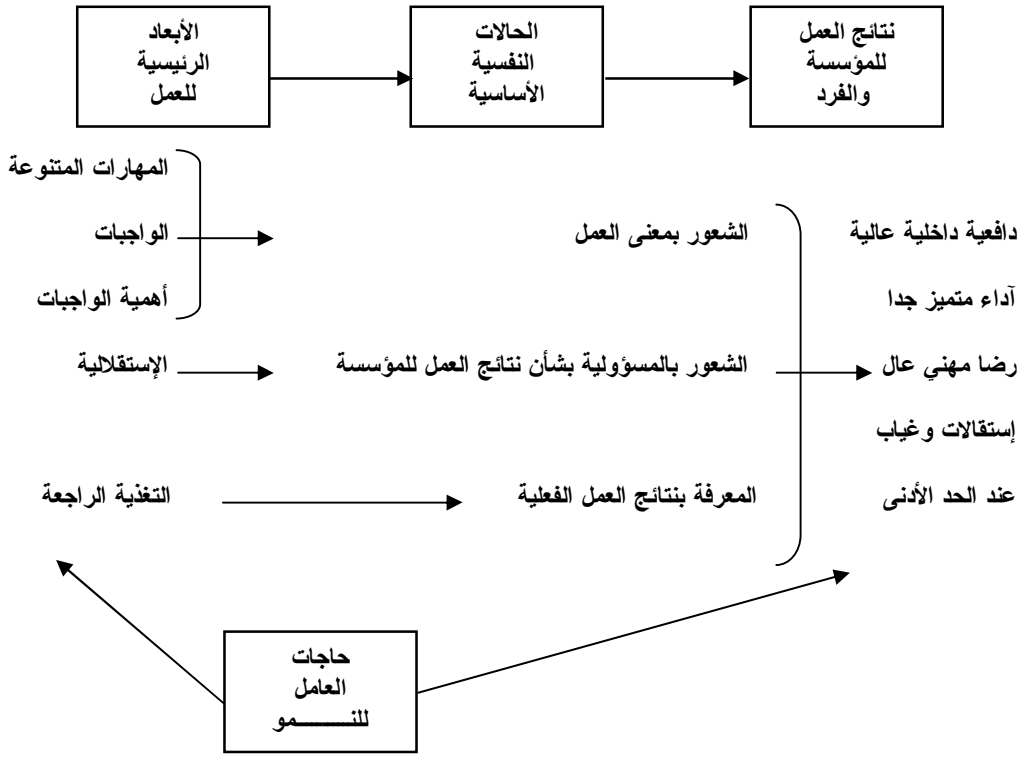
خامسا: معرفة النتائج Feedback**:** يعني بها إلى أي حد توفر الوظيفة للفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة، ودقيقة عن مستوى آدائه[3].

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **المرجع السابق**، ص 74.
2 - رونالد. ي. ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، ص242.
3 - **نفس المرجع**، ص ص 242-243.

ويبدو أن العوامل الثلاثة الأولى: تنوع المهارات، هوية الواجب، أهميته، تؤثر في معنى العمل، أما جانب الاستقلالية، فيؤثر في الشعور بالمسؤولية، وأخيرا، فإن التغذية الراجعة هي معرفة نتائج ما يبذله الفرد من مجهود.

فالخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة كما يوضح الشكل (03) تؤثر في الحالات النفسية الثلاث المهمة، وهي المعنى، والمسؤولية، والمعرفة بالنتائج، التي تقود بدورها إلى الدافعية، ونتائج أخرى، مثل تحسين الآداء، والنمو في مجال الوظيفة[1].

شكل رقم (3) يبين نظرية خصائص المهنة والدافعية للعمل



المصدر: رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، ص245.

1 - المرجع السابق، ص 244 .

المطلب الثاني : نشأة العلاقات الإنسانية

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، ومنذ أول تجمع بشري، وتجلى الإهتمام بقدسية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلى صراحة بالتأكيد عليه ما حث عليه من حسن المعشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: **(**فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ **)** [آل عمران:159]

اشتمل نص هذه الآية الكريمة على وصف نبي الرحمة بخلق الرحمة التي أمده الله بها، ووصفه بلين الجانب، ثم وجهه توجيها تربويا للأخذ بجملة من مكارم الأخلاق وفضائل السلوك[1]، ففي الآية الكريمة مبادئ سلوكية تحث على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة، وأمثال هذه الآية كثيرة في الحث على مكارم الأخلاق وحسن المعاملة، وهنا يمكن القول أن الإسلام قد وضع منهاجا وأسسا علمية وعملية للعلاقة بين الأفراد، وقد سار على هذا النهج عامة المسلمين وخاصتهم منذ ذلك الزمان إلى آخره وفي كل مكان هي صالحة للتطبيق، وهـو ما يبين أن ديننا الحنـيف (الإسلام) قد سبق كل العلوم الحديثة التي تتحدث عن هذا الجانب.

وللسنة النبوية الشريفة على صاحبها أفضل الصلاة والسلام، مواقف خاصة، تتمثل في كيفية التعامل مع الناس، فقد كانت حياة الرسول وسيرته بصفة عامة مدرسة تربوية خلقية سلوكية شاملة، حتى الأنماط السلوكية التي لا تظهر فيها أول الأمر أسس المفاهيم الخلقية، كانت في حياة الرسول موصولة بأسس المفاهيم الخلقية، ولو من وجه من الوجوه، فكان لها صفة الظواهر الناتجة عن أخلاق راسخة في النفس، متمكنة في أركانها[2]، وترشدنا سيرة الخلفاء الراشدين إلى مواقف تدل على عظمة القيم الإنسانية التي يتحلى بها الخلفاء الراشدون، وعن مبادئهم التي بها يتعاملون مع الناس.

ومن الأسس العامة في الأخلاق الإسلامية الدافع الجماعي، ويأتي في مقابل هذا الأساس الخلقي خلق الأنانية والانفرادية أو الانعزالية، الذي ترجع إليه مجموعة من النقائص الخلقية في السلوك الإنساني. والدافع الجماعي شعور الفرد بأنه جزء من جماعية هو عضو من أعضائها، أو خلية من خلاياها، مع شعوره بأنه محتاج إليها، فهو يحب الجماعة ويلزمها، ويكره الانفراد

1 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، **الأخلاق الإسلامية وأسسها**، دار القلم، دمشق، 1999، ص: 438.
2 - **نفس المرجع**، ص: 436.

والانعزال، ولا يستطيع الاستمرار في الوحدة[1]. حيث نجد أن انتماء الفرد للجماعة يشعره بالرابطة بينه وبين أعضائها، وبالتفاعل المتبادل، وأن له معها أهدافا وحاجات، واهتمامات مشتركة، وأنه يمتثل لما تمتثل له الجماعة من معايير واحدة، وضغوط واحدة[2].

ولدى إمعان النظر في كثير من الفضائل الخلقية الاجتماعية نلاحظ أنها ترجع إلى ما لدى الفرد من جماعية، فما من فضيلة يتعدى نفعها وخيرها للآخرين إلا وفيها عنصر التخلي عن الأنانية من الأنانيات الفردية الشخصية، والعامل الخلقي الذي يدفع إلى هذا التخلي هو الدافع الجماعي، أي: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة، فهو يحب للأجزاء الأخرى مثل ما يحب لنفسه. ومما لا ريب فيه أن الدافع الديني الذي يدفع الإنسان إلى ابتغاء مرضاة ربه دافع يدعم الجماعية، ويقوم مقامها ويؤدي وظائفها إذا انعدمت في الفرد.

ويميل الفرد إلى الجماعة ويجد في نفسه الرغبة الملحة للالتقاء والاندماج في طائفة من الناس، لأن كثيرا من مطالب حياته، وحاجاته الجسدية والنفسية والفكرة، لا تتم إلا عن طريق الجماعة، كالأنس بالجماعة، والشعور بالأمن والطمأنينة معها، والتماس مناصرتها، والتقوِّي بها، وتعاونه معها في تحقيق شتى مطالب الحياة.

أفيريد الفرد أن يأنس بالجماعة دون أن يعطيها منه أنسا؟، أفيريد أن يأخذ منها الأمن والطمأنينة دون أن يعطيها من نفسه وسلوكه مثل ذلك؟، أفيريد أن يلتمس عندها القوة وشد الأزر، دون أن يدفع من قوته لصندوق القوة العام مقدارا يناسب مستوى مساهمته في الجماعة ويناسب قدر نصيبه من القوة الجماعية؟، إن الحق والعدل يقضيان بأن كل أخذ لا بد أن يكون له ثمن من عطاء، وعطاء الأنس والأمن والقوة وشد الأزر والمعونة من مفردات مكارم الأخلاق[3].

ومن مطالب الفرد التي لا تتحقق له إلا عن طريق الجماعة، حاجته النفسية إلى المحبة، وحاجته النفسية إلى التقدير، وحاجته إلى المعونة والمساعدة في معظم شؤون حياته، ومنها حاجات عضوية أخرى للفرد لا تتم إلا مع غيره. كل هذه الأمور تولِّد في نفس الفرد الميل إلى الجماعة، والرغبة الملحة بالاندماج فيها أو الالتقاء معها، وهذه الحاجات التي يريد من الجماعة أن تقدمها له لا يظفر بها ولا يستطيع أن يحافظ عليها ما لم يقدم هو من نفسه للجماعة أثمانها[4].

1 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، **المرجع السابق**، ص: 179.
2 - حسان الجيلالي، **الجماعات في التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص: 12.
3 - عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، **مرجع سابق**، ص ص 169-170.
4 - **نفس المرجع**، 170.

ونجد أنه ظهرت المناداة بمثل تلك المعاني سالفة الذكر في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، التي أحدثت تشكيلا للحياة الاجتماعية كلها، خاصة الصلات بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات.

وقد كانت بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية سنة 1800 لما رفض "روبرت أوين" تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال[1].

وقد كان ظهور أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب "فلسفة الإدارة" للعلامة "أندرو آر" حيث جاء فيه اعترافه بالناحيتين الآلية و التجارية في الصناعة، كما أنه أكد على ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين، وهي الإنسان، حيث أوضح أهمية العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين، وعناية طبية وفيزيقية سليمة في المصنع، وقد كانت أفكاره في ذلك الحين أفكارا ثورية ولم يأخذ بها رجال الأعمال.

ومع التطور الصناعي وتوسع المنظمات وازدياد أعداد العمال، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، وظهور عديد التخصصات، وتفرع المسؤوليات عنها، اتسعت الهوة بين العمال وأصحاب العمل، واستمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر، واستمرت عزلة العمال عن أرباب الأعمال، حتى برزت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط أحد بماهيتها أو بأسبابها الحقيقية، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها أن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجور فقط.

وهو ما واكب التطور الهائل الذي عرفه القرن العشرين، حيث بدأت المحاولات العديدة لسبر أغوار العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" سنة 1911، والتي كانت تهتم بزيادة الإنتاج وطرق الوصول إليه وفقط[2] .

وقد وجدت أبحاث حول التحفيز قد تم تطويرها وتنميتها بواسطة معهد العلاقات الإنسانية بلندن (Tavistock Institute For Human Relations) الذي أثرى مفهوم الديمقراطية لصناعية الذي قدمه "ليكرت" و"ليوين" R. Likert وk. Lewin والذي تم إعادة دراسته وتطوير

1 - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **مرجع سابق**، ص 31.
2 - **نفس المرجع**، ص 31.

مفهومه من طرف بعض الباحثين مثل "توم بيتر" Tom Peters الذي يعني توزيع المسؤولية في جميع مناصب المؤسسة[1].

ويؤكد "كندي كارول" في مؤلفه " Les réponses apportées, Toutes les réponses aux grandes questions du management par les auteurs les plus connus" أن أحد مدراء مصنع المواد المطهرة في مدينتي "بورتر"و"غامبل" " Proter &Gambel " بولاية جورجيا الأمريكية والذي يعتبر أن (النتائج الرائعة التي كان يتحصل عليها) ثلاث مرات مضاعفة أكثر من المصانع التابعة للمجموعة الأم نابعة من تطبيق نظرية Y و X للباحث "ماك جريجور"، واعتبر هذه النظرية بمثابة إنجاز تنافسي وسري للغاية، وانتظروا أربعين سنة حتى كشف السر "روبرت واترمان"بنشر كتابه "The frontiers of excellence" سنة 1994[2] .

حيث تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، وهو ما دعا إلى أن تطلق عليها تسمية نموذج "التنظيم الآلي" أو "الميكانيكي" نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على أنهم عبارة عن وحدات تتحرك آليا،وافتقرت إلى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية)، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل[3].

وحسب "مادلين غراويتس" فإن المرحلة الأولى من اكتشاف دور العامل الإنساني رجع إلى عام 1893 حين تبين "السير و.ماتر" في بريطانيا أن الإنتاج كان يزيد باستمرار بتخفيضه ساعات العمل من 52 إلى 48، وقد اكتشف خلال الحرب العالمية الأولى أن الحوادث كانت تنخفض إلى النصف بعد تخفيض ساعات العمل من خمس عشرة إلى عشر ساعات، وتبعا لعناصر موضوعية في الظاهرة، اكتشف مفهوما معقدا يغطي سلسلة من الظواهر، يسمى التعب[4] .

1 - LUC Boyer et Noël EQUILBEY, **Organisation: Théories et Applications**, Paris, éd. d'Organisation, 1999, P 61.

2 - KENNEDY Carol, **Les réponses apportées, Toutes les réponses aux grandes questions du management par les auteurs les plus connus**, éd. Maxima,Paris, 1996, P 113.

3 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص97.

4 - مادلين غرافيتز، **مرجع سابق**، ص 214.

فالفكر الإداري الحديث ينبعث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذاك من واقع تجاربهم العملية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم ينصب على العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل من"روبرت أوين"، و"آندرو آر"، فمنذ عام 1800 أدخل "روبرت أوين" عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي لإدارة الأفراد)، كذلك قام "آندرو آر" بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، وزاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث انعقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة (نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنويا منذ ذلك التاريخ، بل ووصل الأمر إلى أن تكونت (جمعية الإدارة الأمريكية) سنة 1923 وقد ركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، وابتداء من سنة 1930 أصبح يتجه رجال الأعمال إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع، واهتموا بالعاملين كبشر .

وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الأمريكية "ماري باركر فوليت" هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن "التون مايو" عرف الشهرة أكثر منها خاصة بعد تجربته الرائدة التي قام بها وزملاؤه التي عرفت باسم (تجربة هاوثورن)[1] .

حيث ظهرت ابتداء من عام 1930، في ردة فعل على التشويه التايلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها، حيث أجرى "التون مايو" أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الإضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة[2].

وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية والسلوكية في ذات الموضوع، ومن أمثلة الكتاب الذين أثروا البحث فيه، أمثال "هربرت سيمون"، "التون مايو"، "ماري فوليت"، "ديكسون"، "روثلزبرجر"، "لويد وارنر"، "جاردنر"، "هاريسون"، "إليوت شابل"،"كونارد أرنسبرج"، "ماك جريجور"، "رنسيس ليكرت"،"كريس أرجيريس"، حيث ظهرت كتاباتهم في شكل مدارس أو اتجاهات فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية[3].

1 - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **مرجع سابق**، ص 32.
2 - مادلين غرافيتز، **مرجع سابق**، ص 214.
3 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص101.

كما دارت أغلب أفكار كُتَّاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث صارت في نظرهم عبارة عن تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، وركزوا الاهتمام في كيفية علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغيرها من موضوعات السلوك الإداري[1] .

1 - محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **مرجع سابق**، ص 33.

المبحث الثاني : أسباب الاهتمام بالعنصر البشري

هناك منافع مشتركة للإدارة والأفراد تتحقق، عن طريق تحقيق أهداف التنظيم وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد، ومن الدوافع لدراسة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك هدفين مشتركين تسعى الإدارة لتحقيقهما وهما:

- أهداف الإدارة والتنظيم.

- الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم[1].

لذا فإن هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتي يمكن أن نصنفها إلى غايات تنظيمية، وغايات اجتماعية.

المطلب الأول: الغايات التنظيمية

يرى بعضهم أن " نظرية العلاقات الإنسانية تسعى في الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 - تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.

2 - تحفيز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.

3 - مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقاً لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة"[2] .

ونظرا لتزايد المشاكل داخل منظمات العمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فقد أدى التخصص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة، فقد أدى ذلك إلى تحسين أوضاع العامل المادية والثقافية، مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل وعلى القدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة[3] .

إذن فالعلاقات الإنسانية، هي ذلك الفرع من المعرفة، الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والإنسانية، في مجال العمل – الصناعي والتجاري والزراعي والخدماتي في فهم ظاهر العمل والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة في ظروف معينة، والوصول إلى أنسب الطرق

1 - فيصل فخري مرار، **الإدارة الأسس والنظريات والوظائف**،عمان ، دار مجدلاوي، 1983، ص 50.
2 - محمد كامل العربي، **مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة**، الرياض،مطابع لنا، 1988، ص 196.
3 - زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، مكتبة الأقصى، عمان، 1984، ص 41.

للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات، وتكييف العامل مع عمله، ومع زملائه، ورؤسائه، وتحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية المطلوبة، وبعبارة أخرى فإن عبد الوهاب ينظر إلى العلاقات الإنسانية "على أنها ذلك العلم والفن الذي يهدف إلى:

1- إقامة علاقات منسجمة فيما بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة.

2- تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد إلى تحقيق الإنتاجية المطلوبة، حسب ما هو مقررة، وتطويرها وتحسينها باستمرار.

ويستخدم في ذلك:

1- حصيلة متنوعة من المعرفة في فروع العلوم المختلفة.

2- خلاصة التجارب والدراسات التي تجري في مختلف الأجهزة والشركات والمواقف، ويطبق هذه المعرفة والتجارب في محيط بيئي معين يتميز بعناصر وظروف محددة، ويتنبه إلى الآثار التي تحدثها هذه الظروف على المجال الذي تطبق فيه "[1].

فالتوسع في التخصص الناشئ عن زيادة حجم العمل يحدث صراعا بين الجماعات المتخصصة، وبالتالي فإن الاستعانة بوسائل العلاقات الإنسانية تساعد في التغلب على هذه المشكلة.

كما أن ازدياد تكاليف العمل والإنتاج يفرض على الرؤساء محاولة الاستفادة من القوى العاملة، وهذا لا يتحقق إلا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة، وهنا تصبح المكافآت التشجيعية والترقيات والعلاوات لها دور كبير كمثير يحفز العامل على رفع الكفاءة الإنتاجية[2].

وبهذا فإنه قد كان للبحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية من أمثال "إلتون مايو" لها أهميتها كونها أجريت في المجال المهني وعلى أساس تطبيقي، كما أن للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثرها في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية.

1 - عبد الوهاب علي محمد، **مرجع سابق**، ص 12.

2 - سيد عبد الحميد مرسي، **العلاقات الإنسانية**، سلسلة الدراسات النفسية الإسلامية، القاهرة، دار التوفيق، 1986، ص ص 17-18.

المطلب الثاني: الغايات الاجتماعية[1]

أهداف دراسة العلاقات في عصرنا الحالي بعد استقرار العلوم الإنسانية كعلوم تتبع الطريقة العلمية التي تتبعها العلوم الطبيعية، وبعد تقدم الآراء والنظريات الاجتماعية؛ التي تنادي بحقوق الإنسان في حياة أفضل، فإنها لا ترمي إلى التأمل والخيال، بل تتجه نحو الواقع بقصد الإفادة من الحقائق الاجتماعية في معرفة جوانب القوة والضعف في علاقاتنا؛ لأن مثل هذه المعرفة المستنيرة ستكون خير معين لنا على زيادة فهمنا لها، مما يمكننا من النهوض بها، وتوطيد ما يربط الناس بعضهم ببعض، لتحقيق الانسجام في العلاقات التي تزيد من توثيق الروابط بينهم والوصول إلى الشعور بالراحة والرضا.

وقد تعرض لهذه الغاية نموذجان شهيران رأيا إلى الإدارة كعملية اجتماعية، وهما كل من نموذج "جيتزلر" الذي ينظر إليها على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي[2].

ونموذج "جوبا" الذي يرى أنها تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية أو المؤسسية، والقوى الشخصية، وذلك من أجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محققا للرضا النفسي[3].

وبناء على ما تقدم نستطيع بسهولة أن نتبين أن هناك أكثر من هدف يمكن أن نحققه من دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع الذي نعيش فيه ومن بين هذه الأهداف ما يأتي:

"1 - تمكننا هذه الدراسة من الإحاطة بما نسميه (الثقافة الاجتماعية) وتعتبر مثل هذه الإحاطة من العناصر الأساسية في توجيه سلوكنا إزاء الوسط الاجتماعي الذي يحيط بنا، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن ثقافتنا عن مجتمعنا تعمل على توسيع أفق دراساتنا الأخرى؛ فالتاريخ والجغرافيا والاقتصاد والأدب وغيرها من أنواع المعرفة المضطردة وتأثير المعلومات المستفادة من دراسة المجتمع الذي يكون أوسع دائرة وأكثر فائدة للسلوك الاجتماعي الملائم للفرد والمجتمع.

---

1 - نور عبد المنعم، **العلاقات الإنسانية**، القاهرة، دار المعرفة، 2003، ص 8.
2 - محمد بن حمودة، **علم الإدارة المدرسية- نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري** -، عنابة، دار العلوم، 2006، ص 98.
3 - أحمد إبراهيم أحمد، **مرجع سابق**، ص 78.

2 - تمكن دراسة العلاقات الإنسانية، في علم الاجتماع إلى المعاني والقيم المختلفة المتصلة بالنظم الاجتماعية التي يقوم عليها مجتمع معين، مما يساعد حياة الأفراد الأسرية والاقتصادية والثقافية.

3 - تساعد دراسة العلاقات في المجتمع على كشف خصائص الحياة التي تسود في البيئات والأوساط الاجتماعية، مما يعتبر ضروريًا لتمكين الأفراد من المساهمة الفعالة في النشاط الاجتماعي عن طريق الفهم الصحيح للأوضاع المختلفة السائدة في مجتمعهم.

4 - تشجع دراسة العلاقات الإنسانية كمادة مستقلة على البحث والاستقصاء في مشكلات المجتمع، إذ أن مثل هذه المعرفة الواعية للمشكلات وظروفها وأسبابها من ألزم الأمور لإيضاح حقيقة هذه المشكلات ورسم سبل علاجها.

5 - تعني دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع بالبحث في العناصر والقوى المختلفة التي تؤثر في ظروفها وأوضاعها، والتي تتحكم في مصير المجتـــمع، وما يتعرض له من أحداث، ففي دراسة العلاقات الاجتماعية يتم مثلا التعرض للظروف السياسية، وتأثيرها على الأوضاع الاجتماعية، كذا تأثيرها على كيان المجتمع وتماسكه.

6 - في دراسة العلاقات الإنسانية يتم الاهتمام بدراسة الظواهر والأحداث التاريخية باعتبارها من الجوانب الهامة التي تلقي ضوءًا على أحوال المجتمع في الحاضر[1].

7 - هناك ارتباط وثيق بين دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع وبين الوسائل والأساليب التي يلجأ إليها إصلاح المجتمع، فالإصلاح الاجتماعي، الذي يهدف إلى توجيه التقدم الاجتماعي وجهة صالحة للفرد والمجموعة، يصبح أكثر إنتاجا، وأقوى مفعولا إذا اعتمد على إدراك سليم للبيئة الاجتماعية، إذا ما من شك في أن القائمين على خدمة المجتمع وأخصائيه في شؤون السياسة والاجتماع والتربية والاقتصاد والطب والخدمة الاجتماعية وغيرها من الميادين يحتاجون إلى تعرف واف بالمجتمع، حتى يتسنى لهم إرساء قواعد خدماتهم على أسس فنية سليمة، كما يتسنى لهم تحسين أساليب الخدمات التي نصبوا أنفسهم لأدائها والتي تهدف بدورها إلى خلق المواطن الصالح، وتهيئة ظروف معيشية ملائمة لجميع المواطنين.

8 - تهدف دراسة العلاقات الإنسانية إلى التعريف بعلم تزداد أهميته يومًا بعد يوم وهو علم الاجتماع، كما تهدف إلى جعل أفكار المواطنين أكثر وضوحًا وأعمالهم أكثر أناة، ومشاريعهم الاجتماعية أكثر تعقلاً وأشد اعتمادًا على الحقائق والنتائج الموضوعية "[2] .

1 - نور عبد المنعم، **مرجع سابق**، ص 8.
2 - **نفس المرجع**، ص 8.

ويمكن تحديد أهداف العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

1-"أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.

2 -إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساس في العلاقات الإنسانية.

3 -تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم.

4 -تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5 -بواسطة العلاقات الإنسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها "[1].

كما أدى ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية إذ لا يكفي الأفراد في هذه الحالة مقابلة مطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات الفيسيولوجية، وإنما يتطلعون باهتمام اكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية[2]. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة فهناك جوانب أخرى في الإدارة يجب الاهتمام بها مثل: النظرة التحليلية ، والقيم العلمية للإدارة، كما أن توافر العلاقات الإنسانية، لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، فالإدارة الناجحة هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية وبها معًا تتحقق أهداف المنظمة.

والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة لكي تحقق أهدافها هي زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وهو ما يدعى في الإدارة الحديثة بإستراتيجية دمج العاملين وذلك بتفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة العمل، حيث عموده الفقري، يعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره، وتقديم المقترحات من اجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد[3]، والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد، كما أن التوجه السيئ للقائد يمكن أن يساهم في تدمير المؤسسة[4].

1 - الطخيس إبراهيم عبد الرحمن والجريتلي عماد، **العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية**، الرياض، مطابع الشرق الأوسط، 1984، 288.

2 - الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، مرجع سابق، ص ص 508-512.

3 - عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 529.

4 - نورعبد المنعم، العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعرفة، 2003، ص 9.

المبحث الثالث: نظريات العلاقات الإنسانية

بتتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاثة مدارس فكرية مختلفة، فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "إلتون مايو"، وزملائه من الباحثين أمثال "روثلزبرجر"، و"ديكسون"، كما أن هناك اتجاه مدرسة شيكاغو الذي تمثله أعمال "لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسته وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" و "هاريسون"، وأخيرا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" و"كونارد أرنسبرج" من جامعة هارفارد[1] .

قد تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية، هذا الأخير الذي كان يؤكد على الترشيد في التنظيم من خلال محددات أساسية تمثلت في:

أ- الاختيار العلمي للعامل.

ب- تأكيد الحوافز المادية.

ج- دراسة الزمن والحركة، ذلك وعلى اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، فسنقتصر في هذا المقام على أشهر هذه الدراسات.

المطلب الأول: دراسات إلتون مايو

ولد في أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، و"تجارب هاوثورن"[2] .

الفرع الأول: دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خلص إليها أحد المكاتب الاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية، وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي،

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص101.
2 - جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعـمال: مـدخل وظيـفي**، بـيروت، دار النهـضة العربية، 1986، ص 46.

وبالتالي فإنه سيستجيب لهذه الحوافز. رغم ذلك فقد فشلت خطة التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحدد، وبالتالي بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها.

"وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج. بالإضافة إلى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (2/1 مجموع العمال) فإن هذا النظام سيعمم بالنسبة لجميع العمال"[1].

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 04 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج. إلا أنه بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيه العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية، ومع إشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الإجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85% عن الشهر السابق.

"وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة"[2] .

الفرع الثاني: تجارب هاوثورن

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي :1927 و1932 بإشراف "إلتون مايو" وقد كانت تمثل مشروعا تعاونيا بين مصنع ويسترن إليكتريك وجماعة هارفارد، ونشرت

1 - جميل أحمد توفيق، **مرجع سابق**، ص: 47.
2 - **نفس المرجع**، ص: 46.

نتائجهافي:(Roethlisberger,F.and Dickson,W,Management and the Worker,) وهي دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية[1].

أي تحليل تأثيرات الإضاءة، وبإعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور، وتأثير ذلك على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل[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 الإضاءة إلى مستوى أقل مما كانت عليه قبل الدراسة[3] .

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

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم[5] .

"وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانًا جديدًا للبحث"[6].

1 - السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص 134.
2 - حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظورا كلي**، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص26.
3 - علي محمد شهيب، **العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك**، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 101.
4 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **مرجع سابق**، ص 09.
5 - المرجع السابق، ص 49.
6 - الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، الإسكندرية، مرجع سابق، ص 497.

"ومن هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- أن الإنسان اجتماعي بطبعه وهو حيوان اقتصادي ويجب النظر إليه على هذا الأساس.

2- أن الفرد يعتبر عضوا في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.

3- أن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الأفراد، وعلى هذا فإن نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص"[1].

قد أكدت هذه الدراسات على قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإنشاء علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومانز" بقوله: " إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تظم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد "، كما أكد "هومانز" في نفس السياق أن (الانسجام الصناعي) يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات.

كما يعد "ابراهام سيلزنيك" من أكبر المتأثرين بنتائج دراسات هاوثورن ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، وقد برر إسهامه هذا بقوله "أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة، ذلك لأن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعني إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم "[2].

1 - جميل أحمد توفيق، **مرجع سابق**، ص 50.
2 - السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص 129.

المطلب الثاني: أعمال "لويد وارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية

إهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وبذلك صار من الممكن الاستعانة بالمفهومات (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة "وارنر" عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولا، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق.

وهذا ما دعا بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي[1].

المطلب الثالث: الاتجاه التفاعلي

أسهم في ظهور هذا الاتجاه "إليوت شابل" و"كونار أرنسبرج" بجامعة (هارفارد)، اللذين استعانا بمفهوم (التفاعل) في دراسة الصناعة. لكن على الرغم من بعض الاختلافات الداخلية بين أصحاب هذا الاتجاه في دراستهم للتنظيم إلا أنهم يتفقون على وجوب الاهتمام بما يشعر به الأفراد، وما يفكرون فيه (العواطف)، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

وقد ساهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية "جورج هومانز" من خلال دراسته للجماعات الصغيرة، حيث في كتابه عن (الجماعات الإنسانية) نجده يحاول تحليل سلوك الجماعة، أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: التفاعل (يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة)، والإحساسات أو العواطف (يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص)، والأنشطة (يشير إلى الأفعال الفيزيقية التي يتم ملاحظتها بين

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص 104.

أعضاء الجماعة)، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى التغير في العناصر الأخرى[1].

المطلب الرابع: اتجاه التصميم التنظيمي

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وعرف هذا الاتجاه بـــ: حركة التصميم التنظيمي، وعرف أيضا بـــاسم : مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، أو مدخل علم النفس التنظيمي.

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكُتَّاب الذين أثرت كتاباتهم تأثيرا واسعا في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين، وقد كان من أبرزهم: "دوجلاس ماك جريجور"، و"رنسيس ليكرت"، و"كريس أرجيريس"، واشترك هؤلاء في قناعتهم بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرا للتنظيم[2].

ولقد اعتمدت أغلب دراسات هذا الاتجاه على نظرية "ابراهام ماسلو" في الدافعية، والتي تقول بتدرج حاجات الإنسان، والتي تتوقف على مدى إشباع كل منها، حيث هذا التدرج الهرمي في مستويات، تبدأ في القاعدة بالحاجات الفيزيولوجية (الأولية)، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب، ثم تأتي الحاجة إلى الأمن، الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر، وبعد ذلك الحاجة إلى الحب، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين، وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه واحترام الآخرين له، وأخيرا يأتي مستوى تحقيق الذات، أي الرغبة في أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون، أو كل ما يمكن أن تؤهله له إمكانياته أن يكون، حيث ذهب "ماسلو" إلى أنه حينما يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى، فإن حاجات المستوى الأعلى تفرض نفسها، والتي يمكنها أن تتحكم في الدافعية، وبغض النظر عن القصور والضعف الذي

1 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص105.
2 - **نفس المرجع**، ص107.

تنطوي عليه نظرية "ماسلو"، إلا أنها كانت نقطة بداية لعديد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات[1].

واقترح "ماك جريجور" وجود وجهتي نظر مختلفتين بشأن أفراد التنظيم، يقارن فيها بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين تجاه الفرد، وفرضيات السلوكيين[2] .

فالأولى نظرية (X) وهي سلبية، والثانية نظرية (Y) وهي إيجابية، واستنتج "ماك جريجور" أن افتراضات الرئيس بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها، وتتضمن نظرية (X) أربعة افتراضات هي: أولا: العامل لا يحب العمل، ويحاول، كلما أمكن ذلك تجنب العمل، وثانيا: وبما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وثالثا: العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك، ورابعا: معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار قد يرتبط بالعمل، ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.

كما اقترح أيضا أربعة افتراضات لنظرية (Y) بالمقارنة مع الافتراضات السلبية السابقة بشأن الأفراد هي:

أولا: العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة،

وثانيا: يمارس الناس توجيها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف،

وثالثا: الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها،

ورابعا: الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة ــ مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة ــ وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد إفترض "ماك جريجور" افتراضات نظرية (Y) واقترح أن توجه الرؤساء في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيهم، بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة[3].

1 - السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص 131.
2 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 84.
3 - حسين حريم ، **إدارة المنظمات، منظورا كلي**، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص28.

وهنا يتضح أن "ماك جريجور" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معا، كما يبدو من جهة ثانية أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (Y) تتوافق والآفاق النفسية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف، وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة[1].

وقد كانت المحاولة النظرية التي قام بها "ماك جريجور" تشـــير إلـــى طريقة في القيادة الإدارية، تتيح الفرصة بظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الأفراد والتنظيم، حيث كان اهتمامه بدراسة موضوع العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم ، واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثيرا من حاجاتهم[2].

لم يكن اهتمام "ماك جريجور" يتجه أساسا نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم، لكنه عادة كان مهتما بتطوير استراتيجيات إدارية تستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة[3] .

ويساهم "رنسيس ليكرت" من جانبه في هذا المجال بتقديم اتجاه جديد تماما كما يزعم، فقد قال في سياق عرضه لاتجاهه هذا "...على الرؤساء أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك، لأنهم بذلك سوف يضمنون توحد الأفراد مع التنظيم ومع أهدافه"، ثم يقول في موضع آخر "...أن ذلك كفيل بتحقيق أقصى درجات الإشباع للأفراد والوصول بإنتاجية التنظيم إلى أقصى حد ممكن"، وما يلبث أن يرتب على ذلك نتيجة هامة هي: "ضرورة ممارسة العمل بنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته، وهذا أمرلا يتحقق إلا بتشجيع العمال على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرارات وإتاحة الفرصة لكي يندمجوا في جماعات عمل متماسكة، يرتبطون بها ويتوحدون معها".

من خلال أفكار "ليكرت" يبدو أنها تحمل انتقادا ضمنيا لكل من "فيبر" و"تايلور" لأن تحقق هذه الأفكار يقتضي كما يقول "ليكرت" "وجود بناء غير بيروقراطي، بناء لا يقوم على الدافع الاقتصادي، ولا يستند إلى استخدام ضبط دقيق وسلطة محددة"[4] .

1 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص 73.
2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **مرجع سابق**، ص 79.
3 - طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سابق**، ص108.
4 - السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص ص 131-132.

ويرى أصحاب نظرية الشبكة الإدارية، التي قام بتطويرها كل من "روبرت بلاك" و"جيمس موتن" واستطاعا تحديد أسلوبين للرؤساء، وهما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بعلاقاتهم بالمرؤوسين، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين، يظهر عليهما أساليب الرئاسة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج، بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالمرؤوسين، كما في الشكل (2) أدناه، حيث يشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوبا قياديا)، وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد، إلا أن كلا من "روبرت بلاك" و"جيمس موتن" أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة، وواحدة في الوسط كالتالي:

أولا: نموذج رقم (1.1) – يبدي الرئيس إهتماما ضعيفا بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى "الإدارة مسلوبة القوة"، ويشبه هذا النموذج قيادة عدم التدخل والتي تقول: "دع الأمور تنساب لوحدها".

ثانيا: نموذج رقم (1.9) – يظهر الرئيس اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما ضعيفا بالأفراد، وهذا الرئيس متسلط ويطلب الإذعان والامتثال من المرؤوسين، باستخدام أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب، ويراقب عن كثب، ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الولاء التنظيمي.

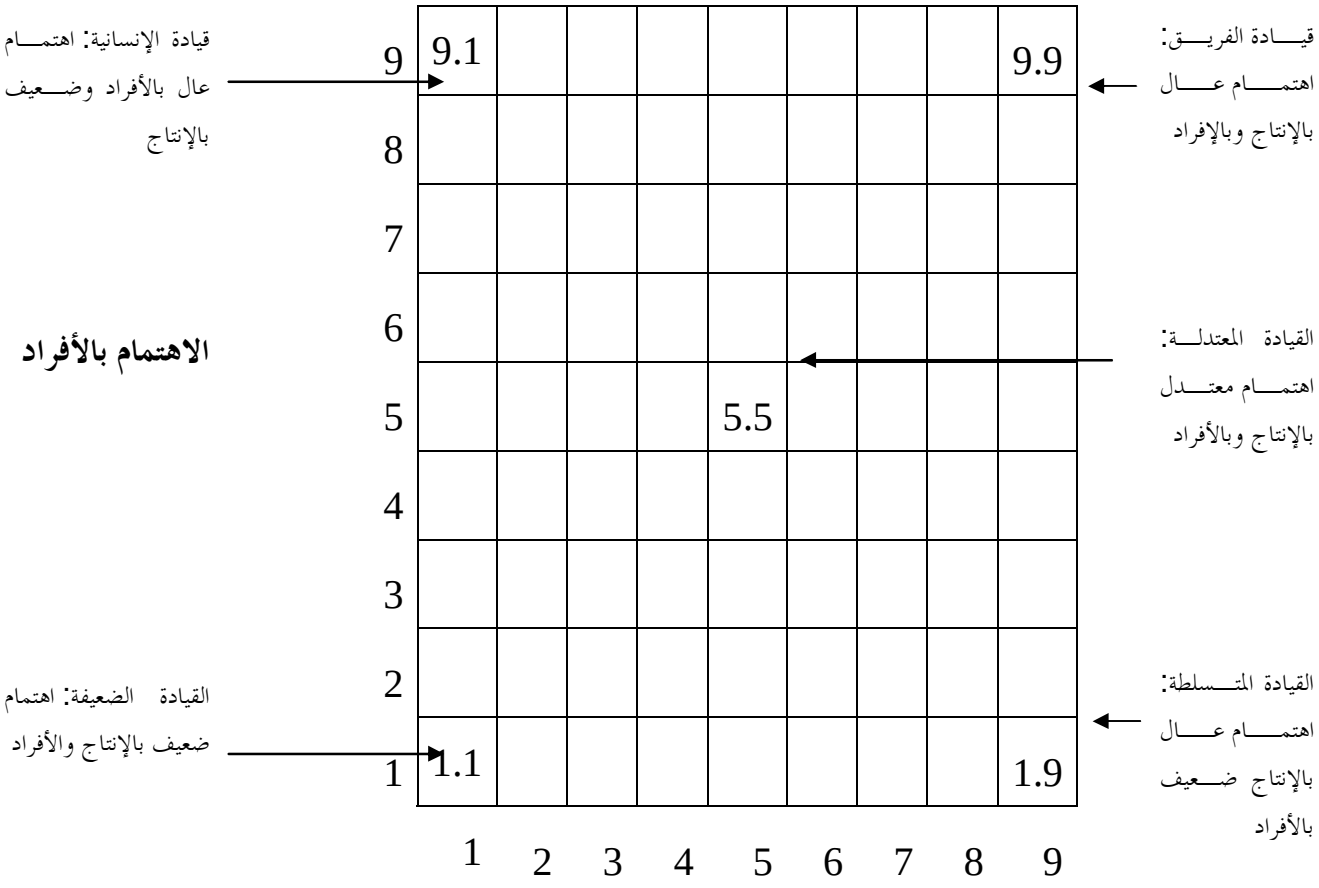
ثالثا: نموذج رقم (9.1) – يظهر الرئيس اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالإنتاج، وهدف الرئيس هنا الاحتفاظ برضا العاملين، ويرى مؤيدو هذا النموذج من الرئاسة أن الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيا، ولكن الدراسات أشارت إلى أن العامل السعيد ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية.

رابعا: نموذج رقم (5.5) – يتميز الرئيس باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد، إذ يتم الحصول على إنتاج مقبول، وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بمقترحاتهم، وتشجيع الاتصال النازل والصاعد، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة، والقيام بكل الممارسات الإدارية بشكل معتدل وليس بالدرجة القصوى[1].

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 270.

خامسا: نموذج رقم (9.9) – يتميز أسلوب الرئيس هنا باهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد على حد سواء، ويركز الرئيس في هذه الحالة على روح الفريق الواحد في العمل، وهذا النموذج يشبه نظام "ليكرت"، ففي كل من النموذجين يحاول الرئيس دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج، وبهذا يصير الرؤساء قادة فعالين.

شكل رقم (4) يوضح نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: R. Blake and J.Mouton. The Managerial Grid. New York : Houston- Gulf Publishing Company, 1964, P.10

وقد إهتمت دراسات "ليكرت" وزملاؤه، هي الأخرى من جانبها على دراسة الجماعة داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية، وقد حاولت التركيز على دراسة القيادة والإشراف، ودورهما في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج، وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والإدارة، وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية التي تسمى بنظرية الشبكة الإدارية إلى نمطين من الإشراف والقيادة، وهما:

1 ــ نمط الإشراف الأول: والذي يدور حول العمال، حيث يحاول المشرف أن يحيط مرؤوسيه بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية، وتحليل مشكلاتهم الاجتماعية، لذا فإن عملية الإشراف في العمل، يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية، أكثر منها وظيفة إدارية رسمية[1].

2 ــ نمط الإشراف الثاني: وهو يدور حول الإنتاج، حيث يسعى المشرفون في العمل إلى توجيه اهتماماتهم لتحقيق أعلى معدلات من الإنتاج، و طلب آراء العمال، والأقسام الإنتاجية، بخصوص العمل، بغض النظر عن مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين بالمؤسسات والتنظيمات الاقتصادية[2].

ومنه يؤكد "ليكرت" أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين، والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار، واندماجهم في وضع الأهداف، هو من أفضل النظم لتحقيق الأهداف.

وهو ما خلصت إليه الدراسة أن النمط الأول من الإشراف حقق أعلى إنتاجية، من النمط الثاني، وقد أيدت هذا النتائج المتوصل إليها حول جماعات العمل الصناعي والاهتمام بتفسير العلاقة بين العمال والمشرفين الإداريين، وذلك في إطار التحليل لأنماط الإشراف والقيادة، التي أخذت بعد ذلك أبعادا هامة في التأثير على نسق العلاقات الإنسانية وزيادة الإنتاجية بصورة عامة.

وقد حثت دراسات "ليكرت" عددا آخر من الباحثين المتخصصين من أمثال: "كارول"و"شابل" و"شاتل"و"استوجدل"، على دراسة أنماط القيادة، ولاسيما استطلاعهم لآراء العمال أنفسهم نحو مشرفيهم ورؤسائهم في العمل، وذلك عن طريق التحقق من عاملي التقدير، والمبادرة، في العمل، ولقد أسفرت النتائج إلى أن ظروف العمل قد تلعب دورا هاما في تشكيل آراء العمال نحو المشرفين عليهم، وهذا بالإضافة أيضا إلى أن نسق العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين والإدارة تسهم عموما في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا في العمل[3].

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص 126-127.
2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
3 - **نفس المرجع**، ص 127.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال تفسير العلاقات الإنسانية، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمنظمة، مما يساهم في تطوير علم الاجتماع الصناعي، خاصة وأن البوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت مع بدايات القرن العشرين، حيث نلاحظ بوضوح مدى تنوع التراث النظري والإمبريقي، الذي ارتبط بالنشأة التطورية لأحد الفروع الهامة لعلم الاجتماع وهو علم الاجتماع الصناعي، كما قد جاءت أهمية نظرية العلاقات الإنسانية لأنها ارتبطت بالإسهامات الأولى للرعيل الأول من علماء الاجتماع الصناعي، الذين ينتمون إلى الجامعات الأكاديمية والبحثية المتخصصة، التي بدأت مع أوائل هذا القرن، لتدخل ميدان الصناعة وتسهم في حل المشكلات الواقعية، التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية سريعة التغير والتبدل.

في نفس الوقت، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية وبعض الفروع أو المدارس المتخصصة فيها مثل مدخل دراسة الجماعة أو الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في بلورة النتائج، التي توصلت إليها هذه النظرية، ولاسيما في دراستها للعلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات الواقعية التي توجه عمليات الإنتاج والحياة اليومية داخل المنظمات الصناعية، والعمل على زيادة الإنتاج وحل المشكلات الفعلية التي هددت النشاط الاقتصادي في مراحل متعددة ومتنوعة.

فقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية مجال علم اجتماع التنظيم خاصة، وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عامة، هذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها، ومنها الإسهامات التي قدمت في مجال الدافعية والتحفيز التي تم التطرق إليها سلفا، حيث فتحت هذه الإسهامات المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية والتي تهتم بقضايا العمل والإنتاج والصناعة، والحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي تنتمي إليها، وعلاقتها بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تشكل حياة وسلوك الأفراد اليومي، في نفس الوقت، فقد عززت إسهامات هذه النظرية والدراسات الميدانية ونتائجها المختلفة عملية تطوير أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية العامة.

وما يعيب هذه النظرية أن المغالاة في العلاقات الاجتماعية والتدليل قد تؤدي إلى إفساد العاملين، ونظرا لهذا النقد فقد ظهرت تطورات وإضافات واقعية حديثة (في النصف الثاني من القرن العشرين) من عدد من الرواد من أمثال كريس أرجريس، ودوجلاس ماك جريجور، ورنسيس ليكرت،

وابراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبرج، وهربرت سيمون، وكان من أهم مساهماتهم مايلي:

1- للأفراد حاجات إن استطاعت المنظمة إشباعها زادت إنتاجيتهم.

2- يسعى الناس إلى النضج والنجاح.

3- لدى الأفراد شعور طبيعي بالانضباط في العمل.

4- هناك عوامل نفسية تؤثر في سلوك الأفراد مثل الإدراك والتعلم والقدرات والاتجاهات النفسية، وعوامل اجتماعية مثل الإتصال والقيادة.

5- يسعى الفرد لتحقيق أهداف المنظمة إن سعت هي من جانبها لتحقيق أهدافه.

6- تختلف المنظمات من بيئة لأخرى ومن دولة لأخرى.

ولقد أدى ذلك إلى إتباع ممارسات تنظيمية حديثة مثل التصميم المرن للوظائف، والاهتمام بتفويض السلطة، والاهتمام بالقيادة والاتصال وحل النزاع كممارسات جيدة لتقوية النظام.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي في المنظمة

- **مفهوم و نشأة الرضا الوظيفي**
- **النظريات المفسرة للرضا الوظيفي**
- **قياس الرضا الوظيفي**

تمهيد

من دون شك أن الرضا الوظيفي هو واحد من بين الدراسات النموذجية ثقيلة الوزن في العلوم السلوكية، التي كثيرا ما يتم التعرض إليها في علم النفس الصناعي.وهذا ما يؤكد عليه العديد من الكتاب عبر السنوات، ومنهم "لوك" في كتابه " Handbook of Industrial and Organizational Psychology " سنة 1976، أين يحصي هذه الدراسات التي تهتم بالرضا الوظيفي إلى ما يناهز الآلاف، للسنوات الخمس والعشرين الماضية (أي التي سبقت بحثه)، والأكيد أن هذا العدد قد زاد من ذلك الوقت حتى الآن[1].

مما لا ريب فيه أن نجاح العمل أياً كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح والاقتناع بهذا العمل، حيث تم التوصل إلى أن العاملين الأكثر " رضا واقتناعا بعملهم يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية ويتوقع منهم العمل بفعالية أكثر " ويؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات التي أجراها كلا من "بيلا" و "أرجيريس"[2].

ويعد الرضا الوظيفي من أهم سمات العمل، لأنه يحقق الرفاه لدى العاملين، في داخل المؤسسة التي يعملون فيها ، كما أن له دلالات معنوية تنعكس على الإنتاجية ، وترفع من المسؤولية التي يحملها الفرد في وظيفته وفي البيئة المحيطة به، فهو يعني تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتشجيع والتحفيز، والتقدير وإيجاد روح المنافسة مما يرفع درجة الأداء، والتي بدورها ترفع درجة الرضا الوظيفي، مما يجعل العامل منخرطًا ومنهمكًا في عمله بفاعلية، ويرى آخرون أنه حصيلة التفاعل في حاجات الفرد وتوقعاته.

وبالتالي نجد أن الرضا قد يعبر بشكل مباشر عن سعادة العامل في المنظمة فيما يقوم به من عمل أو ما يوكل إليه من مهام، مما يعني تحقيق طموحات الفرد وإشباع رغباته، وبذلك يحقق سعادته واستقراره، مما يؤثر على كفاءته الإنتاجية في العمل، من خلال تكوين العلاقات مع الزملاء وتوطيدها بالشكل الملائم،ومن جهة ثانية يعبر الرضا أيضا على مقدار التشجيع الذي يطمح إليه الفرد ومدى إشباع حاجته إليه، فعملية التحفيز من أكبر الجوانب المعنوية الإيجابية المطلوبة.

---

1 - STEVE M. Jex, **Organizational psychology: a scientist-practitioner approach**, USA, Library of congress, 2002, P 115.

2 - محمد عبدا آل ناجي، **تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الإحساء**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 80 ، 1993، ص07.

وسوف يتم يتناول موضوع الرضا الوظيفي من خلال استعراض عدة نقاط ضمن هذا الموضوع وهي:

- مفهوم و نشأة الرضا الوظيفي للمنظمة، ونتعرض فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي ، ثم إلى نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي، ثم إلى أركان الرضا الوظيفي وأهميته.

- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، من خلال التطرق إلى نظريات المحتوى، ثم إلى النظريات الخاصة بالعمليات وتلبية الحاجات، ثم إلى عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.

- قياس الرضا الوظيفي، من خلال المؤشرات الموضوعية على الرضا الوظيفي، والمقاييس الذاتية للرضا الوظيفية.

المبحث الأول: مفهوم و نشأة الرضا الوظيفي

ولقد اتخذت تعريفات الرضا عن العمل اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد للرضا عن العمل أمراً في غاية الصعوبة، نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي ترجع إلى منطلقات كل باحث حين تعرضه لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحياناً على المشاعر والأحاسيس الشخصية وأحياناً أخرى على الموقف البيئي للعمل وأحياناً لطبيعة العمل نفسه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

للرضا عن العمل أهمية خاصة لدى الباحثين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية التنظيمية، ولقد بُذلت محاولات عديدة لتحديد المفهوم ونذكر منها أنه: هو السعادة الإنسانية للفرد واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من رخاء، وإشباع لحاجاته على تباين هذه الحاجات كما ونوعـــــا من إنسان إلى آخر.

فقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة[1].

حيث لا يوجد هناك إتفاقا محددا حول معنى الرضا الوظيفي إلا أن هناك إتفاقا حول إشباع الحاجات والتوقعات الإنسانية، كما أن السبب في عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود للتباين بين الأفراد في حاجاتهم وتوقعاتهم وأن تلك الحاجات والتوقعات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر وذلك يعود لتغير البيئة والظروف المحيطة بالعامل[2].

أولا: "هو تلك الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة، والتي ترتبط في تصورها بالوظيفة التي يستغلها، وبالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة، بقدر ما يريد رضاه عنها ومنه يحدث الارتباط به".

ثانيا:"الحالة الشخصية للعامل عند الاستجابة، التي تعبر عن قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيط ببيئة العمل".

---

1 - سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفا، عمان، 2008، ص 62.

2 - صلاح عبد الحميد مصطفى، **الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الاعدادية بالامارات العربية المتحدة**، مجلة التربية الجديدة، المجلد 16، 1989، ص ص 5-31.

وهي الحالة التي يتكامل الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا يتفاعل معها من خلال الطموح الوظيفي، والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وقد يكـــون هذا التفاعل ايجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا ويشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة عوامل مادية أو معنوية.

وحسب "ستيف" فإن التعريف النموذجي للرضا الوظيفي هو : "مظاهر الشعور الايجابي الذي يظهره العاملون نحو العمل"[1].

أ ــ التعريف اللغوي:

حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا بـــ:.

رضي ،رضوانا ومراضاة عنه وعليه.

رضا عن الشيء ،اختاره وقنع به.

وحسب المعجم اللغوي فإن الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال انجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب فيه، والاكتـــفاء، والقـــبول والموافـــقة، كـــذلك الارتـــياح، عـــن رضـــــاً: أي بطيـــبة خـــاطر[2].

ب ــ التعريف الاصطلاحي:

حتى الآن يوجد اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي، فلا يزال هذا الموضوع يثير الكثير من الجدل والنقاش لدى الكثير من الباحثين والدارسين له، حيث يرجع هذا الاختلاف أو عدم الاتفاق حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظـــيفي إلى تعدد الكتابات والدراسات التي تناولته من جانب واحد، إذا يحاول كل باحث أن يستحدث ويطور مفهوما معينـــا وتعريفا خاصا به، ويستخدمه في تحقيق أهداف البـــحث الـــذي يقوم به، حيث غالـــــبا ما يُنظر إلى "الرضـــــا الوظيفي" على أنه عبارة عن مشاعر العامل نحو عمله كشـــعوره بالانتـــماء إلى مؤسسته وأنه عضو فعال فيها، وأن ما يسبب رضا فرد ما قد يسبب عدم رضا فرد آخر، باعتبار أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة، فهو" يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع

1 - STEVE M. Jex, **Op.Cit**, P 131.

2 - **المعجم اللغوي**، بيروت، دار الفكر، 1986، ص 487.

الذي يحققه من هذا العمل، والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوكيات رئيسية معه ومن بيئة العمل الداخلية "التنظيم" والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته"الأعراض"[1] .

وتولي الإدارة موضوعات الآداء المهني، والإنتاجية أهمية خاصة، ولكنها لا تُهمل موضوعات تغيب العاملين والاستقالات، فهي أمور يمكن ترجمتها إلى أموال من ضمن ميزانية المؤسسة. لكن الموضوع الذي ينال اهتماما أكبر، من وجهة نظر العاملين، هو "الرضا الوظيفي"، إلا أن مثل موضوع الرضا، الإنتاجية، التغيب، الجودة، والاستقالة كلها متغيرات تابعة، ولها أهميتها، في مجال البحث النفسي الصناعي، والتنظيمي، حيث أن الرضا الوظيفي، يتكون من اتجاهات، ومشاعر خاصة بمهنة الفرد، ويحتمل أن تساهم جميع محددات المهنة، السلبي منها والايجابي، في تكوين مشاعر الرضا والسرور، كما أن: " مفهوم الرضا عن العمل تطور من النظرة المبسطة على أنه شعور عام يحمله الفرد نحو عمله أو وظيفته إلى نظرة مركبة تحلل مكونات مصادر وعوامل هذا الشـــــعور "[2].

كما أنه يشير، إلى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين جانبين على الأقل من الرضا، فالأول: هو جانب الرضا، أي ميل الفرد لأن يكون راضيا، بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة ذلك: العمل ذاته، الدافع، الترقيات، التقدير، المنافع، ظروف وشروط العمل، الإشراف، زملاء العمل، والسياسة التنظيمية.

وهناك الجانب الآخر من الرضا، وهو الرضا بوجه عام، أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ويقطع عابرا كل جوانب الرضا المختلفة، ومثاله: أن يعبر الفرد بقوله: "بصفة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات"، ويمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للعمل، وبهذا يمكن لفردين التعبير عن نفس المستوى العام، ولكن لأسباب مختلفة[3].

ويذكر بعضهم مجموعة تعريفات لعـــدد من العلماء منها تعريف "سوبر" الذي يرى " أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدرته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً "بولوك" على موقعه الوظيفي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع أن يلعب بها الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته "، ويعرف "بولوك" الرضا عن العمل بأنه "محصلة للعديد من

1 - سعيد محمد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 219.
2 - العمري مبارك بن جابر، **أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية**، مجلة الإداري، مسقط، العدد 91، 1999، ص 147.
3 - راوية حسن، **مرجع سابق**، ص 169.

الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على مدى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات[1].

ويعرف "هوبك" الذي يعد من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي عن العمل هذا المفهوم على أنه من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله"[2] .

ومن أكثر التعريفات تكاملا الذي يرى " أن الرضا عن العمل هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة " حيث يجمع هذا التعريف بين أغلب العوامل المؤثرة داخلياً وخارجياً والتي جاءت من التعريفات المختلفة بصورة منفصلة[3].

ويلخص آخرون تعريفا شاملا للرضا عن العمل، حيث نصَّ على أنه: درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتصل بالعمل ذاته، ومنها ما يتصل بالبيئة، وما يتصل بالفرد ذاته، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضياً عن عمله، محققاً لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه[4]، كما يعرف أيضا على أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان[5] .

ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على اعتقادين، الأول هو الإدراك بما هو كائن، والثاني الإدراك بما ينبغي أن يكون، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد، وأولويات الفرد لهذه الوظائف[6].

---

1 - أسعد محمد محسن ورسلان نبيل إسماعيل، **الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية**، جامعة الملك عبد العزيز، مكتب الاقتصاد والإدارة، 1982، ص 28.

2 - محمد عبدا آل ناجي، **مرجع سابق**، ص145.

3 - عبد الله محمد عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص 16.

4 - المشعان سلطان عويد، **مرجع سابق**، ص 69.

5 - العديلي ناصر محمد، **دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض، معهد الإدارة، 1995، ص 116.

6 - عبد الرحيم المير، **العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الثاني، 1995، ص 213.

ويعرف "الرضا الوظيفي" كذلك على أنه حالة عاطفية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط الرضا الوظيفي بعوامل عديدة مثل الراتب، وساعات العمل، وفرص الترقي، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء[1].

وقد يرى بعضهم أنه عبارة عن ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً، وهو كذلك عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في أن يشبعها من وظيفته، ومن خلال قياسه بأداء وظيفة معينة أخرى[2]. وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى الاتجاهات العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل، و يعبر عنها بشتى الصور السلوكية، فيشير "هربوك" إلى أن الرضا الوظيفي هو الشيء الذي تظهر اهتماما نحوه، و الذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد لأن يقول بصدق بأنني راض عن عملي.

ويشير "هرزبرج" إلى أن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة، التي يشعر بها، حول المتغيرات المادية والمعنوية، التي تتعلق بالعمل نفسه، و بالبيئة المحيطة به، كما يرى "لوك" أن قيام الرضا الوظيفي على الحاجات المختلفة أمر مرفوض، فهو يعتبر الرضا شعورا بالسعادة ناتجاً، عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد، ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يريده الفرد، وبين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل[3]. وأما "سوبر"، فيعتقد أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته، وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.

كما أنه من خلال استعراض مجموعة التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي فهو يعني:

1 - حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات.

2 - أن يكون الإشباع ناتجا عن الوظيفة.

3 - تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

---

1 - القريوتي محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان، دار وائل، 2008، ص 634.

2 - السالم سالم محمد، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية الرياض**، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997، ص ص 44-47.

3 - سعود بن محمد النمر، **الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد الخامس، الرياض، جامعة الملك سعود، 1992، ص ص 73-74.

4 -ردود فعل الفرد وعن مدى تحقيق العمل لغاياته[1].

إن التعريفات التي وردت وغيرها من التعريفات لمصطلح الرضا الوظيفي، دليل على تعدد الزوايا التي تم من خلالها التطرق لهذا المصطلح، وتباين وجهات النظر في توضيح ماهيته والكشف عن طبيعته، ذلك أن موضوع الرضا يعد من الأهمية بمكان للمختصين في شتى المجالات.

المطلب الثاني: نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ولعل مرد ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية، لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها، إلا أن هذا الولاء بات مكشوفاً في تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم التنظيمات، وتحول الملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسية، وزيادة استخدام التقنية، وحدة المنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية.

وهذا ما أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية، متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي، والولاء من جانب العاملين، لتحقيق أهداف التنظيم، وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها، بما يمكنها من أداء مهامها .

وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سببًا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة، وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع[2].

والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة الأفراد، إذ كان كل ما يهم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضيًا، ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين، فإن الدراسات الإدارية بدأت مع مطلع القرن الماضي تهتم بشكل أكثر بالتعرف إلى وجهات نظر الأفراد، وذلك نتيجة للدراسات

1 - أحمد رابح الصبحي، **قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثرة على الأداء بالتطبيق على جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي**، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1982،ص3.

2 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **دراسة تحليله للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة**، مجلة الإدارة ، مجلد 33 ، عدد يوليو 1990، ص 78.

العديدة التي أجريت في مجال السلوك الإنساني في الإدارة، وغلب المدخل السلوكي على دراسة التنظيمات.

ومنه ثم بدأت الإدارة في العمل على وضع آليات وبرامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر وأحاسيس وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم، وإقتراح الخطط الهادفة لتخفيف ردود الفعل السلبية منها، وتنميتهم والمحافظة على روحهم المعنوية العالية. مما يوحي بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، كما أن هذا الرضا يرتبط أيضا من ناحية أخرى بالنجاح في العمل[1].

ومع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي، قد بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1910، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف إلى احتياجاتهم. كما قام "إلتون مايو" في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وتوصل "مايو" إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاجية ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم.

وقد لاقى موضوع الرضا الوظيفي منذ الثلاثينات من القرن الماضي اهتماما متزايدا لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا الغربية، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة (الرضا المهني) منذ عام 1930 للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم، ومنذ ذلك الحين أكد مجموع من الباحثين على أهمية دراسة مواقف ومشاعر وتصورات الموظفين تجاه وظائفهم[2].

ولم يعد العنصر البشري كما كان مهملا في السابق، وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية، حيث كان الموظف يعمل ساعات طويلة قد تمتد من ساعات الصباح الأولى حتى ما بعد الغروب بأجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي ، وفي ظروف عمل سيئة.كما أن حركة الإدارة العلمية لم تعط هي الأخرى الاهتمام الكافي للعاملين ، فقد كان أصحاب هذه النظرية مشغولين عن مدى

1 - أسعد محمد محسن ورسلان نبيل إسماعيل، **مرجع سابق**، ص ص 27-28.
2 - العديلي ناصر محمد، **مرجع سابق**، ص 15.

تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل، ولكن تجـــارب "هاوثورن" بشركة ويسترن إلكتريك بأمريكا خلال الفترة (1926 - 1932) لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاقًا جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية الاجتماعية مما ترتب عليه حدوث تحول جذري في النظرة إلى العمل والعاملين[1].

وقد عدت الدراسة الاستقصائية لقياس الرضا عن العمل، التي قام بها "هوبوك" في عام 1933 في "نيوهوب" بولاية "بنسلفانيا" الأمريكية، من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي، غير أنها تمت على العمال الأمريكيين خلال الثلاثين سنة الأولى، من القرن العشرين[2]. لكن وبالرغم من أن دراسات "هوبوك" تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي، والحرب العالمية الثانية، قد أجلت أي تقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لسنوات عديدة، وبانتهاء الحرب، بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نموًا وتطورًا سريعين، ذلك أن روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام الأبحاث وتطورها ولعديد من السنوات كان تركيز البحث مرة أخرى على حل المشكلة[3].

كما أن تجارب "إلتون مايو" ورفاقه عام 1927 قد ساعدت على ظهور أبحاث الرضا الوظيفي ونموها، حيث كشفت هذه الأبحاث بطريق الصدفة أثناء قياس أثر النواحي المادية في العمل كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمل، أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة، وقد أرجع "مايو" ورفاقه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين تجاه بعضهم بعضًا، ونوع الرعاية والاهتمام الذي يلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء، كما أنه ومن نتائج هذه الدراسات إلقاء الضوء على أهمية جماعات العمل، ودور العامل الفرد داخل الجماعة، كما أن الرضا عن العمل يتأثر بالعلاقات الإنسانية التي تتكون وتنمو داخل التنظيم المؤسسي أو الفردي.

وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضا الوظيفي بشكل سريع، وطرحت الكثير من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الأربعينات والخمسينات من القرن المنصرم،كما نوقشت العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج، وفي عام 1957 نشر "هيرزبرج" نقدًا مشهورًا للإنتاج الفكري في المجال، حيث انتقد النظرة التقليدية المنحدرة

1 - غازي آدم العتيبي، **الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت**، دراسة إستطلاعية مقارنة، الإدارة العامة مجلد 30، عدد 29، 1992، ص 31.
2 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 80.
3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

من "هوبوك" التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر واقترح بدلا من ذلك أن يكون متغيرًا ثابتًا، كما اقترح أيضًا النظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي، على أنها متميزة عن العوامل المؤدية إلى عدم الرضا الوظيفي[1].

ومن الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية "ماسلو" للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي، ومن ثم سيطرت نظرية العاملين لـــ"هرزبرج" على أبحاث الرضا الوظيفي لأكثر من قرن، وفي فترة الستينات، أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي أكثر تعقيدًا واتساعًا من ذي قبل، وصاحب ذلك تطورٌ كبيرٌ في الطرق المنهجية للأبحاث، وأصبح من الممكن الحصول على معلومات تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد، كما أجريت في فترة الستينات الكثير من الأبحاث لاختبار نظرية العاملين، بالإضافة إلى دراسة العديد من الجوانب الأخرى، في موضوع الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، ومعدل دوران العمل. لذا يمكن القول أن الفترة المشار إليها قد شهدت تطورًا كبيرًا في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامة وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة[2].

ومن الملاحظ أيضًا خلال سنوات الستينات، أن أبحاث الرضا الوظيفي أصبحت أكثر نضوجًا، حيث تم تطوير المناهج المسحية، وكثر استخدامها في جمع المعلومات التي تجيب عن تساؤلات الباحثين، كما وتركزت غالبية الدراسات في تلك الفترة حول اختبار نظريات الرضا الوظيفي والسمات النفسية والاجتماعية للعاملين وبيئة المنظمات وظروفها وانتقال العاملين من منظمة لأخرى[3]. وخلال فترة السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي مجالا مستقلا بذاته، حيث نجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة، وكذلك أساليب وإجراءات البحث بدأ تقبلها بشكل كبير، وكثير من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الرضا الوظيفي، وقد لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي[4].

وفي الولايات المتحدة بالذات أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي، فقد أجرى علماء النفس الصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات ونشروا الكثير من التقارير والمقالات حول الحوافز

1 - السالم سالم محمد، **مرجع سابق**، ص ص 56.
2 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 80.
3 - السالم سالم محمد، **مرجع سابق**، ص ص 75.
4 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 80.

والرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من القرن المنصرم، وتطور هذا الاهتمام بالموضوع بغرض رفع مستوى الإنتاج لدى العاملين، ونتيجة لما له من أهمية وأثر على الصحة العقلية للعاملين ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل، وقد تبوأت الولايات المتحدة مركز القيادة في إجراء الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي[1] .

كما أن عدد ما كتب عن موضوع الرضا الوظيفي من دراسات وأبحاث يزيد على أربعة آلاف بحث ومقالة[2]. ويشير بعض الباحثين، إلى أنه يصعب على أي باحث بمفرده مراجعة كل ما صدر من بحوث وكتابات عن موضوع الرضا الوظيفي، بل إن اختيار بعض البحوث والدراسات في هذا المجال هو في الواقع أشبه بعملية الصيد في بحر واسع[3]. غير أنه من الملاحظ أن غالبية الدراسات في هذا المجال ركزت على العاملين في القطاع الصناعي وقليل منها تم توجيهه إلى قطاع الخدمات[4] .

1 - العديلي ناصر محمد، **مرجع سابق**، ص 13.
2 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 78.
3 - يوسف محمد القبلان، **آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية**، الرياض معهد الإدارة العامة 1981، ص 13.
4 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 78.

المطلب الثالث: أركان الرضا الوظيفي وأهميته

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيم، حيث أن للرضا الوظيفي أسسا وثوابت، يقوم عليها لابد من توفرها.

الفرع الأول: أسس وأركان الرضا الوظيفي

قد اهتمت الدراسات الإدارية الحديثة بالدوافع من أجل فهم تأثيراتها على سلوكيات العاملين وأدائهم وانعكاساتها على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، لذلك فإن الاهتمام بهذا الجانب، يدعونا إلى الإحاطة بجميع جوانب هذا الموضوع.

فللرضا الوظيفي إذن، أسس وثوابت يقوم عليها لابد من توفرها، وهذه الأسس منها ما هو داخلي يتعلق بنفس الإنسان ودوافعه، ومنها ما يتعلق بمحيط العمل وبيئته، ومنها ما يتعلق بالمحيط العام من المجتمع بكل مقوماته ومكوناته، ومن هذه الأسس والأركان ما يلي:

أ ــ الدوافع: الدافع قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء[1].

فهي القوة الداخلية التي تحرك الطفل ليبكي طلبا للطعام، والطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح، والموظف ليبذل الجهد لينجز عملا ما [2].

وتعتبر أحد مجالات وميادين البحث الرئيسية في علم النفس، وقد اختلف علماء النفس في تعريفهم لها، وفي أصل هذه الدوافع، وهل هي موروثة أم مكتسبة، أم هي مزيج بينهما، كما اختلفوا أيضا في مدى تأثيرها على السلوك الإنساني.

وهناك من يرى أن الدوافع هي الطاقات الكامنة في الكائن الحي التي ترسم له أهدافه وغاياته وسلوكياته لتحقيق أحسن تكيف ممكن مع بيئته الخارجية، لكن من يرى بهذا لم يوضح ماهية هذه الطاقة، وكيف تتولد، إلا أن هناك آخرون، يرون أن الدوافع هي الحاجات، وأن شدة الدافع تقاس بالزمن الذي يقضيه الإنسان محروما من حاجة معينة .

إلا أن الحقيقة التي نركن إليها، أن الدوافع هي العامل الأساسي المسيطر على السلوك، وهي مزيج من مؤثرات معقدة، داخلية وخارجية، وقد يكون بعضها عضويا، والآخر سيكولوجيا، وأن الحاجات هي المحدد الأول للدوافع، لكنها ليست دائــما محددا أولا وأخــيرا لها .

1 - السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية**، القاهرة، مكتبة غريب، 1983، ص 298.
2 - سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، عمان، دار وائل، ط2، 2004، ص 344.

وبمراجعة أبرز ما ورد من أفكار وتحليلات حول مفهوم الدوافع، فإنه يمكن الانتهاء إلى القول أنها تعني الرغبة لدى الفرد، في بذل أقصى جهود ممكنة، لتحقيق الأهداف التنظيمية، من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك[1].

ب ــ الحوافز: وهي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوة العقلية المحركة للفرد التي تؤثر على تصرفاته وتوجهها وجهة معينة في العمل والإنتاج، وهي الظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر، وهي التي تزيد من سرعة هذا التصرف أو تمنع وتحد من بعض أوجه نشاطه[2].

ويرى بعضهم أن الحوافز تعبر عن الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل الذي يشبع رغباته ويحقق أهدافه، وتحقق كفاية الحوافز وعدالتها واستمرارها واستنادها إلى أسس مقبولة وارتباطها بأهداف محددة لرضا العاملين[3].

ويساوي بعض علماء السلوك الإداري، بين الحوافز والأهداف، فالدافعية بمعنى العامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد، تمثل القوة التي تحرك سلوكه، وتستثيره لآداء العمل، ويعتمد الآداء وقوته على درجة هذه القوة، فالعامل المثابر، والذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء، الذين يقلُّون عنه آداء ومهارة، وهذا يعني أن الدافعية تتحكم إلى درجة كبيرة بمدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه، والتي تختلف درجة استثمارها، مابين فرد وآخر، حسب قوة الدافعية التي لديه[4].

ويرى "جيمس دور"، من خلال نتائج التجارب التي أجريت خلال أحد عشر عاما، في بحثه الذي نشره عن العلاقات الإنسانية، أن المكافآت والفوائد المادية، عوامل مهمة لرفع الروح المعنوية، في حال عبرت بصراحة عن الاتجاه الإيجابي للإدارة نحو العمال، أما إذا سبقتها دلائل بعدم اهتمامها (أي الإدارة) برعاية العمال، فإن الأجور المرتفعة، والمكافآت المزجية، لن توجِد في أي حال من الأحوال روحا إيجابية بينهم.(أي بين العمال والإدارة)[5].

1 - القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، عمان، دار الشروق، 2009، ص 52.
2 - السلمي علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة، دار المعارف، ط2، 1973، ص 122.
3 - العديلي ناصر محمد، **مرجع سابق**، ص 36.
4 - القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 52-53.
5 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص ص 139-140.

ونشير إلى أن الماديات في هذا العصر أسهمت في بناء شخصية الفرد، خاصة في وقت أصبحت الرأسمالية بأفكارها وأساليبها، طاغية على العمل والتفكير، فلذلك يمكن القول أن الحوافز والإشباع من الجانب المادي أصبحت تمثل ركنًا في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

وترتبط هذه المسألة بجانب آخر هو جانب التوقعات من حيث أن الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية على وجه الخصوص تلعبان دورًا فعالا في سلوك الفرد والتأثير على مشاعره ودوافعه نحو العمل، وثقافة المنظمات تلعب دورًا كبيرًا في تحديد أنماط سلوك العاملين وما يوجهها من دوافع وميول وتوقعات، فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم الحديث، تؤثر بشكل ملموس في مشاعر الأفراد العاملين وتوقعاتهم من بيئة العمل، ودوافعهم للعمل والإنتاج وبالتالي مستوى رضاهم الوظيفي[1] .

وقد قدم الباحث "ناصف عبد الخالق" تصنيفا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، حيث صنفها إلى ثلاثة أصناف، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو تنظيمي، ومنها أيضا ما هو بيئي وهي كالتالي:

أ- العوامل الذاتية: وهي مجموعتان :

المجموعة الأولى : تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، وهي قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين مثل الفئات العمرية والحالة التعليمية ومدة الخبرة والعمل السابق وغير ذلك[2].

المجموعة الثانية : وهي تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين، وقوة تأثير دوافع العمل لديهم، وهذا ما يتطلب تحليل ومعرفة هذه الدوافع وأنواعها، ثم قياس قوة تأثيرها وأهميتها في تحريك سلوكهم التنظيمي، على أنه تجدر الإشارة في محيط العوامل الذاتية إلى أن هذه العوامل هي عوامل متفاعلة، يتم فيها التفاعل بين القدرة والدافعية، وإن أحد الأمرين – القدرة أو الدافعية – لا تغني عن الآخر، مهما تعاظم أحدهما بل أن أحدها قد يكون مثيرًا للآخر، وبعبارة أخرى فهذه العوامل ليست عوامل يضاف بعضها إلى بعض، ولكنها تتفاعل بعضها مع بعض، والعوامل الأخرى هي العوامل التنظيمية وتنقسم بدورها إلى ما يتعلق بالتنظيم وما يسوده من أوضاع وعلاقات وأمور مرتبطة بالوظيفة منها:

---

1 - العديلي ناصر محمد، **مرجع سابق**، ص 36.

2 - عبد الخالق ناصف، **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل**، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلس النشر العلمي، 1982، ص28.

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

- الرضا عن ظروف وشروط العمل.

- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه من إشباع، ويتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل مستوى الوظيفة ومحتواها ونطاقها ومداها وما تمثله هذه الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي وما تعكسه من ذاتية وتنوع واستقلال ومسؤولية.

ب- العوامل التنظيمية: وهي عوامل ترتبط بالمؤسسة وما يسودها من أوضاع، وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

1- نظم وأساليب وإجراءات العمل،

2- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

3- ظروف العمل وشروطه.

4- الوظيفة وما توفره لشاغلها من إشباع[1].

ج- العوامل البيئية : تتعلق هذه العوامل بالبيئة وتأثيرها على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي، فقد أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها يمثل أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته[2] .

كما أن نظرة المجتمع إلى الموظف، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم .. كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا أو سلبًا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته لأن (ما هو كائن خارج الإنسان يؤثر فيما هو موجود بداخله)، وكذلك فقد أشار بعض المختصين إلى الحوافز وأفردوها بالإشارة إليها كأحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي[3]. كما حدد "كيث" ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي عن العمل، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، بينما الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى، والعوامل هي:

---

1 - عبد الخالق ناصف، **المرجع السابق**، ص29.
2 - **نفس المرجع**، ص28.
3 - **نفس المرجع**، ص 26.

أ- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل[1]:

1 .كفاءة الإشراف المباشر : فالمشرف له أهميته لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له أكبر الأثر فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2 .الرضا عن العمل نفسه : فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا من النوع الذي يحبونه ، ويكون هذا الرضا دافعًا لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به .

3 .الاندماج مع الزملاء في العمل : الإنسان اجتماعي بطبعه ، لذا يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.

ب- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

1 .توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

2 .إنصاف المكافآت الاقتصادية وغيرها: يتوقع الأفراد حصولهم على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بما يحصل عليه الأفراد من مكافآت في منظمات أخرى.

3 **.الحالة الصحية البدنية والذهنية :** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته ، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد، وهي وإن كانت عوامل خارج نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل[2].

كما أن بعض العوامل المؤثرة على رضا الأفراد نذكر منها:

أ .الأجر

ب .الاستقرار في العمل.

ج .ظروف العمل.

د .تقدير العمل المنجز.

---

1 - السالم سالم محمد، **مرجع سابق**، ص 81.
2 - **نفس المرجع**، ص 81.

هـ .القيادة العامة والكفاءة .

و .الفرص المتاحة.

ز .الانسجام مع الزملاء في العمل.

ح .المزايا المتحصل عليها في العمل.

ط .المركز الاجتماعي.

ي .القيام بعمل له أهمية[1] .

كما أن هناك نموذجًا للرضا الوظيفي يتضمن سبعة عشر جانبًا لقياس الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه الجوانب الترقية، وفرص التدريب، والاستقلالية، ومجموعة العمل، والإشراف والإدارة العليا، والأجور، والأمن الوظيفي، وأسلوب تنظيم العمل، والالتزام التنظيمي، كما حددت "سميث" وآخرون خمسة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها طبيعة العمل والراتب، والتقدم الوظيفي، وزملاء العمل، وقد تبعهم " فرات " بتحديد جوانب مماثلة للرضا الوظيفي منبثقة من عناصر وظيفية، كالرواتب وطبيعة العمل، ومجموعة العمل، والإشراف، والإدارة[2] .

كما يمكن إضافة أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات نحو مختلف أبعاد الرضا والتي تتمثل في العناصر التالية:

أ .سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.

ب .نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.

ج .العلاقة مع العاملين.

د .الراتب أو الأجور.

هـ .فرص الترقية والتقدم في العمل.

و .مزايا العمل في المؤسسة.

ز .الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.

ح .مسؤوليات العمل وإنجازه.

1 - السالم سالم محمد، **مرجع سابق**، ص: 81.
2 - العمري مبارك بن جابر، **مرجع سابق**، ص 16.

ط .المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.

ي .ساعات العمل.

ك .جماعة العمل[1].

وقد صنف بعضهم أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمس مجموعات:

1 .عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة لشغله لوظيفته مثل الراتب، والإجازات، والسكن، والتأمين الصحي، والتأمينات الأخرى، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية والعلاقات مع الآخرين في العمل (الزملاء من رؤساء ومرؤوسين).

2 .عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها أفقيًا، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة، ورأسيًا بعمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية للوظيفة ولشاغلها، ومدى شعور الفرد بروح الانجاز واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.

3 .عوامل تنظيمية : تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته، ونظم الاتصال بالمؤسسة.

4 .عوامل متعلقة بالفرد نفسه : مثل شخصية الفرد ، وقيمه الشخصية، ودرجة استقراره في حياته، والسن، ومؤهله العلمي ، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5 .عوامل بيئية : وتتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه[2].

1 - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية:** إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 1996، ص 16.
2 - بدر حامد، **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت**، 1982، ص ص 65-66.

الفرع الثاني: أهمية دراسة الرضا الوظيفي

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن المسلم به أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر كمقياس لمدى فعالية آداء الأفراد، وإن دراسة الرضا عن العمل في منظمة معينة يمثل مقياسًا للتقويم الشامل لأداء العاملين ومدى ولائهم وحبهم لهذا العمل، وكما سبقت الإشارة إن الدراسة تغطي جميع جوانب العمل للكشف عن الإيجابيات والسلبيات، وعلى ضوء ذلك يتم التغيير المطلوب للوصول إلى الرضا المنشود، ومن ثم السير بهم حثيثا نحو تحقيق أهداف المنظمة[1].

وقد ذهب بعضهم، إلى اعتبار رضا الأفراد في ميدان العمل مقياسًا لفعالية أداء الإدارة حيث يرون أنه: من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياسًا لمدى فعالية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعًا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية أو نظام الخدمات[2].

كما تشير الأدبيات والدراسات الكثيرة التي تناولت الرضا الوظيفي إلى أهمية الرضا في مكان العمل، ويظهر من خلال محددات " السرور أو السعادة أو حالة المشاعر الايجابية الناتجة عن تثمين العمل " (بما في ذلك مختلف أوجه هذا العمل)، ويمكن أن يتأثر الرضا عن العمل في ثلاث مجالات: قيمة ما يمتلكه الـفرد أو ما يتمـناه، مدى معرفة المنظـمة لهذه القـيم، ومدى أهميتها عند الأفراد[3].

وأضاف بعضهم إلى ذلك ببيان مؤشرات عدم الرضا وذلك باعتبار عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه والدوران (ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى)، ويؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

---

1 - الشنواني صلاح، **مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد:** دراسة تحليلية من خلال الأهداف، بيروت، جامعة بيروت العربية، 1999، ص 461.

2 - كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث**، مجلد 1، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس، 1995، ص 435.

3 - COLIN P. Silverthorne, **Organizational psychology in cross-cultural perspective**, New York University, New York university press, 2005, P 180.

كما يتطرق ستيفن، حين تعرضه لنتائج تعسف الرؤساء على المرؤوسين، في كتابه "Encyclopedia of industrial and organizational psychology" عن أسباب دوران العاملين في القطاع الصناعي، والتي منها تعسف الرؤساء، حيث أنه ومقارنة مع المرؤوسين غير المظلومين فإن المظلومين (الذين يحسون بتعسف رؤسائهم) منهم الأكثر دورانا من بين من يبقون في العمل، كذا فإن تعسف المشرف يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وعلى ثقتهم في رؤسائهم وفي المؤسسة، كما أنه يعزز قلق العاملين (الإحساس بالضغط، القلق، الإحساس بالاستنزاف" الاهتلاك"...)، والتعارض بين العمل والعائلة. وتكلفة هذه الحالة في مكان العمل تقدر بأموال طائلة، وهو ما يظهر في شكل تغيب، دوران، وتقليص الإنتاج[1].

وقد ذكر "ليكرت"، أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا، وفي سياق هذه النتيجة أورد" ليكرت " سبب ذلك بقوله : إن الجمع بين الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لابد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، وتدني مستوى منتوجاتها من العناصر البشرية في آن واحد، ومن ثم فإن هناك نوع من الاتفاق بأن ذلك التسرب يعتبر من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة مما يدل على انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين[2].

ومنه يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي من خلال تحديد الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات على اختلافها، وذلك على النحو التالي:

1 .ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.

2 .ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.

3 .الأفراد ذووا درجات الرضا الوظيفي المرتفع، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4 .العاملون الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

وبالتالي يظهر لنا أنه توجد علاقة قوية، وطردية، بين كل من الرضا الوظيفي والإنتاج،كما يمكن الإشارة إلى أن أهمية هذا الموضوع، ترجع بالأساس إلى واقع كل منظمة، كل حسب بيئتها الداخلية والخارجية، حيث لا يمكن أن تنطبق مقررات دراسة لتلك العوامل في منظمة مع المقررات

1 - STEVE Duck, **Op.Cit**, P 43.

2 - الخضراء بشير وآخرون، **مرجع سابق**، ص 294.

في منظمة أخرى إلا في حدود ضيقة، فالدراسة لابد أن تراعي طبيعة عمل المنظمة ونمط القيادة المتبع والأنظمة واللوائح وشرائح الموظفين وواقع مجتمعاتهم وثقافاتهم.

وكل هذه العناصر وغيرها تؤثر بشكل أو بآخر على الرضا الوظيفي، الذي يتوجب دراسته لتقيم آداء المنظمة، وذلك يساعد في وضع الخطط المستقبلية، والاتجاه نحو التطوير ومعرفة أوجه القصور ومعالجة الخلل للوصول نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني:النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تناولت الرضا عن العمل وتفسيره، ومن ذلك نظرية الإدارة العلمية لـــ "فردريك تايلور"، الذي لم يعتقد بغير المال والمنافع المادية الأخرى محفزا للعاملين، وأنها أهم ما يحقق رضا العمال عن العمل، ومن ثم سعت هذه النظرية إلى تنمية أساليب وإجراءات العمل بناء على دراسات الوقت والحركة ووضع معايير للأداء يتم في ضوئها إعطاء الحوافز المادية للعمال لتحفيزهم على العمل، وهذه النظرية ركزت على تلبية الحاجات الفسيولوجية للأفراد كوسيلة لتوجيه سلوكهم، ولكنها أهملت العوامل الإنسانية، التي ركزت عليها من جانب آخر نظرية العلاقات الإنسانية لـــ "إلتون مايو"، وكذا نظرية "ماسلو"، الذي حدد الحاجات الإنسانية والتي يرى أن من شأن إشباعها تحقيق الرضا لدى الفرد، ومن ثم فإنه عن طريق إشباع هذه الحاجات لدى الفرد يمكن ضمان رضاه عن العمل، وقد تحددت هذه الحاجات في صورة هرمية متدرجة حسب درجة الإشباع، ثم صنف "كلايتون ألدفر" الحاجات إلى ثلاث فئات، معتمدا في بعض الحيثيات على نظرية "ماسلو" وهي: حاجات الوجود (الكينونة)، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو.

ومن النظريات الأخرى المفسرة للرضا عن العمل نظرية "هرزبرج" والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسو للحاجات في مواقع العمل حيث يرى"هرزبرج" أن هناك مجموعتين من العوامل، منفصلتين ومختلفتين تماما، ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)[1] .

أما فروم فهو يفسر الرضا عن العمل على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد للسلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق له العائد المتوقع بحيث تتطابق التوقعات مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً.

ويمكن تقسيم النظريات التي تناولت الرضا عن العمل إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1 - راوية حسن، **مرجع سابق**، ص 117.

المطلب الأول: نظريات المحتوى

وتعتبر القسم الأول، وهي تهتم بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالاحتياجات والقيم أو التوقعات الهامة للعاملين، والتي تساعد في تحديد درجة الرضا الوظيفي لديهم، وأهم هذه النظريات هي:

أ– نظرية "ماسلو" للحاجات: وهي أشهر هذه النظريات، وتعنى بتهيئة احتياجات الفرد .وتقسم هذه الاحتياجات إلى احتياجات دنيا، واحتياجات عليا، والاحتياجات هي:

1- الحاجات الفيزيولوجية.

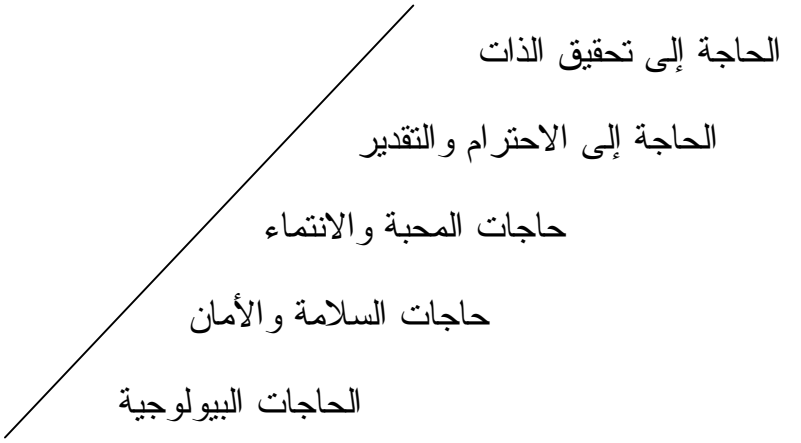
2- الحاجات للأمن والحماية.

3-الحاجة للانتماء (الاجتماعية).

4-الحاجة للاحترام أو المنزلة الاجتماعية.

5- الحاجة لتحقيق الذات[1] .

شكل رقم (5) يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2005، ص 284

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 282.

كما يرى بعضهم، أنه بالنسبة لوضع العامل في عمله، تتوقع هذه النظرية أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتشير بعض أدبيات الرضا الوظيفي إلى أن "ماسلو" لم يستخدم نظريته في مجال الرضا الوظيفي، لكن هناك عدداً من المنظرين هم الذين فعلوا ذلك "، وتشير الدلائل المتوفرة حول نظرية "ماسلو" وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، "فأولئك العاملون الذين يكونون في مستوى وظيفي متدن غالباً ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها "ماسلو" على أنها دنيا (كمقدار الأجر، والأمن) في حين أن أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا والذين تم إشباع حاجتهم الدنيا، هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجتهم الأعلى درجة، ويشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى (الحاجة الفسيولوجية والحاجة الأمنية والحاجة للانتماء) تصنف على أنها حاجات دنيا، في حين تصنف الحاجتان الأخريان على أنهما حاجات عليا[1].

ب - نظرية "هرزبرج" ذات العاملين (المتغيرين) : وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد " بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه" لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أن عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم، ويمكن حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص 34.

نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة[1] .

"وقد أوضح "هرزبرج" بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل، كيفية تطبيق نظريته، وهذا ما تميز به عن سابقيه، حيث ركز على الأساليب مثل (إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع :

أولا: شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)،

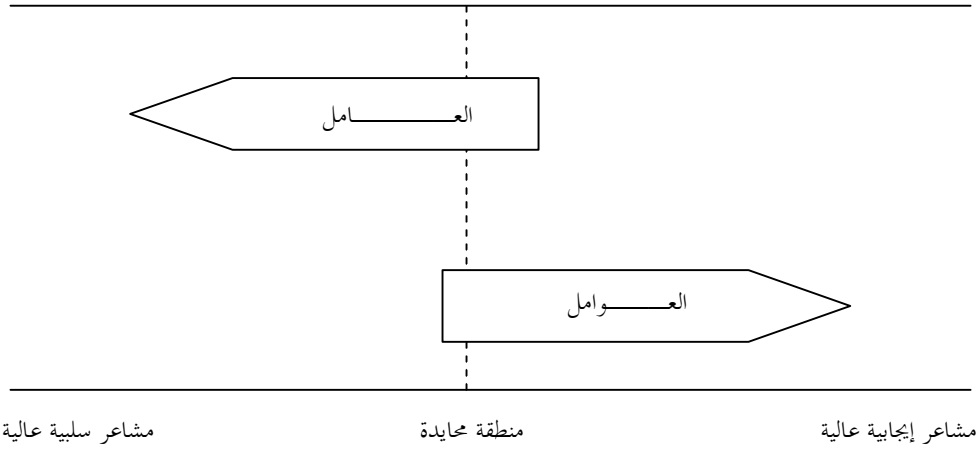
ثانيا: الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة))"[2]

جدول رقم (1) يوضح عوامل نظرية "هرزبرج"

عوامل التحفيز	عوامل البقاء (السلامة)
المسؤولية	**سياسات الشركة والإدارة**
الانجاز والتحصيل	**الإشراف**
الاحترام والتقدير	**العلاقات الشخصية**
محتوى العمل	**ظروف العمل**
الترقية	**الأجر**
التقدم في مجال الوظيفة	

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص ص 286- 288.
2 - راوية حسن، **مرجع سابق**، ص 120.

شكل رقم (6) يوضح مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2005، ص281

ج- نظرية (Z)

أسس هذه النظرية " أوشي" (Ouchi) بعد إجراء دراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، و تقوم نظريته على أن زيادة إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو التطوير فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بروح الجماعة.

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أسس هي:

1 -الثقة : فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما، والمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين.

2 -الحذق والمهارة : فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل.

3 -الألفة والمودة: وذلك من خلال إقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة واهتمام متبادل بين الأفراد[1].

و يعتقد أوشي بأن تطبيق نظريته في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاني في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين وزيادة الإنتاجية[2] .

1 - المشعان سلطان عويد، **مرجع سابق**، ص 67.

المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالعمليات وتلبية الحاجات

وهما اللذان يمثلان القسمين الباقيين، وفق التقسيم الذي قدمه "العجاجي"، عن نظريات الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: النظريات الخاصة بالعمليات

وهي تعبر عن القسم الثاني، على حد التصنيف الذي قدمه " العجاجي" ، وهو يعنى بالنظريات الخاصة بالعمليات، التي تؤدي إلى وجود تفاعل بين المتغيرات التالية: (التوقع، والحاجات والقيم)، وبين خصائص العمل للوصول إلى الرضا الوظيفي .

وترى نظريات، هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي ينطلق ليس فقط من طبيعة العمل ولكن من خلال الاحتياجات والقيم والتوقعات التي لها علاقة بالوظيفة، وتقسم هذه النظرية إلى ثلاث مستويات: الأول ينظر للعلاقة بين توقعات الموظف مقارنة مع ما يقدمه العمل؛ والثاني: يركز على احتياجات الفرد، والثالث:يهتم بالقيم التي يتحلى بها العامل أو الموظف[1].

وقد أجملت النظريات المشهورة من نظريات العمليات في نظريتين هما:

أ - نظرية الإنصاف والتوقعات: وتتلخص هذه النظرية في أن الموظف يقارن ما يحصل عليه من أجر بما يحصل عليه غيره، فإن كان مساوياً لأجرهم رضي وإن كان أقل منهم لم يرض.

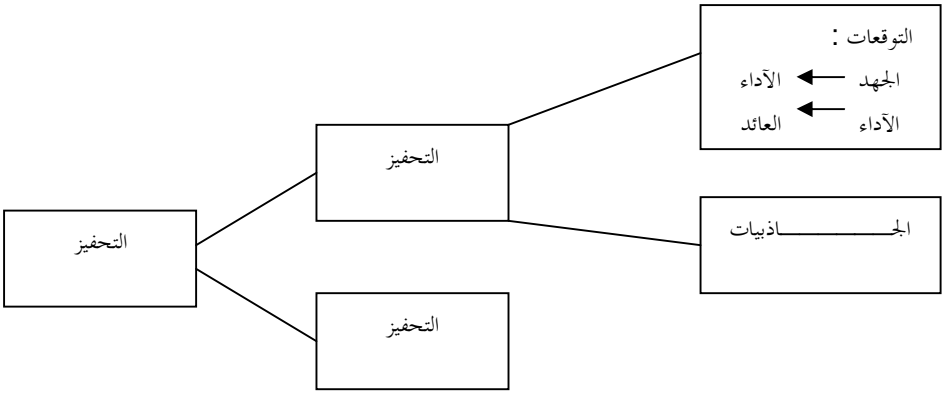
ويتمثل عدم الرضا هذا في عدم العناية بما يعمله إضافة لإطالة المدة المخصصة للاستراحة، ومما يدعو للدهشة أن بعض الدراسات تؤكد أن عدم الرضا يحصل أيضاً في حالة زيادة الأجر أكثر مما يظن أنه يستحق، إذ وجدت بعض الدراسات أن عدم الرضا يتضح في إحساس الموظف بعدم العدل مع الموظفين الآخرين الذين يظن أن سبب عدم زيادة أجورهم (كما هو الوضع بالنسبة له) يعود إلى خلل في النظام الذي تسير عليه المؤسسة.

1- نظرية فروم:

تعد نظرية "فروم" (1964) وتعديلاتها لاحقا من قبل "هاوس" و"وهبة" (1972)، من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها، فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز، ويشير الشكلان رقم (4) و (5) إلى العلاقات الأساسية في هذه النظرية[2].

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص 34.
2 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص 72.

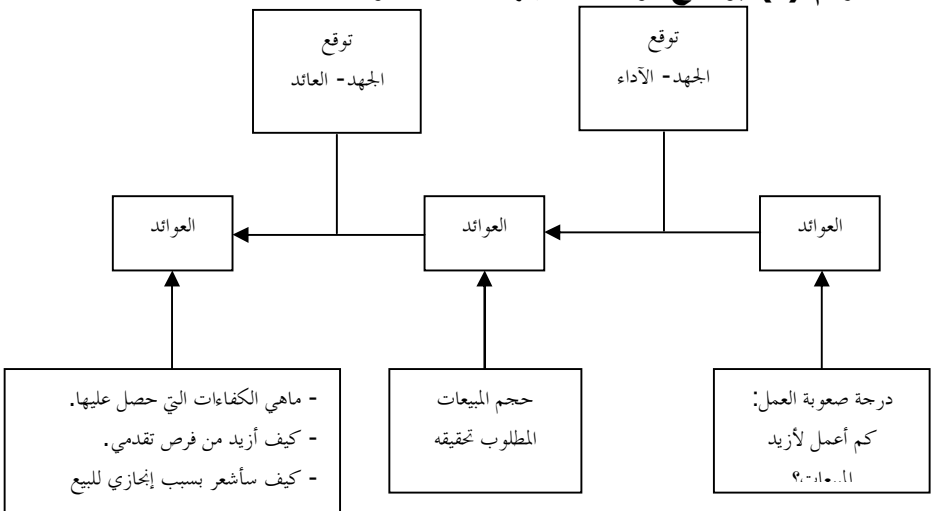
شكل رقم (7) يوضح المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة،2005، ص282 .

وانطلاقا من نظرية التوقع، فإن (الآداء = التحفيز x القابلية)، أي أن مستوى الآداء (جودة آداء فرد ما، لعمل ما) هو دالة لعاملين هما: التحفيز والقابلية، إذ يرتبط هذان العاملان على أساس أن أحدهما مضروب بالآخر، لأن كليهما لابد أن يتوافر لتحقيق الآداء، وبعبارة أخرى، فإن عدم توافر أحدهما لا يحقق الأداء المطلوب، والمقصود بـــ (التوقع) هنا التقدير الذي يتوصل إليه الفرد، أو حكمه بشأن إحتمال تحقيق نتيجة (أو حدث) ما في المستقبل (وهو يتراوح بين صفر، وواحد)، أما توقع علاقة الجهد بالآداء فهو معتقد (تصور) الفرد عن مستوى الجهد المطلوب بذله، وعن مستوى الآداء المتحقق جراء ذلك، هذا في حين أن توقع علاقة الآداء بالعائد هو معتقد الفرد عن العلاقة بين مستوى معين من الآداء، وبين تحقيق العوائد المترتبة عليه، وأخيرا فإن الجاذبيات هي أنواع الرضا (أو عدم الرضا) الوظيفي الناشئ من العوائد، وهي التقدير الذي يتوصل إليه الفرد لمستوى السرور (أو السعادة) أو عدمه الناشئ عن العوائد.

شكل رقم (8) يوضح توقعات الجهد-الآداء، والآداء-العائد



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة،2005، ص283 .

وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالبا ما يتوجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به إلى الحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، ويمكن القول بأن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضله على سواه.

2- نظرية بورتر ولولر

تعد نظرية (أو نموذج) بوتر ولولر (1968) توسيعا وإكمالا لنظرية التوقع، كما في الشكل رقم (5)، وقد أشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافآت، والطاقة المدركة أي التي يعتمد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل، وتتأثر (الطاقة المدركة) واحتمال الحصول على المكافأة بالآداء المتحقق في الماضي: فلو عرف الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع ولدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافأة[1].

وعليه فإن الآداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر كذلك بقابلية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف، والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة)، ويؤدي الآداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستترة (أو الضمنية)، مثل الشعور بالانجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل، وهذه المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافأة العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة)، ويؤثر إنجاز الآداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر فيها صافي قيمة المكافآت (تغذية عكسية).

وعلى الرغم من أن هذا النموذج أكثر تعقيدا من سابقه، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل آداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة)[2].

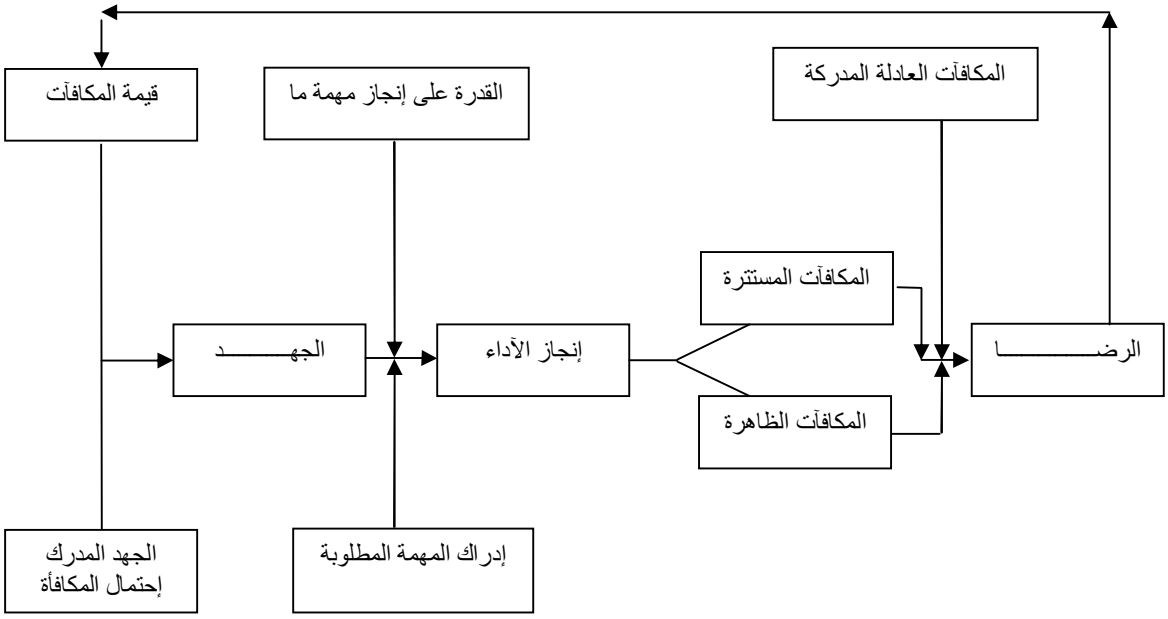
1 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **المرجع السابق**، ص 283.
2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

ومما أضافه نموذج "بورتر ولولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما، بأن إستمرارية الآداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد، وقد بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

عوائد ذاتية : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق إنجازا مرتفعا، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.

عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجياته الدنيا كالترفيه، والأجور، والأمن الوظيفي[1].

شكل رقم (9) يوضح نموذج بورتر ولولر للتحفيز



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة،2005، ص285 .

ب - نظرية الجماعة المرجعية: وتنسب هذه النظرية إلى "هولين" و"بلود" ، وترتبط بالنظرية السابقة من حيث إن الموظف يسعى لتحديد المجموعة التي ينتمي إليها، وذلك كخطوة أولى كي يقرر ما إذا كان يتم معاملته بمساواة مع غيره من الموظفين في المؤسسة التي يعمل بها، حيث أظهر بعض المديرين الذين يحملون مؤهلا جامعياً عدم الرضا عما يحصلون عليه من أجر، ويعود السبب في ذلك

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 294.

أن هؤلاء المديرين لديهم تصور بالتمييز عمن هم دونهم من حيث الدرجة العلمية (مقارنة مع من ليست لديهم شهادة جامعية من المديرين)، ولكن هذه النظرية تترك عدداً من المسائل دون الإجابة عنها، من ضمنها : ما هي المجموعة التي ينتمي إليها الموظف؟ ما الذي يضبط المجموعة المرجعية؟ ونظراً للتأثير الذي تتركه الخصائص الشخصية للفرد، فإن هذه النظرية (نظرية الجماعة المرجعية) تتطلب معرفة مفصلة بالخصائص الشخصية للموظف حتى يمكن الاستفادة من هذه النظرية[1] .

الفرع الثاني: نظريات تلبية الحاجات / والقيم

يعرض هذا القسم نظريات تلبية الحاجات / والقيم (التي يراها الموظف) محققة للمطلوب لنموذجين أو اتجاهين من الاتجاهات التي تعرض نظرية الاحتياجات هما :

أ – نموذج طرح الموظف: ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات، فكلما زادت درجة التعارض هذه زادت نسبة عدم الرضا الوظيفي، وكلما زادت درجة الانسجام (بين الاحتياجات وما يتحقق منها) زادت درجة الرضا الوظيفي.

ويؤكد هذا النموذج أن الاحتياجات تكتسب أهمية عن طريق :

ب - نموذج التضاعف: مضاعفة تلك الحاجات الممكن إدراكها حسياً، والتي يمكن توفيرها عن طريق العمل حسب أهمية هذه الاحتياجات للفرد .

ولكن هذا النموذج لا يخلوا من مشكلة، حيث لا يمكن لهذا النموذج التمييز إلى أي مدى يحتاج إنسان إلى شيء، ولا مقدار ما يحتاجه الإنسان من ذلك الشيء.

المطلب الثالث: عوامل ومحددات الرضا عن العمل

إذا كان الرضا عن العمل هو محصلة لمجموعة من العوامل والمحددات التي تسهم في تحقيق الإحساس بالرضا أو عدم الرضا فإن من المفيد التعرف على هذه العوامل والمحددات وهي كما يلي:

1 -عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.

2 -عوامل تنظيمية تتعلق بسياسة العمل وظروفه وشروطه.

3 -عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل[2].

---

1 - كامل مصطفى والبكري سونيا، **مرجع سابق**، ص 80.
2 - عبد الخالق ناصف، **مرجع سابق**، ص 75.

إلا أنه من الكتاب من يورد وجهة نظر "كيث" الذي قسم العوامل إلى :

1 -كفاءة الإشراف المباشر.

2 - الرضا عن العمل نفسه.

3 - الاندماج مع الزملاء في العمل.

4- توفير الغائية في التنظيم.

5- عدالة المكافآت الاقتصادية .

6- الحالة الصحية البدنية والذهنية[1].

1 - أسعد محمد محسن ورسلان نبيل إسماعيل، **مرجع سابق**، ص 34.

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي

تعد طرق قياس الرضا الوظيفي من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارًا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومجمل مشاعره وأحاسيسه تجاه عمله ووظيفته، ومن هذه الظواهر المعينة على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وغير ذلك.

المطلب الأول: المؤشرات الموضوعية الدالة على الرضا الوظيفي

يمكن قياس الرضا الوظيفي بواسطة أسلوب قياس الآثار السلوكية، التي تظهر لدى الأفراد وتدل عن رضاهم أو عدم رضاهم فيما يخص العمل، ومن مثل هذه الآثار السلوكية، تكرار الغياب عن العمل بعذر أو بدونه، وكذا من جهة أخرى يمكن القياس بما يسمى الحراك المهني، حيث يمكن أن يتوقع بأن الموظفين غير الراضين يلجأون عادة إلى البحث عن عمل آخر يرضي قيمهم وحاجاتهم.

الفرع الأول: أسلوب الآثار السلوكية

إن كلا من الغياب ودوران العمل قد اعتبرا كمتغيرين أساسيين للدلالة على مستوى عدم الرضا عن العمل لدى العامل، حيث أثبتت الدراسات المختلفة عن وجود علاقة عكسية بين هذين المؤشرين، كمتغيرين أساسيين للدلالة على عدم الرضا عن العمل لدى العامل، ويمكن التطرق لقياس كل متغير على حدة فيما يلي:

عادة ما ينظر إلى نسبة غياب الفرد عن عمله كمؤشر موضوعي، يعكس مستوى رضا العامل عن عمله، وتجدر الإشارة إلى أن هناك حالات غياب خارجة عن نطاق العامل، كما هو الحال عند المرض أو بسبب حوادث معينة، أو ظروف عائلية طارئة، وغيرها من الأسباب التي قد لا تعكس بالضرورة أي علاقة لها بالرضا الوظيفي[1].

وعلى الرغم من ذلك، تبقى هناك حالات كثيرة يُترجَم فيها الغياب على أنه يعكس مستوى الرضا لدى العاملين، وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية:

1 - بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي**، الجزائر، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 64-65.

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعمال}}{\text{متوسط عدد العمال x عدد أيام العمل}} \times 100$$

ويتم الحصول على مجموع أيام الغياب، بجمع أيام الغياب بكل العمال، في حين يمكن الحصول على متوسط عدد العمال بأخذ متوسط عدد العمال في فترة معينة، وعددهم في آخر هذه الفترة، ويشمل عدد أيام العمل على كل الأيام التي أنجز فيها العمل بالمؤسسة بدون حساب العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل[1] .

أظهرت الدراسات لهذه الظواهر وتحليلها أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم، بعكس أولئك الذين يقل عندهم الرضا الوظيفي، ومن هنا يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار والتخلي عن الوظيفة بطريقة دقيقة وسهلة وبعيده عن التحيز ومن أهم هذه الطرق مايلي:

أ – طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي: وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارًا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي: معدل دوران العمل، والتغيب، والتمارض. فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، كما إن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

وهناك من يرى أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها، إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، هذه بالإضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات[2].

ب – طريقة هرزبرج (طريقة القصة) : والتي تسمى بذات العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الصحية / الوقائية)، تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي "فريدريك هرزبرج" وآخرين،

1 - بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **مرجع سابق**، ص ص 64-65.
2 - بدر حامد، **مرجع سابق**، ص 161.

فقد أجروا سنة 1959، قياسًا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا، والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينة، وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو استياءهم، وأثر ذلك إيجابًا أو سلبًا في أداءهم.

وقد افترض أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات، وهما الحاجة للتطور النفسي، وتبني تحقيق الذات، وتعتبر جوانب العمل التي تشبع الحاجات، وتسبب في حالة توافرها شعورا بالرضا **عوامل دافعة،** أما الحاجة لتجنب الألم والمتصلة بالصحة والسلامة المادية، وتسمى جوانب العمل التي تشبع هذه الحاجات لدى العاملين **بعوامل صحة/ وقاية** [1].

و أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أن: الشعور بالرضا والشعور بعدمه، ليسا عكس بعضهما، فالعوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، لا يؤدي غيابها إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالاستياء أو عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي[2].

ومادام أن الرضا وعدمه منفصلان، وغير مرتبطين فإنه يمكن أن يكون الموظف راض، وغير راض في ذات الوقت، فإذا كان الهدف إزالة عدم الرضا الوظيفي، وجب التركيز على عوامل الصحة، أما إذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي، وجب التركيز على العوامل الدافعة[3].

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها على النظرة الشخصية لأفراد العينة[4].

ج – طريقة الاستقصاءات: تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع" استبيانات" يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي، حيث يوزع الاستبيان على مجموعة من المبحوثين الذين يقومون بالتعبير عن رضاهم، حول مجموعة من العناصر الوظيفية التي يتضمنها الاستبيان، وذلك

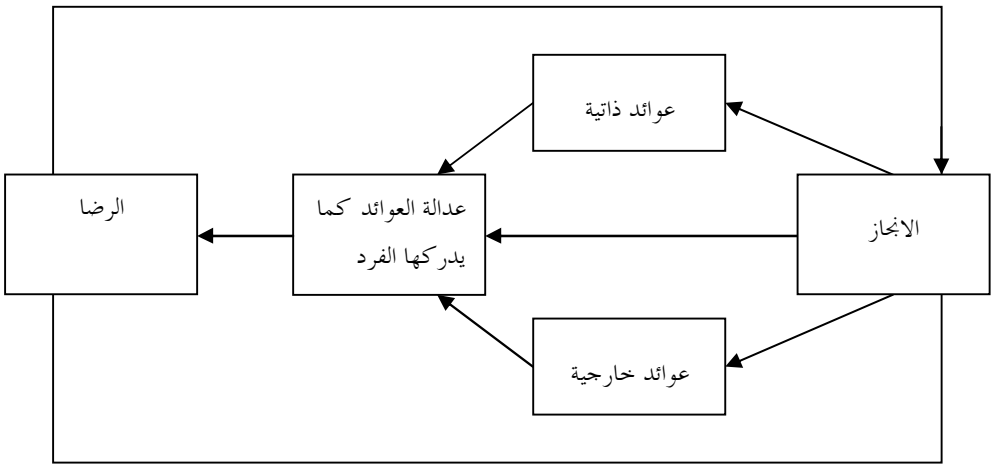
1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 80.
2- الحيدر عبد المحسن بن صالح وأبن طالب إبراهيم عمر، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض**، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005، ص 45.
3 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 288.
4 - الحيدر عبد المحسن بن صالح وأبن طالب إبراهيم عمر، **مرجع سابق**، ص 45.

باختيار الحالة المناسبة من المقياس، التي تعبر عن مدى الشعور بالرضا نحو كل عنصر من تلك العناصر، ويكون مقياس الرضا متدرجًا من راض جدًا، أو موافق بشدة، إلى غير موافق بشدة.

وتتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد، وذلك تبعًا للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية والطرق الكمية التي تساعد في الوصول إلى مؤشرات ومحددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشراته[1].

ومن النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج فروم أو نموذج "بورتر" الذي هو من أبرز المختصين في مجال الدافعية للعمل، وكذا الرضا الوظيفي، فسلوك الفرد في نظره مبني أساسا على عملية إدراك تحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة في العمل والعوائد أو الفوائد المتوقعة، والتوقع مفهوم يمثل درجة احتمال تحقيق الفوائد بعد بذل الجهد وآداء العمل، فعلى أساس ذلك تحدد درجة الرضا[2].

الشكل رقم (10) يوضح نموذج "فروم"



المصدر:محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، ط2، 2005،.ص 295

حيث استهدف هذا النموذج قياس رضا العامل عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الاحتياجات الإنسانية وقد كانت طريقة الاستقصاءات من الطرق المبكرة التي استخدمت في قياس الرضا الوظيفي، وثمة نماذج قديمة ومعروفة لهذه الاستقصاءات خصوصًا ما يتعلق منها بقياس الرضا الوظيفي وفي وقتنا الحاضر تعددت الاستقصاءات مع تعدد الجوانب والأبعاد المكونة لهذا الرضا، وقد تكون هناك أسباب منطقية لاستخدام وتطبيق بعض النماذج النمطية المتعارف عليها والتي سبق استخدامها، ومن هذه الأسباب: أن تصميم هذه المقاييس ليس عملية سهلة ، بل تتطلب

1 - بدر حامد، **مرجع سابق**، ص ص 161-164.
2 - بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 24.

جهدًا أو إعدادًا خاصًا، ويستغرق إعدادها بعض الوقت، أما السبب الآخر فهو أنه باعتبار مقياس الرضا المستخدم، فسيتعذر دائمًا أن يحدد لنا هذا المقياس نقطة الصفر التي تبدأ من عندها في قياس الرضا، أو يحدد لنا النقطة التي يتحول عندها (الرضا) إلى (عدم الرضا) أو العكس،أو يحدد لنا قياسًا مقبولا لحدود الرضا[1].

وأمام هذه الصعوبة يصبح الحل هو استخدام معايير للرضا، تنطلق مما يحدده العاملون أنفسهم، ويصعب ذاك باستخدام مقياس واحد للرضا على نفس العاملين، أكثر من مرة في المؤسسة الواحدة، فبهذه الطريقة يمكن من خلالها، متابعة اتجاهات الرضا وملاحظة مؤشراته، في ارتفاعها وانخفاضها على امتداد فترة زمنية معينة، ومن الطبيعي تعذر هذه المتابعة إذا تعـددت هـذه المقاييس واختلفت في كل مرة تقوم فيها بهذا القياس.

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي: سهولة تصنيف البيانات كميًا، وإمكانية استخدامها في حالة العناية الكبيرة وقلة التكاليف، وخصوبة المعلومات، أما عيوبها فهي احتمال إغفال بعض الجوانب في الرضـا الـوظـيفي واحتـمال التحـيز في الإجـابات المقـدمة من المستجيبين[2].

د – طريقة المقابلة الشخصية: وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيًا، وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومهيكلة أو غير مهيكلة، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير، ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي: المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة، وخصوبة المعلومات وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة، أما عيوبها فهي: التكلفة العالية، واحتمال تحيز المقابل، واحتمال تحيز المستقصي، وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقصي أحياناً.

هـ - طريقة الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين، وتحيز الملاحظة، والكلفة لهذه الطريقة.

و –طريقة المواقف الحرجة : هي الطريقة التي يتم من خلالها وضع الفرد في المواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق درجة عالية لدى الفرد عن العمل[3] .

1 - محمود سلمان العميان، **مرجع سابق**، ص 288.
2 - عبد الله محمد عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص ص 161-164.
3 - عبد الخالق ناصف، **مرجع سابق**، ص 92.

ويلاحظ أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الاعتبارات الآتية:

1 .مدى ملائمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.

2 .التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

3 .درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.

4 .نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

الفرع الثاني: أسلوب الحراك المهني

قام الباحث "موشنسكي" سنة 1979، في هذا الإطار بتفحص عدة دراسات سابقة عن العلاقة بين الرضا والحراك المهني (والحراك يعني: لجوء العامل غير الراضي وظيفيا عن عمله، إلى البحث عن عمل جديد يرضي قيمه وحاجاته)، حيث تبين له وجود علاقة سلبية بين المتغيرين، فالعامل الذي يحب عمله لا يغادر منصب عمله، وقد أشار نفس الباحث إلى أن هناك عدة عوامل تتوسط تلك العلاقة، من أهمها الظروف الاقتصادية. ويمكن اعتبار حالات إنهاء العمل كدليل يعكس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة، إذ ينظر إلى بقاء العامل بوظيفته كمؤشر يدل على مدى ولائه وارتباطه بها، وعادة ما يحسب معدل الحراك المهني وفقا للمعادلة الموالية[1]:

$$\text{معدل الحراك خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات إنهاء المهام}}{\text{المجموع الكلي للعمال في منتصف الفترة}} \times 100$$

وكما هو الحال بالنسبة لمعدلات الغياب، فإن معدلات الحراك المهني قد تفيد في عملية تحديد مستويات الرضا الوظيفي، بالنسبة للعديد من فئات العمال، ومختلف الأقسام، وعبر الفترات الزمنية المختلفة، الذي من شأنه أن يشير إلى وجود مشاكل قد تتطلب إعادة النظر، في مختلف الإجراءات التنظيمية وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يبقى مبهما إلى حد ما، نظرا لعدم قدرته على تقديم تعليلات لأسباب هذه الظاهرة، لذلك عادة ما ينصح بإجراء مقابلات مع الأفراد المعنيين حول أسباب الإنهاء الاختياري لمهامهم[2] .

1 - بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 24.
2 - **المرجع السابق**، ص 69.

كما أن علاقة الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي باعتباره مقياسًا للرضا من عدمه فيشير إلى أن هناك عدة أنواع من الدوران الوظيفي مثل الوفاة، الفصل، التسريح، إلا أن البحوث التي درست الدوران الوظيفي اقتصرت على دراسة ترك العمل الطوعي من قبل العاملين، ومعظمها يشير إلى إمكانية استخدام الرضا الوظيفي كمتغير مهم للتنبؤ بالدوران الوظيفي، حيث تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة عكسية أي : أن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا يتجه إلى النية في ترك العمل أكثر من الموظف الراضي، إلا أنه على الرغم من الاعتقاد الثابت حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين فإن البحث في هذا الموضوع اتجه نحو دراسة الدوران الوظيفي على أساس أنه عملية انسحاب تتكون من عدة قرارات وليس قرارًا مباشرًا، وبذلك تحول البحث من دراسة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي إلى دراستها من منطلق أنها علاقة غير مباشرة تتوسطها عدة متغيرات ، ونتيجة للبحث في هذا الموضوع ظهرت عدة نماذج توضح عملية الانسحاب من العمل، وقد ساهم ظهور هذه النماذج في تعزيز التوجه نحو دراسة الدوران الوظيفي على أساس أنه عملية انسحاب وليس كما هو سائد على أنه قرار مباشر[1].

المطلب الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

ويشير إلى أن هنالك العديد من المقاييس الخاصة بالرضا الوظيفي بعضها يتسم بالبساطة ويقوم على توجيه سؤال محدد للعاملين لتوضيح انطباعاتهم عن وظائفهم مثل: مقياس" ليكرت" للرضا الوظيفي.

حيث تقتصر طريقة "ليكرت" على مجرد إختيار مجموعة من العبارات الايجابية التي لها صلة بخصائص العمل، حيث يطلب من المفحوص فيها بعد إختيار درجة موافقة أو عدمها على مدى سلم التنقيط، يتكون من خمس مستويات، تتراوح ما بين موافقة قصوى إلى معارضة شديدة، وتنقط إجابات المفحوص على كل عبارة وفق سلم نقاط ينحصر بين (1) واحد،و (5) وخمسة، وفقا لموافقة المفحوص أو معارضته لكل عبارة وتحسب في الأخير درجة مستوى الرضا العام لدى العامل بجمع مختلف المقادير التي حصل عليها مقابل كل عبارة من عبارات المقياس.

ويتم الحصول على الشكل النهائي للمقياس عن طريق الاحتفاظ بالعبارات التي لها علاقة ارتباط قوية بالدرجة الكلية لمجموع العبارات، أو بالأحرى المقياس، وتحذف باقي العبارات، وهذا انطلاقا من أنه كلما زادت درجة الارتباط كلما دل ذلك على تجانس العبارات المكونة للمقياس من جهة،

1 - حسن محمد الدلكي، **العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2000، ص 81.

وقياس العبارة الواحد بنفس البعد أو الموضوع الذي تقيسه باقي عبارات المقياس من جهة أخرى، ونورد فيما يلي مثالين يحتوى الأول على عبارة سلبية والثاني على عبارة إيجابية.

-كثيرا ما أشعر بالسأم في عملي.

موافق جدا – موافق – غير متأكد – غير موافق – غير موافق بشدة.

- إني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

موافق جدا – موافق – غير متأكد – غير موافق – غير موافق بشدة.

والجدير بالذكر هنا أن تنقيط العبارة الأولى السلبية يكون على النحو التالي:

{موافق جدا=(1) – موافق=(2)– غير متأكد=(3) – غير موافق=(4) – غير موافق بشدة=(5)}.

بينما يتم تنقيط العبارة الثانية الإيجابية على النحو التالي:

{موافق جدا=(5) – موافق=(4)– غير متأكد=(3) – غير موافق=(2) – غير موافق بشدة=(1)}[1].

ومنها ما يتصف بالتعقيد ويعتمد على استخدام وسائل معيارية متخصصة مثل: مؤشر وصف الوظيفة وغيره من المقاييس وتجدر الإشارة إلى أن مقياس (وايز وآخرون) الذي أطلق عليه إستبانة " مينسوتا " للرضا الوظيفي والذي يعتبر أكثر مقاييس الرضا الوظيفي انتشارًا ويتضمن عشرين جانبًا من جوانب الرضا الوظيفي منها:

أ – استغلال القدرات

ب – الإنجاز

ج – التقدم الوظيفي

د – السلطة

هـــ – سياسة المؤسسة وإجراءاتها

و –المكافأة

ز – زملاء العمل

ح – الاستقلالية

1 - بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 71-72.

ط – الأمن الوظيفي

ي – التقدير

ك – المسؤولية

ل – الإشراف

م – ظروف العمل[1].

ومن الباحثين من يشير إلى أن مؤشر وصف الوظيفة من أكثر المقاييس استعمالا في قياس الرضا الوظيفي وهو يتكون من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي هي:

أ – العمل .

ب – الراتب.

ج – الترقية .

د -الإشراف.

هـ - زملاء العمل[2].

وأنه يمكن من خلال هذه المحاور قياس الرضا الوظيفي بناءًا على ما تقوم به المنظمة تجاه العاملين من إنصاف للعاملين والتزام بالعقد النفسي، كما يمكن قياسه من خلال عملية الدوران الوظيفي أو التغيب عن العمل، كما وتشير الدراسات إلى أن للإنصاف قيمة حضارية، تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر، وأن تكون لهم حقوق وامتيازات كما أن عليهم واجبات متساوية مع أقرانهم، ويرتبط بفكرة الإنصاف فكرة المساواة والعدالة، من أجل تأكيد الثقة بالمساواة، فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة، والامتيازات الشخصية، كما يميلون إلى تحديد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز[3].

كما أن هناك من يربط قضية العدالة بكل أنواع المكافآت النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا من ذلك العمل، عاملا هامًا يؤثر

1 - النعيمي عدنان تايه ونعمة عباس خضير وآخرون، **أهمية الأهداف والاتجاهات نحو الوظيفة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد**، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد 30، 1995، ص 107.
2 - الحيدر عبد المحسن بن صالح وأبن طالب إبراهيم عمر، **مرجع سابق**، ص ص 48-49.
3 - **نفس المرجع**، ص 54.

على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن ثم فإن الفارق بين العائد المنصف – في تصور الفرد – والعائد الفعلي، يرتبط عكسيًا مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفرق قل الرضا عن العمل[1] .

إن أساس نظرية الإنصاف هو أن الشخص يقارن نسبة المدخلات إلى العمل مع ما يجنيه من هذا العمل، فإذا كانت النسبتان غير متساويتين فإنه سيحاول تقليل التفاوت بينهما، ويرى بعض الباحثين إلى أن هناك علاقة بين الرضا والعقد النفسي القائم بين العامل ومنظمته، مما يجعل ذلك مؤشرًا يمكن من خلاله قياس درجة الرضا والتنبؤ به، فالمنظمة تتوقع أن يوجد أعضاؤها على رأس عملهم خلال ساعات معينة من اليوم، وتهتم كذلك بكمية ونوعية العاملين، وبانتمائهم لها، ولكي ترضى المنظمة عن العاملين، فعلى العامل أن يلبي توقعات المنظمة إلى درجة معينة، وبعبارة أخرى فإن للمنظمة متطلبات معينة، وعلى الفرد تلبية هذه المتطلبات إذا ما أراد لعلاقته الجيدة بمنظمته أن تدوم[2] .

وبالمقابل فإن للفرد توقعات معينة من المنظمة، فيمكن أن يتوقع الحصول على الخبرة والأمان والتقدم في العمل، ويمكن أن يتوقع كذلك فرصة التعرف على أناس آخرين، وتكوين صداقات، وبناء علاقات اجتماعية، ولكي يكون الفرد راضيًا وعاملا منتجًا ومستمرًا في المنظمة، فعلى المنظمة تلبية توقعات الفرد.

فعندما يلتحق الموظف بمنظمة معينة، يرتبط معها بعقد نفسي، وبآخر اقتصادي، وهو يطالب بأكثر من مجرد العائد الاقتصادي كمكافأة عن إنتاجه وولائه لمنظمته، فهو يبتغي الأمن والاستقرار والمعاملة كإنسان له كيانه من قبل منظمته وزملاء العمل بهدف إشباع احتياجاته وتوقعاته، وإذا اهتمت المنظمة بتحقيق العقد الاقتصادي فقط دون الاهتمام بالعقد النفسي فإن الموظف يفقد اهتمامه بعمله، ويحاول إذا ما أتيحت له الفرصة الانتقال منها إلى منظمة أخرى يحقق فيها توقعاته النفسية والاقتصادية فمن الضروري إذن أن يتعرف المدير على أهداف الفرد الشخصية، ويساعده على تحقيقها بعد إيجاد عملية توافق بينهما وبين أهداف الجهاز الإداري، وبذلك يحس العاملون أن تحقيق أهداف الجهاز هي تحقيق لأهدافهم، فمعظم الناس لديهم دوافع للنمو الشخصي إذا أعطوا المناخ الصحي الذي يشعر العامل بتحمل المسؤولية وبدفعه للإنجاز.

1 - أحمد صقر عاشور، **السلوك الانساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار المعرفة، 1985، ص 181.
2 - الحيدرعبد المحسن بن صالح وأبن طالب إبراهيم عمر، **مرجع سابق**، ص 55.

وما يناقض حسن المعاملة، سوء المعاملة أو التعسف، حيث يمكن أن يلاحظه العامل من خلال المقارنة بينه وبين غيره من الزملاء، فيما قد أمكنهم إشباعه من حاجات، والتي تعذر وصوله إلى إشباعها، على الرغم من أنه يساهم كغيره في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يظهر هذا التباين (نتيجة مقارنة الفرد الحاصلة بينه وبين زملاء العمل) فيما يفسر عند العامل على أنه تعسف من رئيسه.

لذا فإنه يمكن لتعسف الرؤساء أن يحدث المشاكل للمنظمة من جهة وللعاملين من جهة ثانية، كما أنه على المنظمة أن تأخذ هذا الأمر بمحمل الجد، وهذا ما يحتم التدخل من خلال مسعيين اثنين أولا من خلال الوقاية، وثـانيا من خـلال تدبر أمر حـالات التعسف عند حـدوثها، كما يمكن للمنظـمة أن تحـول دون حدوث تعسف الرؤساء، بواسـطة تدريبـهم على ثقافة حسن التعامل[1].

1 - STEVE Duck, **Op.Cit**, P 03.

خلاصة الفصل:

الاهتمام بالجانب المعنوي أوجد مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة والعمل، وهي بدورها أولت جانب الرضا الوظيفي اهتمامًا أكبر وصار هذا الاهتمام في تزايد مستمر وبالتالي الدراسات الموجهة لهذا الجانب، وقد بدأت الدراسات التطبيقية للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ 1910 تقريبًا مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي.

ومادام يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التنمية الإدارية والتنظيمية فإن دراسة الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير الجوانب المحققة لرضاهم هي الأخرى أيضا على قدر كبير من الأهمية.

كما أن نظرية ماسلو للحاجات تعتبر مرجعًا للعديد من دراسات الرضا الوظيفي من خلال الجوانب الاجتماعية والنفسية والتنظيمية والمناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل وغير ذلك.

وقد عبرت الدراسات والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي عن مدى النضج الذي وصلت إليه هذه الأبحاث والدراسات، حتى صارت اليوم حقلا معرفيا قائما بذاته.

ومن خلال ما تم استعراضه حول مفهوم الرضا الوظيفي اتضح أن هناك تباينا حول تحديد هذا المفهوم وأبعاده حيث أن كل مدرسة من المدارس التي تناولت الرضا الوظيفي بالدراسة، تركز على جانب معين انطلاقًا من فكر وثقافة وواقع تلك المدرسة وبيئتها.

فبعض المدارس نظرت إلى مفهوم الرضا الوظيفي من الجوانب المتعلقة بالدوافع الذاتية من إنجاز في العمل، وتقدير للنجاح الذي يحققه الفرد، وقدرته على تحمل المسؤولية، وغير ذلك مما يدخل ضمن دائرة الدوافع الذاتية. بينما نجد أن بعض المدارس انطلقت من العوامل الخارجية في تحديدها لمفهوم الرضا الوظيفي وركزت عليه أكثر من غيره، مثل سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، ومدى فاعلية الإشراف الفني فيها والإمكانات المتاحة ومستوى الدخل والعلاقات الشخصية مع الرؤساء والتفاعل مع الزملاء والأمن الوظيفي وغير ذلك.

كما أنه من الضروري جدا أن تعمل المنظمة على دراسة وتقيم مدى رضا العاملين فيها، لأن ذلك يعتبر مقياسًا للكثير من الجوانب المحيطة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قياس مستويات العلاقات الإنسانية بين العاملين، وبين رؤسائهم، وكذا لمستوى الاستقرار الوظيفي، وإحساسهم بالأمن الوظيفي، ويمكن أن يستعمل في ذلك القياس العديد من مقاييس الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: عوامل معززة للعلاقات الانسانية

- **القيادة التنظيمية**
- **الإتصال التنظيمي**
- **رأس المال الاجتماعي**

المبحث الأول:القيادة التنظيمية

نتطرق في هذا المبحث لمفهوم القيادة التنظيمية، بمختلف تعاريفه الأكثر شيوعا وبأساليبها المتباينة، بين كل من علماء النفس وعلماء الاجتماع، وكذا عند بعض المفكرين القدامى والمعاصرين.

المطلب الأول:مفهوم القيادة التنظيمية

القيادة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف معين، وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطا أساسيا لانتظام بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله، فهي "عملية يتم بموجبها الفرد يؤثر مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"[1]، ولا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورا واضحا وهاما في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم، ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد، وينمي هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تكون سمات القائد[2].

وعليه فإن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والنظام القيمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر ضرورة وجود قيادة تنظيمية قوية، على ضوء ما أثبتته معظم البحوث والدراسات في هذا المجال، حيث ورد مفهوم القيادة في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة هذه الصياغات سنكتفي بذكر التعاريف الأكثر شيوعا والتي وردت بأساليب متباينة.

فنجد أن القيادة في الفكر اليوناني واللاتيني مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، وذلك كما ذكر "أرندت" (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرتين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه

1 - Northhouse, P. G, **Leadership theory and practice**, 3rd ed. Thousand Oaks, 2004, p :03.
2 - محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار المسيرة، عمان الأردن،2008، ص 29.

آخرون، وذهب "أرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على الأتباع[1].

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين، فهو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن[2]. بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة، طرفاها شخص يرشد ويوجه، وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد لتحقيق هدف معين[3].

ويرجع الفضل في الاهتمام بفكرة إلى علماء النفس وعلماء الاجتماع من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد وللعوامل المؤثرة في الجماعات، فعلماء النفس يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم، وأن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم على البعض الآخر، ومن هنا وجه علماء النفس إهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي يترتب عنها تأثرهم به واستجابتهم لتوجيهه[4].

في حين يرى علم الاجتماع أن القيادة ظاهرة إجتماعية، توجد في كل موقف إجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأنه لا يمكنها أن تعمل بدون توجيه، لذلك فإن وجود مجموعة من الأفراد يعنى تطلعهم إلى شخص قائد قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في تقدمها ونموها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك[5]. هذه الكفاءة التي تصقلها مختلف المواقف التي تظهر لنا صورا مختلفة للقائد، لتمنحه في المحصلة قوة أكبر[6].

---

1 - Jennings engere, **An anatomy of leadership**, Mc Grow-hill book co, New York, 1972, p p: 2-3

2 - محمد حسنين العجمي،**مرجع سابق**، ص 59.

3 - Ray killan, **Manager must lead**, American management association, inc-new York, 1966, p p: 23-25.

4 - Cicil Gibb, **Leadership selected reading**, penguin books, New York, 1969, p: 09.

5 - لويس كامل مليكة، **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، الجزء الأول، ط2، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة، 1963، ص ص: 260-262.

6 - محمد حسنين العجيمي، **مرجع سابق**، ص 57.

وبقصد فهم ظاهرة القيادة من خلال الإحاطة بالعناصر المكونة لها، نستعرض بعض تعريفات القيادة لنخلص في النهاية إلى استخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها.

الفرع الأول: القيادة عند بعض المفكرين القدامى والمعاصرين

نظَّر للقيادة نخبة من المفكرين القدامى من أمثال "الفارابي" من الفلاسفة العرب الذين أسهموا بالنصيب الوافر في التراث المعرفي العربي والعالمي، و"ماكيافيلي" عند الغرب الذي قدم مؤلفه المعروف "الأمير"، حيث عالجها "الفارابي" من منطلق خلفيته الاسلامية، إلا أن النفعية هي أبرز ما يمكن قوله في رؤية "ماكيافيلي" للقيادة.

1- القيادة عند بعض المفكرين القدامى:

أ- القيادة عند الفارابي*: كان "الفارابي" من الفلاسفة العرب الذين أسهموا في الفكر العالمي ولعل أهم ما أسهم به تقديمه لما يسمى "براءة أهل المدينة الفاضلة" وفي وصفه لهذه المدينة قدم "الفارابي"مفهومه للقيادة، وقد قال في ذلك عن الدولة المثالية يجب أن يتدرج الحكام بحيث يأتمرون جميعا بأمر الولي أو الأمير في قمة الدرج وينبغي أن يتحلى هذا الأمير رئيس الدولة المثلية أو صاحب الأرض كلها بخصال معينة هي: الذكاء العظيم، والذاكرة الواعية، واللباقة والحزم دون ضعف، وصدق العزم على إتيان الخير وحب العدل والإقبال على العلم وحب الصدق، واجتناب الرذيلة، والاعتدال في الطعام والشراب والملذات وبعض الثراء ولابد أن تجتمع هذه الخصال جميعا في رجل واحد، فلابد من التحقق مما إذا كان هناك رجلان أو ثلاثة رجال تتوافر لديهم مجتمعين الخصال المطلوبة فإذا كانا إثنين فلا بد أن يحكم كلاهما الدولة النموذجية فإذا كانوا ثلاثة وجب عليهم أن يتولوا الحكم وإذا احتاج الأمر إلى عدد أكبر وجب أن يقلد هــذا العدد الأكبر مقاليد الحكم[1].

*- أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي، ولد عام 260هـ/874 م في فاراب في اقليم تركستان وتوفي عام 339هـ/950م عن عمر يناهز 80 عاما ودفن في دمشق، فيلسوف مسلم اشتهر بإتقان العلوم الحكمية وكانت له قوة في صناعة الطب، يعود الفضل إليه في إدخال مفهوم الفراغ إلى علم الفيزياء، تأثر به كل من ابن سينا وابن رشد، ووضع عدة مصنفات وكان أشهرها كتاب حصر فيه أنواع وأصناف العلوم ويحمل هذا الكتاب إحصاء العلوم، وقد سمي الفارابي "المعلم الثاني" نسبة للمعلم الأول أرسطو والإطلاق بسبب اهتمامه بالمنطق لأن الفارابي هو شارح مؤلفات أرسطو المنطقية.

1 - محمد نبيل سعد سليم، محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**، ط 02، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006، ص: 40.

ب- القيادة عند "ماكيفيلي"*: فرق "ماكيفيلي" بين نموذجين للقادة النموذج الطبيعي والنموذج المكتسب ففي كتابه "الأمير" ذكر "ماكيافيلي" ملوكا وأمراء حصلوا على السلطة بالوراثة، ولكنهم فشلوا كقادة، لأن شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التي يتميز بها القائد العظيم فالقائد كما يراه يجب أن يتصف بالخصال التالية:

1- أن يوحي إلى شعبه بانجاز أعظم مما ينجزون.

2- أن يحاول رفع الروح المعنوية في أوقات الأزمات[1].

3- أن يشمل جميع الطوائف بعناية، ويختلط بهم من آن إلى آخر.

4- أن يكون قدوة في الإنسانية وحب الخير.

5- أن يحرص دائما على وقار في منصبه، فلا يتخاذل، ولا يتقاعس فيما يفعله.

6- أن يقدم المنح والمكافئات التشجيعية إلى الذين يرفعون شأن المدينة.

7- أن يشجع المواطنين على ممارسة مهنهم وحرفهم بأقصى طاقتهم، عن طريق ضمان إنصافهم، وعدم حرمانهم من نتائج ما حققوه.

8- أن يكون حكيما بصيرا بسير الأحداث قادرا على الاستفادة منها.

9- ألا يتواكل أو يتخاذل بل يتعلم كيف يستغل الفرصة التي تتاح.

10- أن يكون قادرا على تتبع الأحداث وتحديد اتجاهاتهم ويتهيأ لمواجهتها.

11- أن يكون حكيما يميز بين من يخلص له، ومن لا يبغي غير مصلحته[2].

2- القيادة عند بعض المفكرين المعاصرين: القيادة بمعناها العام كما عرفها "أوردوي تاد" (O.Tead) هي: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه[3].

---

*- نيكولو دي برناردو دي ماكيافيلي (بالإيطالية: Niccolò di Bernardo dei Machiavelli) (3 مايو 1469 - 21 يونيو 1527) ولد وتوفي في فلورنسا، كان مفكرا وفيلسوفا سياسيا إيطاليا إبان عصر النهضة، أصبح مكيافيلي الشخصية الرئيسية والمؤسس للتنظير السياسي الواقعي، والذي أصبحت فيما بعد عصب دراسات العلم السياسي، أشهر كتبه على الإطلاق، كتاب الأمير، والذي كان عملاً هدف مكيافيلي منه أن يكتب تعليمات للحكام، نُشرَ الكتاب بعد موته، وأيد فيه فكرة أن ما هو مفيد فهو ضروري، والتي كان عبارة عن صورة مبكرة للنفعية والواقعية السياسية، ولقد فُصلت نظريات مكيافيلي في القرن العشرين.

1 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

2 - **نفس المرجع**، ص: 40.

3 - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 89-90.

ويعرفها "بيرنار باس" (Bernard Bass) بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب[1].

ويعرفها "ليترر" (J.Litterer) بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة[2].

ويعرفها "بلانشارد" (Blanchard) وآخرون بأنها: أسلوب يعتمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا ورغبات الموظفين في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير والتي تبدو من خلال الموظفين في إتخاذ خطوة نحو العمل، وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف[3].

وعرفها "ليكرت" (Lkert) بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفرد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة[4].

كما عرفت أيضا بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته[5].

ويتضح لنا من التعريفات السابقة أنه لوجود القيادة لابد من توفر ثلاثة شروط أساسية هي:

1- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).

2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي* في سلوك بقية الأعضاء.

أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه[6].

الفرع الثاني: القيادة والإشراف

تعد القيادة والإشراف ممارستين موجهتين للتأثير في سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه على نحو يحقق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وتقوم إدارة الأفراد، في هذا المجال، بتحديد القواعد

1 - محمد حسنين العجيمي، **مرجع سابق**، ص 57.
2 - نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 90.
3 - كنيت بلانشارد، دريا زيجامي وآخرون، **القائد الذي بداخلك**، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2006، ص 205.
4 - محمد حسنين العجيمي، **مرجع سابق**، ص 57.
5 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
* - يقصد بالتأثير الإيجابي، التأثير المطلوب لتحقيق الغايات المرجوة.
6 - نواف كنعان، **مرجع سابق**،ص ص 90-91.

العامة لنمط القيادة الذي يمكن الإدارة من كسب رضا العاملين وترسيخ قناعاتهم بأن مصالحهم الفردية لا تتعارض بأي وجه من الوجوه مع مصالح المؤسسة.

ولتحقيق ذلك، تعد الإدارة مسؤولة عن إرساء مبادئ القيادة الديمقراطية وأسسها، التي تنمي المهارات الفنية والفكرية والإنسانية لدى العاملين، ولقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أجريت على أنماط القيادة المتبعة ومستوى إنتاجية المؤسسة، إن إختيار المشرفين القديرين على قيادة مرؤوسيهم بأسلوب يدفع نحو تنمية موهبتهم وقدراتهم العلمية والعملية ويعزز فيهم روح المسؤولية والمشاركة، كما يحقق أيضا زيادة كبيرة في إنتاجية المؤسسة، لأن القيادة تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي للفرد والسلوك المستهدف، وتوجه الفرد إلى أنماط وأساليب جديدة للسلوك[1].

الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة والقيادة

"إن الفرق بين الإدارة والقيادة أن الإدارة فن جمع المصادر في إطار المؤسسة أو المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة، أما القيادة هي فن حث العناصر البشرية في إطار المؤسسة أو المنظمة للتركيز في أهداف المنظمة كاملة بدون التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتحدد مع الأهداف العامة للمنظمة، فالمدير يعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته وقراراته"[2] الاستجابة من العاملين لما تكتسيه سلطته من شرعية قانونية بمناسبة الوظيفة، كما قد تلقى في كثير من الأحيان "نوعا من التذمر والمعارضة في حين يعتمد القائد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف"[3].

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى الإدارة جزء من القيادة بينما فريق آخر يرى بأن القيادة فن وأن الإدارة علم، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في الجوانب الآتية:

1-**الجانب التنظيمي للإدارة:** يظهر الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد، ويتمثل في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات المعلمين أو العاملين، وفي ربط القائد **أقسام** النظام الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقه.

---

1 - علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص: 247.

2 - عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص: 40.

3 - **نفس المرجع**، ونفس الصفحة.

2-**الجانب الاجتماعي للإدارة:** يتمثل هذا الجانب في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات اجتماعية وتنظيمات إنسانية للعاملين في المؤسسة أو المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة، والقيادة هنا يتمحور هدفها في تنسيق جهود العاملين.

3-**الجانب الإنساني للإدارة:** إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص وليس الأدوات،أو الطرق، ومن هنا أيضاً يتضح دور القائد التربوي في توجيه العنصر الإداري في المؤسسة أو المدرسة، وجعله أكثر فاعلية من خلال قيام القائد بعلاقات إنسانية متبادلة بينه وبين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة أمورهم والاستماع إلى آراءهم حول المواضيع ذات الأهمية للعملية التعليمية. لذا فالإدارة والقيادة متلازمتان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى إذ إن القيادة هدف والإدارة وسيلة[1].

المطلب الثاني: أهمية القيادة التنظيمية

تم تداول كلمة القيادة قديما وحديثا حيث اشتهرت قديما بإرتباطها بالحروب والغزوات والمعارك، كما كانت هذه المعطيات السبب الرئيس فيما يعرف بالقيادة، بالإضافة إلى أن إختلاف الأزمان فرض اختلافا في النظر إلى ماهية القيادة من وقت إلى آخر، إلا أنه ومهما كان من حال فإنها في الأخير تبقى في إرتباط لازم بشخصية القائد وتصرفه، وإن أروع قيادة شهدها التاريخ وأفضلها، ولن تشهد لها مثيلا بعدها هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لن تتوفر لأي من القادة[2].

كما انه من الواضح أن القائد يكون بارعا في جانب واحد فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد، فالقائد الإداري مثلا لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء وعدم مخالفة الأوامر.

---

1 - نواف كنعان، **مرجع سابق**، 114-120.

2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

وتعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من الظواهر الاجتماعية المختلفة، تنشأ تلقائيا عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية وهي تتناول أيضا ألوانا من الاجتماعي الاقتصادي والديني والأخلاقي.

وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح التنظيم بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطا وثيقا وترتبط القيادة أيضا بنمط الشخصية فعليها يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادي.

وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة في التنظيم، للنجاح في عملها، ويرتبط بكل ذلك أيضا طريقة إختيار القادة الإداريين وتدريبهم، حتى يتوفروا على مجموعة من الأدوات منها: (تفويض السلطة، إتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين، إتقان أسلوبي الاتصال والتحفيز)، حيث يقاس مدى نجاح أي منظمة وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة انعكس ذلك تماما على كفاءة المنظمة وفاعليتها[1]، فتفويض السلطة يخفف العبء عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، ويؤدى من جانب آخر إلى تحقيق السرعة والمرونة في أداء الأعمال، وهو ضرب من ضروب المشاركة في صنع القرارات التي لطالما أثارت جدلاً واهتماماً كبيرين بين المدارس الفكرية في الإدارة والعلوم الإنسانية[2]، لأهميتها البالغة في المنظمات الحديثة، ولأن مشاركة المرؤوسين يساعد على زيادة الثقة في النفس، وينمي المهارات الشخصية، ويقضي على الصراعات داخل المنظمة[3]، كما أن عدم إشباع هذه الحاجة – إلى المشاركة – يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل مما يتسبب في ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل[4].

1 - العايد سرى إبراهيم، **الادارة بالتجول**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 98 ، ص: 19.
2 - الحسين نايف، **مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانعكاسه على الفرد والمنظمة**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 98، أوت 2012، ص: 20.
3 - **نفس المرجع**، ص: 21.
4 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

المبحث الثاني: أركان القيادة وخصائصها

لا يمكن أن ننعت ظاهرة معينة بالقيادة إلا إذا توافرت ضمن مجموعة من الناس، لها غاية من تجمعها، ويمكن للقيادة التأثير عليها، وهي ذات الخصائص السبعة التي سنتكلم عنها أدناه:

المطلب الأول: أركان القيادة

أولا- وجود جماعة من الناس: قد حاول علماء النفس وعلماء الاجتماع الكشف عن مفهوم الجماعة، ويرى "ستوجديل" (Stogdill) أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة ملائمة وشمولية تعريف "سميث" (Smith) وهي أنها:"وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل، بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم" ، وأن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن من أن تشكل جماعة، يرتكز على دعامتين - كما يذهب إلى ذلك كل من "كرش و كرتشفيلد" (Krech and Crutchfield) - وهما أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا[1].

حيث يقوم هذا التفاعل على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، ..وتفسير ذلك، أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، وبقدر ما يكون هؤلاء الأفراد منجذبين أكثر للعمل مع المجموعة الفعالة، سيتجه سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، وسيبذلون غاية جهدهم للإبقاء على المجموعة والمحافظة على فاعليتها[2].

والذي يهمنا من مفهوم الجماعة في مجال القيادة " الجماعة المنظمة " والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها، وبما أن القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها، يقتضي إيجاد التحديد لمعنى إصطلاحي "الجماعة" (Groupe) و"التنظيم" (Organisation)، حيث يرى "ستوجديل" أنه ليس من السهل دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول فيها الجماعة إلى تنظيم، حيث أن معيار التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي دقيق، لأن الجماعة العادية يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يحتم أن يكون هناك شخص مغاير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة، وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه، ويترتب على تطبيق هذا المعيار في التفرقة بين الجماعة

---

1 - **نفس المرجع**، و الصفحة.

2 - Bernard bass, **Leadership psychology and organization behavior**, harpers and pow publishers-new York 1960, p: 75.

والتنظيم عند "ستوجديل" أن التنظيم بإعتباره " جماعة منظمة " يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت "جماعة منظمة" وأن أعضاء "الجماعة المنظمة " يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن إستمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، ومن كل هذا نستنتج إذن أن " الجماعة المنظمة " شرط أساسي لوجود القيادة[1].

ثانيا- عملية التأثير: والمقصود بعملية التأثير في القيادة أنها لا تتم من فراغ، وإنما لابد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد، وهذا التأثير يجب أن لا يخرج عن تحقيق الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه[2].

كما تتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، فقد يكون عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه من مكافأة على الجهد المبذول، وتثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم وإرتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم، وتدريبهم على مواجهة إحتياجاتهم الضرورية[3].

ثالثا- تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية تأثير القائد في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، رغم تعدد الأهداف بحيث هناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، وعملية التأثير هاته التي يمارسها القائد ل يقصد بها التأثير في الآخرين لإستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم، أو مفيدة لقائدهم وحسب، بل هي عملية معاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم، ونتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة[4].

نخلص من كل ما سلف إلى أن القيادة ظاهرة نفسية وإجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، ينتج عن تلك العلاقة تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الإنقياد له لإشباع حاجاتها، كما أنه لا قائد في جماعة من غير هدف تسعى

1 - **نواف كنعان**، مرجع سابق،ص 92.

2- Bass, **op Cit**, p: 91.

3- **Ibid**, p: 91.

4 - Tead ordwi, **The art of leadership**, Mc Grow-hill new York, p: 81.

الجماعة لتحقيقه، وهو أهم عنصر للإلتقاء بين أفراد الجماعة والقائد ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها، وبالتالي فالقيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة.

المطلب الثاني: خصائص القيادة

هي سبعة خصائص يجب أن يتحلى بها القائد **أولا:** الرؤية، **ثانيا**: التأثير، **ثالثا**: القوة أو الكرزما، **رابعا**: الذكاء العاطفي، **خامسا**: قدرة البحث عن المعلومات، **سادسا**: قدرة التكيف مع الظروف، **سابعا**: فن الاتصال، ويمكن أن نوردها كما يلي:

أولا: الرؤية

للقائد رؤية مستقبلية توضح الاتجاه، وتعط المعنى، وتحفز الأتباع[1]، كما أنه ليس من شروط وجود هذه الرؤية وجود الإرادة القوية، حيث يرى كل من "بنيس ونانوس" (Bennis and Nanus) بأنه: "لا يمكن المبالغة في القول بأهمية وجود العزيمة القوية لتحقيق هدف أو تحقيق رؤية مقنعة"[2]، كما أن الشعور بهذا الاتجاه - الرؤية المستقبلية -، يصنع المعنى للأتباع، في حين أن "الكثير من المنظمات والناس تفتقر إلى المعنى من وجودها ... لكن لأولئك الذين يطمحون إلى القيادة أدوار مهمة في مثل هذه البيئة، حيث يجب ألا نقلل من أهمية وعمق حاجة الإنسان إلى هذا المعنى"[3]، حيث أن أساس ثقافة المنظمات، هو جعل العاملين يلتزمون بالقيم والأهداف المشتركة داخلها.

ثانيا: التأثير

العلاقة بين القادة والأتباع قضية محورية، حيث ذلك النوع من التأثير الذي يتركه القائد على أتباعه مهم جدا، فالقيادة عبارة عن علاقات إنسانية تبادلية أكثر منها شخصية، حيث يتم استخدامها لإنشاء "التفاعل والتبادل بين القائد والتابعين"[4]، وسيتم تطوير هذه العلاقة أبعد من ذلك عندما نتطرق إلى الذكاء العاطفي، فالقيادة هنا تعتمد بشكل واضح على استجابة الأتباع" في عملية تنطوي على تحقيق الغاية والحفاظ على النشاط الجماعي، فلا يتم هذا التأثير ولا تكون هذه القيادة

1- Thomas E. Harris,Thomas E. Harris, Mark D. Nelson, **applied organizational communication** : **theory and practice in a global environment**, third edition, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008, p 341.

2 - Bennis, W, **On becoming a leader**, New York, Addison-Wesley, p 11.

3- Albrecht, K. **The northbound train**: **Finding the purpose, seeing the direction**, **sharpening the destiny for your organization**. New York: AMACOM. 1994, p 22.

4 - Blank, W. **The nine natural laws of leadership**, New York: AMACOM, 1995, p: 31.

إلا في وجود مجموعة من الأتباع، فهي على قدر من الأهمية في سياقات التعامل مع الآخرين[1]. وقد يختلف أسلوب وإجراءات التأثير في الآخرين، للانخراط في عمل ما.

ثالثا: القوة والكارزما

من العناصر المهمة في القيادة هي كارزما القائد، وجاذبيته المقنعة للآخرين، فالقيادة هي القدرة على الحصول على الأتباع، المستعدين للمشاركين في تركيز الاهتمام على حل مشكلات المنظمة التي تستحوذ على قدر كبير من إهتمام القائد، وفي كثير من الأحيان كارزما الزعيم ورؤيته تجاه قضية أو مشكلة ما تقنع الناس بالانخراط في تحقيق رؤيته، حيث كتب في لوحة من اللوحات، مقولة منسوبة للشخصية المعروفة "والت ديزني" (Walt Disney) في "إبكوت" (Epcot) في "أورلاندو" (Orlando)، فلوريدا، تنص "إذا كنت تستطيع الحلم، يمكنك أن تفعلها "[2].

رابعا: الذكاء العاطفي

"دائما ما لعب القادة دورا عاطفيا منذ الأزل، ولا شك أن محافظة قادة البشرية سواء كانوا مشايخ أو شامان (مذهب الاعتقاد بالشياطين) على مكانتهم، في جزء كبير منه، كان بسبب أن قيادتهم كانت مقنعة عاطفيا"[3]، حيث تشير الدلائل إلى أن القادة الذين يخلقون بيئات عاطفية إيجابية يجنون فوائد النجاح طويلة الأجل في عالم الأعمال، وعلى الرغم من إستخدامنا لكلمات مثل الرؤية، القوة، الإستراتيجية، والفكر، لوصف القائد، فإننا نشير بطريقة أو بأخرى إلى أن،"القيادة العظيمة تعمل من خلال عواطفنا"[4].

خامسا: القدرة على جمع المعلومات

بحث القادة عن المعلومات وتشجيع الآخرين للحذو حذوهم، وكثيرا ما يدعوا القادة إلى سرعة إتخاذ قرارات، ومع ذلك فالقادة الفعالون يعلمون أن القرارات الهامة تتطلب فهما دقيقا للبدائل، العواقب، والتأثيرات الداخلية والخارجية، كذلك فإن معظم نماذج حل المشكلة المطروحة تشمل "جمع المعلومات" كمرحلة حيوية في هذه العملية، والمرجع أن القادة الفعالون هم الأكثر حصولا على المعلومات قبل اتخاذ القرارات من نظرائهم غير الفعالين، ولكنه من المهم وبنفس

1 -Hollander, E.P, & Offerman, L. R, **Power and leadership in organizations: Relationships in transition**. American Psychologist, 1990, p: 179.
2 - Cybert R. M, **Defining leadership and explicating the process**. Nonprofit Management,and Leadership, 1990, p: 29.
3 - Goleman D, Boyatzis R, & McKee A, **Primal leadership realizing the power of emotional intelligence**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002, p : 15.
4 - Ibid, p: 05.

القدر أن نلاحظ تأثير مثل هذا القائد على أتباعه، وامتلاكه للصفات التحويلية، في تأثيره في واقع مرؤوسيه بانخراطه في سلوكيات البحث عن المعلومات وفي كثير من الأحيان يتعداه الأمر إلى المشاركة في أكثر من ذلك[1].

سادسا: القدرة على التكيف مع الظروف

يحدد سياق الظرف الذي يكون القائد بصدده نوع النشاط الذي يدعوه إلى التدخل، فقد يفشل مدير المؤسسة الجيد في إدارة إحدى مصالح مخزن مؤسسته، كما ذهب إلى ذلك كل من "كلارك و كلارك" (Clark and Clark) أنه " لا يستحق أن يستدعى القادة إلا حينما يمتلكون مفاتيح القيادة "[2]، لا يصبح الأفراد دائما قادة لأن الظروف غالبا هي ما يحدد أدوارهم، ولعل أفضل تفسير لكيفية عمل القادة هو أن نلاحظ أن "القيادة الفعالة - كما تشير البحوث - هي بشكل ملحوظ وجوب التأقلم مع الظروف التي يجد القائد نفسه فيها"[3]. فبتكيف القائد مع مختلف الظروف القيادية فإنه يمارسون القيادة كل مرة بخبرة جديدة، وقد شبه أحدهم ذلك ب"لاعب البيانو" في عملية الإرتجال بقوله: "مثل لاعبي البيانو، القادة أيضا يحتاجون إلى براعة الارتجال، فهم على استعداد دائم للخروج عن المألوف والاستماع إلى أحاسيسهم، وتخيل المستقبل الذي لم يحن بعد"[4].

سابعا: إمتلاك فن الاتصال

من أساسيات القيادة الناجحة الاتصال، ففي كتابات عن القيادة وعن رجال الأعمال عن خبرتهم عن حلولهم في أزماتهم الخاصة، ظهر أنه كان لديهم القدرة على التواصل بفعالية، وهذا يظهر مرارا وتكرارا أنها من أهم المهارات التي من الواجب تنميتها"[5]، فالمفتاح هو تبادل الحديث، وإستخدام رمزية السلوك بغرض التأثير على الأتباع، بما يسمى صورة "القائد القدوة"، وماذا يفعل القادة وكيف يكسبون ثقة أتباعهم ويوجهون إنتباههم؟، في العديد من النواحي، يشكل "سرد القصص" (Storytelling) جزء من تأثيرهم[6]، فليس من المستغرب أن كمية لا بأس بها من الثقة بين

1 - Madzar S, Subordinates information inquiry: **Exploring the effect of perceived, leadership style and individual differences**, Journal of Occupational and,Organizational Psychology, 2001, pp : 221–232.

2 - Clark K. E, & Clark M. B**, Measures of leadership**, West Orange, NJ Leadership Library of America, 1990, p : 20.

3 - Kotter J. P, **The leadership factor**, New York, Free Press, 1988, p : 21.

4 - Jones M, **Work as practice and vocation**. **Leverage: New ideas for the organizational leader**, 2000, p: 2.

5 - Barrier M, **Leadership skills employees respect**. Nation's Business, 1999, p: 28.

6 - Buckingham, M., & Coffman, C, First, **break all the rules: What the world's,greatest managers do differently**. New York: Simon & Schuster, 1999, p: 341.

الأفراد يمكن أن تبنى من خلال رواية القصص، حيث يخلص "غاردنر" (Gardner) إلى أن :"مفتاح القيادة هو ذلك التواصل الفعال حول القصة"[1]، حيث أن مهارات الاتصال الفعال تتيح للقائد أن يصوغ ويوجه تفاعله المباشر مع الإتباع، وهذا يحث القائد أن يستخدم رموزا لغوية مختلفة، استعارات، التأثير على رؤية الأتباع لعوالمهم الخاصة فـــ "الزعيم يدير المعاني"، حيث يدعو "كاهان" (Kahan) إلى ما يسميه "التحريك بالقصة" (jumpstart storytelling) لتسريع التعاون بين الأفراد[2].

ويشمل التواصل أيضا الاستخدام الفعال للاستماع، وفهم ردود الفعل، ورجع الصدى لعملية الاتصال[3]، أخيرا، المعلومات غير الكافية هي السبب الرئيسي لأكثر من نصف جميع مشاكل الأداء عند أفراد التنظيم، من خلال تحسين نوعية وتوقيت الاتصال، حيث يمكنك تحسين الأداء بنسبة 20% إلى 50% [4]، وقد أشرنا إلى أهمية تأثير المعلومات في الخاصية الخامسة للقيادة.

هذه هي الخصائص العامة السبعة للقيادة، حيث نشير إلى أنه لا توجد "قائمة واحدة شاملة من الصفات القيادية كما لا يوجد مسار واحد للقيادة".

كما أضاف بعضهم أن يجب من جهة أخرى على القائد أن يتصف بالخصائص التالية[5]:

1- أن يتسم بصفة العضوية في الجماعة، ولا يمكن أن يكون شخصا متفرجا خارجا عنها، ولا بد أن تتوفر فيه الميول والاتجاهات الشائعة في الجماعة.

2- ينبغي أن يتصف بحسن السمعة والشهرة، لأنه سيعمل مركزا للمثل العليا، ومن دلائل تأثير القائد في المجموعة هو تقمص الجماعة سلوك القائد وشخصيته وانفعالاته.

3- على القائد أن يكون فعالا في فهم اتجاهات الأتباع وقيمهم ومخاوفهم وإحباطاتهم.

4- خطط القائد يجب أن تتوقف مع رغبات الجماعة وأهدافها.

---

1 - Gardner H, Leading minds: **An anatomy of leadership**, New York, Basic Books, 1995, p : 62.

2 - Kahan Seth. **The Power of Storytelling to JumpStart**, Collaboration. Journal for Quality & Participation, 2006, p : 29.

3 - Domerer D. **Building and maintaining employee motivation**: **Women in Business**, 1998, p: 32.

4 - Boyett J, & Boyett J, **The guru guide**: The **best ideas of top management thinkers**, New York, Wiley, 1998, p: 288.

5 - أحمد قوراية، **فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012، ص: 261.

5- يجب أن يكون قادرا على التنظيم الفعال وله مساعدون مهرة في هذه النواحي.

6- يجب أن يكون القائد مرنا مع المواقف والظروف المستجدة وبشكل متوازن دون مبالغة أو جمود لكي يتمكن من القيام بالدور المطلوب كل حسب ظرفه.

7- على القائد خلق الروح المعنوية العالية في جماعته وأن يكون بارعا في البقاء على هذه الروح من خلال التوعية المستمرة وتقوية وحدة الصف.

8- إن نجاح العملية القيادية يتطلب التوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة القيادية، وتزداد هذه الفرصة كلما زادت المستويات الثقافية والعلمية لدى أتباع القائد، وبذلك يؤثرون إيجابيا في قرار وسلوك القائد.

9- يجب أن تتصف أهداف الجماعة بكونها مقبولة من الجميع وقابلة للتحقيق والمرونة.

10- وجود الاتصال المستمر والتفاعل بين أعضاء الجماعة القيادية1.

1 - أحمد قوراية، **المرجع السابق**، ص: 262.

المبحث الثالث: نظريات القيادة

تعددت النظريات المفسرة للقيادة، التي تنوعت بين نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، السلوكية والموقفية، وكلها حاولت الإقتراب من ظاهرة القيادة حيث أحاطت بها من مختلف جوانبها، والتي نتناولها فيما يلي:

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات

نتناول في هذا المطلب كل من نظرية الرجل العظيم، التي تعتبر القيادة فطرية تولد عظيمة، خارقة، ونظرية السمات، التي يرى أصحابها بأنها تقوم على سمات قد تتواجد في الفرد القائد فيصبح لديه القدرة على القيادة، فيصير قائدا.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

هناك الكثير من العلماء والباحثين من يرجعون ظهور هذه النظرية إلى العهد الإغريقي والروماني حيث كان يعتقد بأن القائد يولد ولا يصنع، وأن السمات التي يتصف بها هي "جبلة" (فطرية) وليست مكتسبة، ويستدلون على ذلك بقول أفلاطون"إن القادة العظام قد ولدوا عظاما" [1]، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة [2]، غير أنه لم تصمد هذه النظرية طويلا، حيث وجهت لها الكثير من الانتقادات التي سنذكر منها ما يلي [3]:

1. ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
2. تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثر بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدس الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
3. هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.

1 - طارق عبد الحميد البدري، **مرجع سابق**، ص: 157.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط1، دار وائل،الأردن عمان، 2007، ص 432.

3- طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة، دار غريب، 1993، ص ص: 58- 59 .

4. تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.

5. القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم.

بناء عليه يمكن القول بأن نظرية الرجل العظيم وما وجه لها من انتقادات، شجعت الكثير من العلماء للبحث عن تفسيرات أخرى في القيادة مم فسحت المجال بظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية.

الفرع الثاني:نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات أول الأبحاث والدراسات التي حددت خصائص القيادة ويرى أصحابها بأن القيادة تقوم على السمات التي يتمتع بها الفرد، وأن من تتواجد فيه هذه السمات يصبح لديه القدرة على القيادة وبذلك يستطيع أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف[1] .

وقد وضع ألبرت تصنيفا لأهم السمات تتمثل في[2] :

- سمات فردية وتوجد داخل الفرد.
- سمات عامة وتمكننا من المقارنة بين الأفراد في ثقافة معينة أو بيئة محددة
- سمات رئيسية وهي عبارة عن استعداد عام للسلوك وله السيادة.
- السمة المركزية وتعني قدرة الفرد أن يعكس في جملة سلوكه خمس إلى عشر سمات أساسية وبارزة، هي التي يتمركز عليها معظم سلوكه.
- سمات ثانوية وهي مجموعة من السمات تبدو في بعض الأحيان تتسم بأنها أقل وضوحا وأيضا أقل في الجانب الديناميكي والاتساقي.
- سمات ذاتية وهي سمات يولد الإنسان مزودا بها بحكم الوراثة، ولا دخل له فيها.
- سمات مكتسبة وهي سمات في غالبيتها اجتماعية تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعمليات التدريب والممارسة والتعليم.

1- نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 309.

2- فاروق عبده فيله ومحمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة،عمان، 2005، ص 184.

ومما سبق ذكر تؤكد هذه النظرية على وجود مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، بحيث إذا ما توفرت في شخص ما، يصبح قائدا ناجحا، وهذا عكس ما توصلت إليه نظرية الرجل العظيم التي ربطت القيادة بالوراثة ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، بل هناك مجموعة من السمات والمهارات الشخصية تعتبرها معايير عامة للقادة الناجحين. وقد استخدمت السمات والخصائص في اختيار المديرين الجدد، إلا أننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

المطلب الثاني:النظرية السلوكية والنظرية الموقفية

الاهتمام بالجانب السلوكي للقائد، داخل بيئة العمل، أبان عن نظرية تهتم بهذا الجانب، تفسر أنشطة وتصرفات القيادة، وتأثيرها على الأفراد، كما أن الإنتقاد الموجه لكل من نظريتي السمات، والنظرية السلوكية، مهد لظهور النظرية الموقفية في القيادة، التي تعتمد على تفاعل مجموعة من العناصر، حيث نتناولها في الآتي:

الفرع الأول: النظرية السلوكية

وجه الكثير من النقد لنظرية السمات لعجزها عن تقديم تفسير دقيق ومقبول لفعالية القيادة، مما فسح المجال لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، فنشرت دراسات اهتمت كثيرا بالجانب السلوكي في القيادة بدلا من السمات، وذلك اعتمادا على أن سلوكات القائد داخل منظمته لها تأثير مباشر وكبير على فعالية المرؤوسين، أي يريد أن يقول أصحاب هذه النظرية بان العامل المحدد لفاعلية القيادة ليس السمات وإنما هو سلوك القائد.الذي تستند بشكل عام إلى مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد في عمله والتي من خلالها تبين الأسلوب العام لقيادته، وهذا ما سمح بتعدد أساليب القيادة التي تختلف في درجة تأثيرها على العاملين، فجاءت دراسة كل من "رونالد ليبيت"، و"رالف وايت"، و"كيرت ليفين"(Ronald Lippitt , Ralph white , Kurt lewin) التي أجريت تجارب على عدد من التلاميذ في أندية الهواة، حيث وزعت على مجموعات يشرف عليها قائدا يتبع أسلوبا واحدا، حيث تم تطبيق ثلاث أساليب للقيادة وهي[1] :

أولا: يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده وعدم إشراك الأعضاء فيه، مع تحديد الإجراءات والأنشطة على التلاميذ، واعتماد أسلوب الثواب والعقاب، ويعتبر القائد محور الاتصال في المجموعة. يسمى هذا الأسلوب ب "الأوتوقراطي".

1- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص ص 202-203.

ثانيا: يبنى هذا الأسلوب على مشاركة المجموعة في اتخاذ القرارات، وتشجيع ومساندة القائد لأعضاء المجموعة، حيث تكون الموضوعية في استخدام الثواب والعقاب، مع توفر حرية أكثر في الاتصال والتفاعل بين الأفراد، ويطلق عليه الأسلوب "الديمقراطي".

ثالثا: في هذا الأسلوب تتولى المجموعة كل الأمور ولا يتدخل القائد في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل ولا يقدم أي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولا يبدي أي مدح أو نقد لأحد، يطلق هذا الأسلوب ب "التسيبي".

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تميزت المجموعة الأولى بإنتاجية عالية من المجموعات الأخرى، نتيجة الأسلوب الممارس عليها، بينما تميزت المجموعة الثانية بالابتكار والدافعية والثبات في مستوى الأداء روح الفريق التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى، بينما تميزت المجموعة الأخيرة بالانخفاض في جميع النواحي السابقة نتيجة الأسلوب التسيبي.

وجاءت دراسة كل من "شارتل" و "ستوغديل" و"فلايشمان"(Shartle ; togdill ;Fleishman) حول فعالية القيادة الإدارية في أداء مجموعات العمل، توصلوا إلى تحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما[1]:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب تحديد العلاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

وجهت الكثير من الانتقادات لكل من نظرية السمات والنظرية السلوكية من طرف علماء كثيرين، مما مهد إلى ظهور النظرية الموقفية في القيادة، حيث يرى أصحابها أن القيادة الفعالة هي تلك التي تعتمد على تفاعل العناصر الثلاثة فيما بينها (خصائص شخصية القائد، سلوك القائد، عوامل الموقف الذي يوجد فيه القائد)، ومن بين النظريات الموقفية نجد كل من نظرية "فريدريك فيدلر" (frederic fiedler) و نظرية "هرسي" و"كنيث بلانشارد"(Palu Hersy) & (Blanchard Kenneth).

1- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، القاهرة، 2000، ص 277.

1 – نظرية "فريديريك فيدلر":

حيث قدم نموذجا في القيادة الموقفية، بإدخاله متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض فيه أن كفاءة أداء الجماعة تعتمد على درجة التفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الجماعة وطبيعة الموقف، حيث تبنى "فيدلر"[1]، أسلوب القيادة التي توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشغان وتتمثل في أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين وعلى أساس هذه النظرية فقد تم قياس النمط القيادي باستخدام مقياس أطلق عليه الاحترام المرتبط بأقل زملاء العمل تفضيلا.

وطبقا لنموذج "فيدلر" فإن فاعلية القائد تعتمد على متغير موقفي متشابك، أطلق عليه الضبط الموقفي وهو ما أشار إليه "فيدلر" بوصف أنه يعبر عن " مدى السلطة التي يتيحها الموقف للقائد بهدف التأثير على أداء الآخرين" وقد تم قياس هذا الدور في ضوء ثلاث أبعاد هي:

أ-علاقة القائد بالإفراد: وتشير إلى نوعية العلاقة بين القائد والجماعة وتم قياسها في ضوء المشاعر التي يبديها القائد نحو الجماعة.

ب-**الوظيفة:** وتشير إلى مدى برمجة العمل، الأنشطة،الإجراءات وتم قياسها في ضوء وضوح الهدف، البدائل، التغذية الرجعية.

ج-**السلطة:** تسير إلى مدى السلطة التي يتمتع بها القائد لتحقيق عامل الامتثال وتم قياسها في ضوء سلطة الإثابة والعقاب.

وانتهى إلى نتيجة بأن نمط القيادة يرجع إلى طبيعة دافعية القائد حيث أكد على وجود أسلوبين هما:

- قيادة موجهة نحو العمل.
- قيادة موجهة نحو العامل[2].

2- نظرية "هرسي" و"كنيث بلانشارد" دورة حياة القيادة:

تعد هذه النظرية من النظريات الموقفية التي نالت شهرة واسعة[3]، نظرا لأن قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور خلال حياتهم المهنية، لذلك على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه، وهو ما يتوجب على القائد أن يتنقل من نمط قيادة إلى نمط آخر، وهذا ما جعل كل من "بالو هرسي" و"كنيث بلانشارد" " Palu Hersy & Kenneth Blanchard" (1969) يعتبران أن للقيادة دورة حياة، أي أن القائد يغير نمط قيادته تبعا لدرجة

1 - محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الادارة التربوية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2004، ص47-48.

2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

3 - كمال سليم دواني، **القيادة التربوية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص: 97.

استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة، وهو ما يطلقان عليه "درجة نضج المرؤوسين" والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد، ولهذا تسمى نظرية هرسي بلانشارد بنظرية دورة حياة القيادة أو النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعرف النضج بأنه[1]: "محصلة كل من القدرة كنضج متعلق بالعمل، والرغبة كنضج متعلق بالفرد ليتحمل المسؤولية في توجيه سلوكه للقيام بالعمل"، حيث يمكن أن يكون للفرد نضجا لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين. حيث تقترح نظرية دورة حياة القيادة أربعة مراحل لنضج المرؤوسين كما هي ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج المرؤوسين

مستوى النضج	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
قدرة الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	عالية	عالية
رغبة الفرد في العمل	عالية	منخفضة	متذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	التوجيه، التحكم والإشراف	التدريب، التوجيه والمساندة	المساندة، الثناء والمشاركة	التفويض، ومنح المسؤوليات

المصدر:كن بلانشارد، باتريشيا زيجارمي، دريا زيجارمي، مدير الدقيقة الواحدة، ترجمة عبد الله إبراهيم العمار، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص:46.

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة ورغبة في العمل وفق الترتيب التالي[2]:

المرحلة الأولى:التوجيه (الإخبار)

القائد الإداري في هذه المرحلة يهتم بالعمل وذلك لأن المرؤوس موظف جديد في المنظمة أو العمل، وهو عديم أو ضعيف الخبرة والتجربة، لذا يركز القائد على إعطاء التوجيهات والإرشادات الكاملة له حتى يلم بالإجراءات والأساليب لإنجاز العمل، كما أن القائد لا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية بل يركز على التحكم والإشراف المباشر، حيث أن المرؤوس ليس في حاجة للمساندة نظرا لرغبته في التعلم.

1- أحمد سيد مصطفى، **مرجع سابق**، ص 296.
2- طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002، ص ص 175- 176.

المرحلة الثانية:التدريب (المساندة)

يكتسب المرؤوس بعض الخبرة العملية إلا أنها غير كافية، لذا يبقى القائد مهتما بالعمل والتوجيه لأن المرؤوس مازال غير مستعد لتحمل المسؤولية لوحده، ورغم هذا فإن القائد يدعم ويساند المرؤوس لتعزيز ثقته بنفسه وحماسه للعمل، ويسمى هذا النمط بالإقناع والتدريب لأن معظم توجيهات القائد تقدم من خلال الاتصال والتشجيع وليس الأوامر.

المرحلة الثالثة: المشاركة

بعد أن يكتسب المرؤوس الخبرة والدراية بالعمل نجد أن قدرته على الإنجاز قد زادت حيث يتقبل المسؤولية بجدية، لذلك فالقائد لا يهتم كثيرا بالعمل بل يهتم بالعلاقات الإنسانية ودعم المرؤوس بهدف مساندته وتشجيعه لحل المشاكل وتحمل مسؤوليات أكبر، ويتم ذلك عن طريق مشاركته في صنع القرارات.

المرحلة الرابعة: التفويض

بعد أن يصبح المرؤوس أكثر ثقة في النفس وأكثر قدرة على العمل وتحمل المسؤولية، بإمكان القائد تقليل التشجيع بسبب أن المرؤوس قد وصل إلى النضج الوظيفي وأنه لم يعد في حاجة إلى التوجيه والدعم من قبل القائد الذي يفوض له القيام بالعمل ويحمله مسؤولية صنع القرارات والتنفيذ.

يتبين من المراحل السابقة أن القائد يجب أن يستفيد من معرفة مستوى نضج المرؤوسين لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم، مثلما يوضحه الجدول السابق الذي يعبر عن دورة حياة القيادة[1].

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية في القيادة و النظرية التبادلية

نتناول في هذا المطلب كلا من النظرية التفاعلية، التي ترى التكامل بين متغيرات معينة، والبيئة المحيطة، والنظرية التبادلية وتكمن أهمية هذه النظرية إهتمامها بزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، حيث نتطرق بالتفصيل لكليهما في الآتي:

الفرع الأول: النظرية التفاعلية في القيادة

جاءت هذه النظرية لتؤكد على وجود تفاعل بين مجموعة من العناصر في نشأة القيادة، حيث يرى أصحابها متمثلة في "مدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي شخصية القائد أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة"[1].

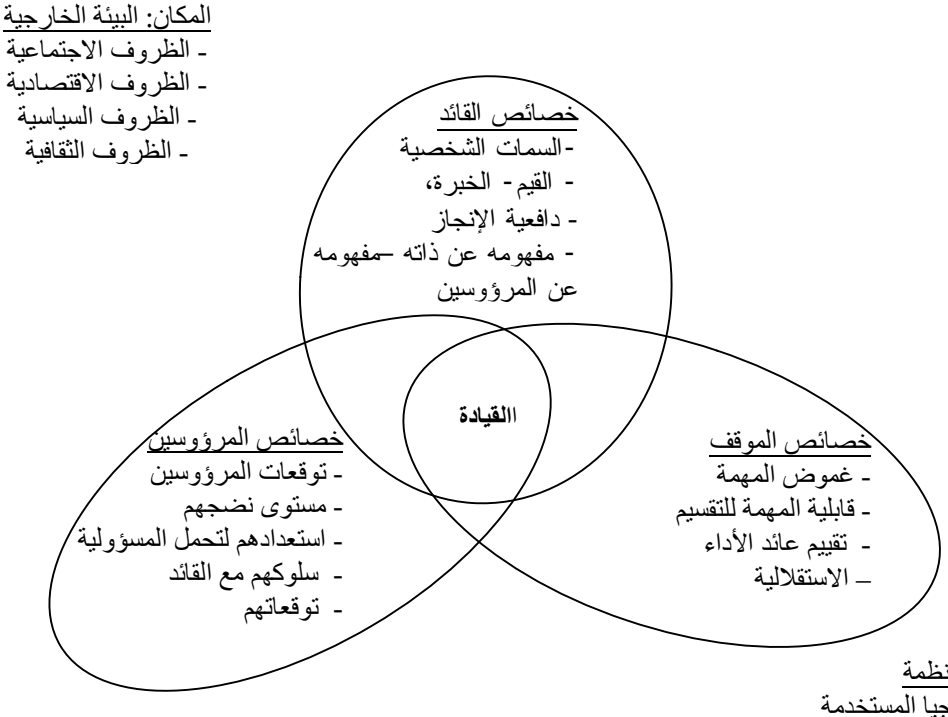
1 - طارق عبد الحميد البدري، **مرجع سابق**، ص: 176.

إن هذه النظرية تدعم كل الإسهامات التي جاءت بها النظريات السابقة كنظرية السمات ونظرية الموقف في تحديد خصائص القيادة الإدارية، غير أنها ترى بعدم كفاية نظرتهما للقيادة الإدارية حيث يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي تلك المتمركز حول الجماعة، وأن نجاح القائد في التفاعل مع مرؤوسيه يعتمد بالدرجة الأولى على السمات التي يتحلى بها، والتي تحدد مدى نجاحه في القيادة وهناك من يرى أن القيادة الفعالة تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف ما وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف، كما يرى البعض الآخر أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه[2]، كما تم تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة، وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

- ❖ المجموعة العاملة من حيث عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلقية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.
- ❖ المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- ❖ درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام أراء ووجهات نظر الآخرين.
- ❖ مدى اختلاف في وجهات نظر المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع مرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.

1- محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص:24.
2- نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص ص 368-372.

شكل رقم (11): نموذج القيادة التفاعلية



المصدر: محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن، 1993، ص: 238

وطريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 127

ومما سبق نجد أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها، لذلك فالقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في اعتباره آمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.

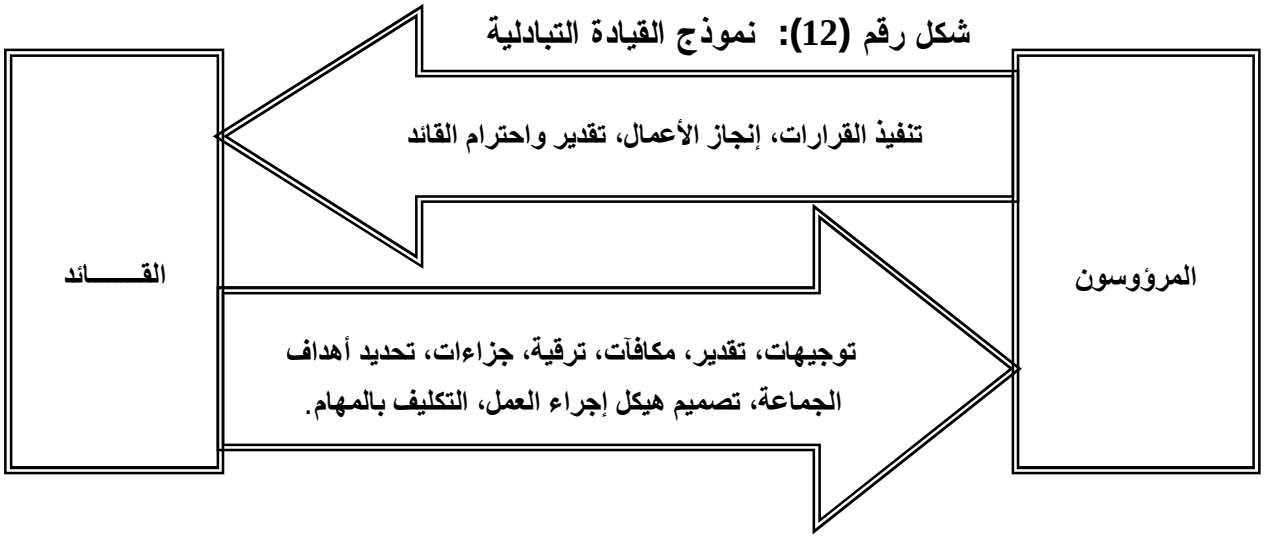
الفرع الثاني: النظرية التبادلية

تنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمرؤوسيهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم، وتكمن أهمية هذه النظرية في تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع عالية القيادة[1].

وقد جاءت أعمال "أدوين هولاندر" (Edwin Hollander) لتوضح بأن القيادة عملية في اتجاهين، تبنى على علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، ووفي المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم [(2)].

الشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل بين القائد ومرؤوسيه.

شكل رقم (12): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص:632.

ومما سبق يتبين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين، حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير في مرؤوسيه، وإن كان تأثير القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين، إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم.

1- سعد عبد الله الكلابي، **نحو نموذج شامل في القيادة دارسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية**، الرياض مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،2000، ص 46.
2- محمود سيد أبو النيل، **مرجع سابق**، ص ص: 631- 632.

المبحث الرابع: استراتيجيات القيادة

إن حتمية وضرورة التغيير تفرض على القيادة أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة التغيير في منظماتهم، غير أنها تواجه بمقاومة من طرف العاملين، كما لا ننظر إليها على أنها سلبية دائما وإنما في بعض الأحيان لها دور ايجابي في التغيير، لذلك لابد على القيادة أن تتبنى استراتيجيات مناسبة للحد من هذه المقاومة وتحويلها من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الايجابي الذي يخدم مشروع المؤسسة خاصة ويخدم المدرسة بصفة عامة، وتوجد استراتيجيات عديدة ومتنوعة لكيفية التعامل مع طبيعة وأشكال المقاومة التي يبديها العاملين تجاه أي تغيير، غير أننا سنركز على ثلاث استراتيجيات نرها قريبة إلى موضوع دراستنا يمكن للقيادة أن تتعامل بها داخل المدرسة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:[1]

المطلب الأول: إستراتيجية الإكراه

عند تبني هذه الإستراتيجية تلجأ القيادة إلى إجبار العاملين على قبول التغيير، فيهدَّدُون في السر وفي العلن بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو بإجبارهم على التحويل أوالنقل أو بفصلهم من وظائفهم... ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ولكون التغيير يستدعي التعجيل، وأيضا عندما يكون بحوزة قيادة التغيير على قوة الجبر اللازمة لذلك، وأهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرارا واستياء العاملين من التجديد والخروج عن المألوف نتيجة التغيير مم يؤدي إلى احتمال ظهور أشكال من المقاومة.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاحتواء

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على منطقه، من خلال التثقيف والاتصال والدعم والمكافأة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو لخاطئ للمعلومات عن عملية التغيير، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند إدراك العاملين لهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، والهدف منها هو منع ظهور المقاومة أو التقليل من الأسباب المؤدية إلى ظهورها، بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا[2].

1- عبوي زيد منير، **ادارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص43-45.
2 - موسى اللوزي، **مرجع سابق**، ص 17.

المطلب الثالث: إستراتيجية المشاركة والإقناع

تتخذ هذه المشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الموظفين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد في صنع القرار، كما أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا. كما يهتم التطوير التنظيمي بتنمية ثقافة المنظمة وخصوصاً ثقافة الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم. كذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم[1] قابل لإدخال التغييرات التي تراها المنظمة مناسبة، وأيضاً مستعد لتقديم إنجازات ونتائج جيدة.

المنظمات بين روتين المديرين وابتكار القادة! تحتاج إدارات المنظمة، على اختلاف مستوياتها التنظيمية أن تدار، ليس بأفكار المديرين، بل بأفكار القادة، حيث يركز ذلك الفكر على العمل وفق رؤية مستقبلية وتخطيط استراتيجي وقدرة فائقة على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة[2].

1- موسى اللوزي، **مرجع سابق**، ص 17.

2 - العتيبي تركي بن قاعد، **المنظمات بين روتين المديرين وابتكار القادة**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 99، سبتمبر 2012، ص: 35.

المبحث الخامس: الإتصال التنظيمي

تعتبر الاتصالات أحد الأجزاء الأساسية والهامة في كثير من العلوم والمجالات، حيث استخدمها الإداريون عند بناء الهيكل التنظيمي، واستخدمها المهندسون للإشارة إلى التلفون والتلغراف والراديو، كما استخدمها علماء الاجتماع لتصف عملية التفاعل الإنساني ونظر علماء السياسة إلى المجتمعات على أنها نظم اتصال.

حتى أصبحت عملية الاتصال جزء أساسيا في متطلبات الأعمال والحياة ولها تأثير كبير على سلوك الشباب حيث أنها تؤثر وتتأثر به، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية، وقد أوضحت الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال مدى ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية والحياتية.
- ارتباط عملية الاتصال بالقيادة الفعالة.
- ارتباط عملية الاتصال بالدافعية وتحفيز الأفراد
- ارتباط عملية الاتصال باتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال

الأصل اللغوي لكلمة "الاتصال" في اللغة العربية مأخوذ من "الوصل" أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) إتصال بمعنى صلة[1]، ومعناها في اللغة الإنجليزية (Communication) مشتق من الأصل اللاتيني للفعل (Communicare) بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، وأثبتت الدراسات والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75% إلى 90% من وقت العمل الجماعي، لهذا تنبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها[2].

قد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

1 - محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص: 264.
2 - محمود عبد الفتاح رضوان، **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص: 14.

وبالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم قد اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية:

1- **المرسل**: الجهة التي ترغب في إرسال معلومات، وأفكار ...لجهة أخرى.

2- **المستقبل**:هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالمعلومات والأفكار...إلخ.

3- **الرسالة**: وتعني المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل.

4- **رجع الصدى**: يتوقف رد فعل المستقبل على طريقه فهمه للرسالة، فقد يقبلها أو يرفضها، أو قد يصدقها أو يكذبها أو يستاء منها أو يتجاهلها.

5- **القناة "الوسيلة":** التي قد تكون شفهية أو كتابية، إلا أن بعض العلماء إضافة رسائل أخرى مثل النظرة والابتسامة والمصافحة.

كغيره من المفاهيم في مختلف العلوم، قد وضعت له العديد من التعريفات والتي تختلف باختلاف أنواع موضوعاتها، وكذلك حسب الغايات المرجوة من استعمالها، بالإضافة إلى الفترة والتاريخ الذي وجد فيه صاحب هذا التعريف، ومن التعريفات المتعدد التي سنحاول التطرق إليها سنتحدث عن نوعين منها، أولا: ما قدمه الاجتماعيون من تعريفات، وثانيا: ما قدمه علماء السلوك، وهما الاتجاهان اللذين يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المنظمة، باعتبارها مكانا لممارسة أنشطة يظهر فيها السلوك في جو اجتماعي.

الفرع الأول: الإتصال التنظيمي من وجهة نظر الإجتماعين

حيث يعرفه:

"ألبرت هنري" (Albert Henry) أنه:"نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"[1].

ويعرفه "ميلر" (G. Miller) أنه:"يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر"[2].

ويرى "شيري" (C.Cherry) أنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"[3].

أما "تشارلز كولي" فيرى أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، عبر المكان استمرارها عبر الزمان،

1 - Henry H. Albert M, **Principles of organization and management**, 1966, p71.

2 - عامر يس، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26.

3 - **نفس المرجع**، ص ص 26-27.

وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكلّ تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"[1].

وبالنسبة ل "روجرز" و"كين كايد" فإنه يرى أنه: "العملية التي يتبادل فيها الأفراد معلومات ليصلوا إلى فهم مشترك"[2].

وأما "جورج ليندبرج" (Lundberg) أنه: "نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد تكون الرموز حركية أو تشكيلية أو مصورة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك"[3].

ويرى بعضهم أنه: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالّة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"[4].

وأن: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلّقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"[5].

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا الاتجاه الاجتماعي الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من طرف إلى آخر، أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة، أو ما يشبههما وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستخدمة، والتي يتوقف عليها الاتصال، كما أن هذا الاتجاه قد ركزت أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي، وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاّتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

ومن بين التعريفات المهمة للإتصال التنظيمي، الذي يرى بأنها: "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية".

لهذا فإن الاتصال التنظيمي يمكن أن يعرف بأنه: عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية بين الأطراف المختلفة للعملية التنظيمية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية[6].

---

1 - عاطف عدلي العبد، **الاتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص10 .

2 - محمد محمد عمر الطنوبي، **نظريات الاتصال**، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية،2001 ، ص 15.

3 - نفس المرجع، نفس الصفحة.

4 - محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام وآتجاهات التأثير**، عالم الكتب، القاهرة، 1998 ، ص21 .

5 - جيهان أحمد رشتى، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978 ، ص51 .

6 - محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص: 265.

الفرع الثاني: الإتصال من وجهة نظر السلوكيين

أما الاتجاه السلوكي فيرى أن الاتصال قد يتم دون كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة (مادية)، بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في آداء العملية الاتصالية، حيث:

يرى "سكينر"(B.F. Skinner) الاتصال على أنه:"السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل"[1].

وتعتبر "جمعية إدارة الأعمال الأمريكية"، أن الاتصال هو:"أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى".

كما تعرفه "الجمعية القومية لدراسة الاتصال " بأنه:"تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني"[2].

كما يرى "جون ديوي" أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم يترّتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكلّ طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية"[3].

ونلاحظ هنا أن تعريف "جون ديوي" (John Dewey) قد جمع ما ركزت عليه التعريفات السابقة في قضيتين أساسيتين: هما "الخبرة"، بالدرجة الأولى والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك معنى للقضية الثانية والتي هي "المشاركة".

المطلب الثاني: خصائص الاتصال ونماذجه

نتناول في هذا المطلب من خلال الفرع الأول، لخصائص الاتصال التنظيمي، وفي الفرع الثاني، لنماذجه.

الفرع الأول: خصائص الإتصال

من التعريفات السابقة نستطيع إستنتاج عدة عناصر أو ميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكات أو إشارات معينة.

1- أن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبِل، ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

---

1 - ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.

2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

3 - عبد الفتاح عبد النبي، **تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق**، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 12.

2- خلو الاتصال من المعنى، يعنى غياب الاتصال بين المستقبل والمرسل، بالإضافة إلى ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.

3- يهدف الاتصال أيضا إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهذا من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة، ومن بينها خاصة المؤسسة الاقتصادية.

ولنفهم التفاعل الإنساني من القيام بعملية الاتصال يقترح "غاري" (Gary T. Hunt) إعتبار الأفكار التالية:

أ- يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت: وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهن المرسل، وهو من الأهداف الرئيسية للإتصال، حتى قبل الرغبة في حدوث أثر لهذا المعنى على تصرفات المستقبل، ونظرا لإختلاف التكوين البشري، وشخصية ومحيط الإنسان الضيق من شخص إلى آخر فإنه يستحيل تطابق المعاني بين المرسل والمستقبل.

ب- يتضمن الاتصال نقل المعلومات، وبذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص ما تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر، وبشكل عام فهناك اتصال كلما استطاع أي نظام، وعلى الخصوص نظام حي، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره، أو بتغيير حركته، أو سلوكه انطلاقا من تمرير معلومة، وعملية إيصال المعلومات تتم باستعمال رموز قد تكون شخصية أو غير شخصية، أو كليهما.

ج- يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة، حيث تحتوي عملية الاتصال وفقا لهذا على عدد من المثيرات والمحفزات والمنبهات، وتأخذ مثل هذه الإشارات صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى أو القصد[1].

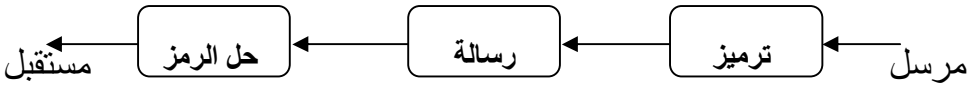
الفرع الثاني: نماذج الاتصال

قدم بعض المختصين نماذج للاتصال، باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في آداء العملية الاتصالية، وهذه النماذج على بساطتها أحيانا تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية ومحاولة توضيحها، نعرض منها نموذجين إثنين:

1- **نموذج شانون**: من النماذج الأولى نجد "شانون" (Shannon) قد قدم نموذجا للاتصال، وبنى نظرية حول المعلومات، ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطي بسيط كما في الشكل (13):

1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 16.

شكل (13): نموذج شانون للإتصال

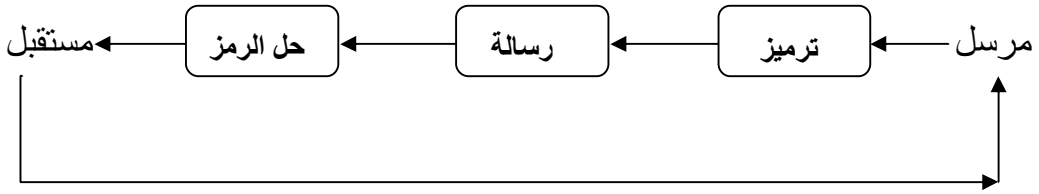


المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص17.

2- **نموذج "فينز"**: في نفس الفترة قام بتعديل هذا النموذج الخطي ل "شانون" بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية "Feed back"، وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.

وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة النظر المعرفية الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل (L'ajustement)، في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته إنطلاقا من تلك المعلومات المرتدة[1] شكل (14):

شكل (14): يظهر مكونات الاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص17.

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية، بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة.

1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 16.

وتكون العناصر المكونة لهذا الشكل كما يلي:

1- **المرسل أو المصدر:** يحدد أو يعين مصدر الإصدار قد يكون آلة أو كائن حي، فرد أو مجموعة.

2- **المستقبل:** يعني المرسل إليه الذي يستقبل الرسالة.

3- **الرسالة:** هي محتوى العملية الاتصالية، فهي تتعلق بمجموعة الرموز القابلة للفهم، والتي سوف تنبه المستقبل وتقدم له المعلومات.

4- **القناة:** تسمح بتوصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، فهي طريق حركة الرسائل، ويمكن تعريفها بالوسائل المادية التي تنبه المستقبل، صوتية أو مرئية وغيرها، وفي أي عملية اتصالية، فخصائص القناة سوف تحدد القيود والحدود في نقل الرسالة[1].

5- **الرمز:** (le code) عملية الترميز ترتبط بتحويل معلومة إلى رموز قابلة للتحديد، الرموز التي تتعلق طبيعتها بالقناة وتتمفصل حسب نظام من القواعد، حيث أن عملية حل الرمز ممكنة إذا حصل وأن عرف المستقبل الرموز، وفهم القواعد التي تركبها، وإذا كانت محددات الرموز (les repertoires)، وقواعد حل الرموز متشابهة لدى المرسل والمستقبل، تحدث حينها إمكانية استقبال المعلومة.

6- **الضجيج:** ويشمل مختلف الظواهر الطفيلية التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، حيث يكون هذا الضجيج نتيجة لاختلاط يحدث بين عدة رسائل، أو من استعمال نفس القناة التي تؤدي إلى التناقضات في الرسالة بين لحظة الإصدار أو الترميز الى لحظة الاستقبال أو فك الرمز.

7- **المرجع** (le referent): ويعود إل كل عناصر الوضعية والسياق الذين دفعا المرسل إلى تكوين الرسالة[2].

والملاحظ أن هناك مرجعا لكل من المرسل والمستقبل، وقد يتشابهان إلى حد كبير ولكنهما لا يتطابقان تماما، وقد يتباعدان في المحتوى والمكونات، بتأثير عدة عوامل"ثقافية، نفسية، فيزيولوجية،... وغيرها"، وهو ما أصبح يؤخذ بعين الاعتبار في مختلف مجالات الاتصال، سواء في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، وهي من العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية الاتصالية[3].

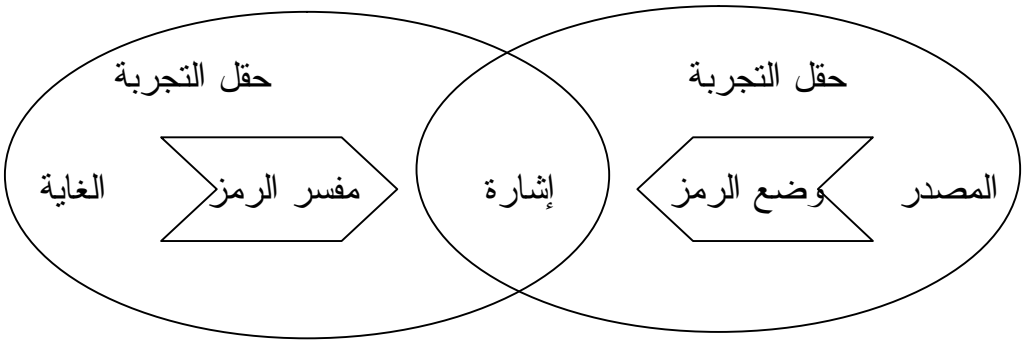
---

1 - منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص: 73.
2 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 19.
3 - **نفس المرجع**، ص ص: 18-19.

3- **نموذج "شرام":** يوضح أن لكل من طرفي الاتصال إطارا من المراجع، يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبلة، الشكل: (15)، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.

وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية إتصال بسهولة في المنطقة متداخلة متداخلة الاطارات الفكرية لكل منهما.

شكل (15): نموذج شرام للاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 20.

ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي يسبقه، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفاهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلي تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين.

كما نظيف هنا أهمية "**الخبرة المشتركة**" أو الإطار الدلالي للمعاني الخاصة بكل من المستقبل والمرسل، والتي تتأثر كثيرا بالعادات والتقاليد والقيم والمهارات المكتسبة...إلى آخره، والتي تؤثر في إدراك الأفراد لمعاني الرموز الاتصالية، فاللغة هي التي تحدد كفاءة كل هذه العمليات، بالاضافة إلى المشترك بينهما من الخبرة حتى يحدث ذلك التناغم والتوافق، أي الفهم، فهناك علاقة طردية بين الخبرة المشتركة والاتصال المتناغم[1]. مما يمكننا من التنبؤ أنه إذا غاب المجال المشترك من الخبرة يصبح الاتصال مستحيلا، أما اذا كانت مجالات الخبرة المشتركة

[1] - منال طلعت محمود، **مرجع سابق**، ص ص: 78-80

محدودة فإن عملية الاتصال تصبح غاية في الصعوبة، لذلك فغن المرسل يجب أن يضع في إعتباره إعداد رسالته بطريقة تمكن من تحقيق التناغم والتوافق مع المستقبل ولن يتحقق ذلك إلا بربط الرسالة بجوانب من خبرته تشابه إلى حد كبير خبرة الوجهة أو المستقبل[1].

ومن مختلف النماذج المتعلقة بالاتصال فقد حدد علماء النفس واللغويون المهام الكبرى للرسالة (Le message)، ويميز السيكولوجي الأمريكي "سكينر" (Skinner) منذ سنة 1947 بين نوعين من الرسائل:

1- الرسائل التي تهتم بالتأثير على المحيط، وبشكل خاص على الغير.

2- الرسائل التي تهتم بتحديد المحيط وإعطاء بطاقة لمختلف الأشياء والأحداث وهي تعيين الإحساسات الأولى.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

يتميز الاتصال بثلاثة أنواع، هي:

1- الاتصال العَرضي (Incidentale): فيه يقدم المرسل معلومة بدون أن تكون له نية في ذلك، أو بدون أن تكون في إعتباره، وهنا لا يكون هناك تركيب للرسالة، وإنما يذهب المتلقي إلى تفسير بعض المؤشرات الحاملة لمعلومات لا تكون حتما واعية لدى المرسل.

2- الاتصال الاستهلاكي (Consommatoire): يعتمد على كل التبادلات المرتبطة بإظهار حلة عاطفية (Emotionnelle)، هذا الاتصال يعرض حوافز المتخاطبين (المتواصلين)، الذين يعيشون هذا الاتصال وهم معنيون به (Impliques).

3- الإتصال الأداتي (Instrumentale): يستجيب إلى غاية أو هدف معين، حيث تبحث الرسالة فيه عن إنتاج أثر أو رد فعل المستقبل، وهناك تشكيل (Modulation)، وتكييف الرسالة حسب هذا التأثير، والبحث عن التحكم في الرسالة في هذا النوع من الإتصال أمر مهم وأساسي[2].

1 - منال طلعت محمود، **مرجع سابق**، ص ص: 78-80

2 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص: 20-21.

المبحث السادس: الاتصال التنظيمي وأهميته

نتناول في هذا المبحث كلا من ماهية الاتصال في مطلب أول، وفي مطلب ثان لأهميته لدى الإدارة والمدير.

المطلب الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

يركز الاتصال التنظيمي بشكل كبير على بناء العلاقات، وعلى التفاعلات المتكررة بين الأفراد الأعضاء داخل التنظيم، وأيضا بالإهتمام بالرأي العام الخارجي، وقد حددت "غولدابير" (Goldhaber) عددا من الخصائص المشتركة في مجموعة متنوعة من تعريفات الاتصال التنظيمي، فهو:

1) يحدث ضمن نظام معقد ومفتوح، حيث يؤثر ويتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية.
2) يشمل تدفق الرسائل، والغرض منها، والتوجيه، وسائل الاتصال التنظيمي المختلفة.
3) ينطوي على الناس ومواقفهم، والمشاعر والعلاقات والمهارات.

كما يساعدنا الاتصال التنظيمي على:

1- إنجاز مهام محددة تتعلق بالأدوار والمسؤوليات عن إنجاز (المبيعات والخدمات وإنتاج).
2- يتأقلم مع التغيرات من خلال الإبداع الفردي والتنظيمي والتكيف معه.
3- إكمال المهام من خلال المحافظة على السياسات والإجراءات، والأنظمة التي تدعم العمليات اليومية والمستمرة.
4- تطوير العلاقات "المواقف، الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، الانتماء" حيث يتم
5- توجيه الرسائل على أفراد التنظيم[1].
6- التنسيق والتخطيط والمرقبة لتحقيق أفضل النتائج[2].

كما أن حجم وأهمية الاتصال التنظيمي يبينان مدى حجم المنظمة المعنية[3]. كما أنه يعبر عن كيفية تمثيل المنظمة لذاتها، من خلال: حاضرها، وتشكل مناخها التنظيمي وثقافتها، ومواقفها

1 - Goldhaber, G. M. **Organizational communication**, 5th Ed, Dubuque, C. Brown, 1990, p: 20.
2 - Tamara L. Gillis, **The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication**, 2e Ed, USA, IABC, 2011, p: 418.
3 - Laurent Bélanger, Jean Mercier, **Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations**, les Presses de l'Universite Laval, 2006, p : 148.

والقيم والأهداف التي تميزها وأعضائها، فعلى المنظمة كي تكون ناجحة أن يتميز أفردها بمهارة الاتصال، حيث أظهرت دراسة حول الاتصالات التنظيمية أن الاتصال الفعال في المنظمات يعتمد على مهارات الاتصال الفعالة بين أعضائها، كما أن هناك عددا من الدراسات الاستقصائية (("ديفيس وميلر" (Davis & Miller)، 1996؛ "هولتر وكوبكا" (Holter & Kopka)، 2001؛ "مايس، ويلدي، وايسنغول" (Maes, Weldy, & Icengole)، 1997؛ "فيروسباج" (Verespej)، 1998؛ "غاوت وبيريغو" (Gaut & Perrigo)، 1994)) أثبتت أن أكثر مسيري المؤسسات يرغبون في استعمال مهارات الاتصال "الشفوية والكتابية"، كما أقرت وزارة خارجية الولايات المتحدة الأمريكية في تقرير لها أصدرته لجنة الأمين العام لتحقيق المهارات اللازمة سنة 1992، أن كفاءة الاتصال هي أكثر المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي في القرن 21، وقد أقر "معهد المنتدى العام" (The Public Forum Institute) سنة 2001 أن الموظفين بحاجة إلى مهارة العرض، والاستماع، والاتصال بين الأشخاص حتى يساهموا في ازدهار منظمتهم[1].

تستقطب منظمات الأعمال عالية الآداء الأفراد الذين يمكن متابعتهم وإعطاؤهم التعليمات ولديهم القدرة على الاستماع وتوفير المعلومات الدقيقة والمفيدة، والحصول عليها جنبا إلى جنب مع زملاء العمل والعملاء، ويعملون بشكل جيد في الفرق، ويمكنهم القيام بالنقد الإبداعي، والقدرة على حل المشاكل والأفكار الحالية بطريقة مفهومة، لذلك فإن تنمية الوعي بالاتصال التنظيمي الفعال هو أكثر من مجرد العلم بأهميته، بل إنه ينطوي على معرفة كيفية إنشاء وتبادل المعلومات، والعمل مع الأفراد والجماعات المختلفة، والاتصال في ظروف معقدة ومتغيرة، فضلا عن وجود الموهبة والدافع إلى إنشاء الاتصال بطرق مناسبة.

كل هذا يصحبه إستفادة العناصر المنتقاة من هذه الوضعية، حيث يتمكنون من صقل مواهبهم وتطوير مؤهلاتهم، هذا علاوة على اعتراف الرئيس بقدراتهم وإطرائه لهم، الأمر الذي يحقق لديهم نوعا من الرضا، لكنه بالمقابل لهذا، فإن هذه العناصر المنتقاة تعاني من تراكم الأعمال وكثرة المهام، وفي المقابل، بالرغم من إحساس باقي المستخدمين بأنهم موظفون من الدرجة الثانية، فإنهم يحققون نوعا من الرضا لما تجلبهم لهم هذه الوضعية من راحة وتملص من المسؤوليات، لإخفاء هذا الأمر، يميل هؤلاء المستخدمين إلى إبداء أسفهم المستمر لما يعيشونه من إقصاء داخل التنظيم[2].

1- لأكثر معلومات أنظر: www.publicforuminstitute.or

2 - جمال فزة، **سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات**، دار أبي رقراق، 2013، ص: 186.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي للإدارة والمدير

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا في أثناء تأدية عمله؟، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم بما يلعبه المدير من أدوارا، مثل الاتصال التنظيمي الداخلي، وأنماطه ورجع صداه من مختلف مستويات الإدارة، وحل مختلف المشكلات المطروحة على هذا المستوى، وكذا الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسميا، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها، وحل المشكلات والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:

1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

2- تعريف المشاكل وسبل علاجها

3- تقييم الآداء وإنتاجية العمل.

4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

5- تحديد معايير ومؤشرات الاداء.

6- إصدار الأوامر والتعليمات.

7- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

8- التأثير في الآخرين وقيادتهم.

9- تحفيز وتشجيع العاملين[1].

1 - ابراهيم الديب، مدير المستقبل: **مدير القرن الواحد والعشرين**، أم القرى للترجمة والتوزيع، ط:5، المنصورة، 2009، ص ص: 215-216.

الفرع الأول: تفهم الأفراد للعمل والتعرف على مشكلاته

يساعد الاتصال الفعال بين المنظمة والعاملين فيها على تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده، كما وأن إدراك الفرد لهذه الجوانب يساعد على تعاونه مع باقي زملائه ودقة آدائه، وإرتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل، وقد يأخذ هذا الاتصال شكل التعليمات واللقاءات والبرامج التدريبية، أو الإشراف أو الجداول أو وصف الوظائف أو الكتيبات المختلفة[1].

كما أن جود إتصال مستمر بين الإدارة والعاملين بها، يساعدها على معرفة ظروف العمل الواقعية، والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين، وإمكانية التوصل معهم إلى الأسباب الحقيقية ورائها، والمقترحات المناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل، وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة، بجانب أن هذا الاتصال يعطي الإحساس للعاملين بإهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الجيدة ويرفع من روحهم المعنوية[2].

الفرع الثاني: تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وتحقيق تناسق الآداء

حيث يسهم الاتصال المستمر في تنمية روح الفريق في العمل، وخلق وحدة المفهوم والهدف كما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها الأثر الإيجابي على نتائج العمل، كما أن وجود نظام إتصال فعال يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة، وتحقيق التقارب بينها، كما يساعد في توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمنظمة بجانب أهداف وحداتهم، ويساعد من جهة أخرى في تقليل الإشاعات داخل التنظيم، حيث أن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم ولما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة نتيجة سهولة الاتصال بين الأفراد وبين مختلف أقسام التنظيم، يؤدي إلى الحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة[3].

الفرع الثالث: تدعيم مفهوم المشاركة والحوار

عملية المشاركة قد أخذت أكثر من معنى، فنجدها في معجم (Le Robert) تعني: "التفاهم من أجل العمل بتناغم، وهذا يعني بالتفاهم، وبالتأكيد على تفاهم الأشخاص الذين يتبعون نفس

1 - محمد حسنين العجمي، **مرجع سابق**، ص: 267.
2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
3 - محمد حسنين العجمي، **المرجع السابق**، ص: 268.

الهدف"، كما ونجد في أنه يعني طريقة حياة في المؤسسة تسمى: "روح الحوار"، حيث القرار يتخذ دئما من طرف المسؤول على اتخاذه، لكنه قبل ذلك يلتزم بشكل عفوي ببعض قيم طريقة الحياة هذه، ومنها:

- إستشارة الأشخاص الأكفاء، الذين لهم علقة مباشرة بنتائج هذا القرار مهما كان المستوى الهرمي الذي يتخذ فيه القرار.
- شرح أهم اسباب اتخاذ القرار، وعلاقتها بالأهداف العامة للمؤسسة، ومعالجة النتائج السلبية للقرار مع الاشخاص الذين يهمهم الأمر[1].

الفرع الرابع: تحقيق التماسك والرضا في العمل

يعود تحقيق حاجات الأفراد المعنوية في المؤسسة، إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعات من جهة، والى العلاقة بالمشرفين، حيث يلعب الاتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته، في هذا دورا فعالا، وتوضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها، ونوع الإشراف فيها[2]، والتوليف بين هذه العوامل ذاتها يؤدي إلى رفع روح الأفراد المعنوية أو تثبيطها، وهي:"الرغبة العارمة لدى الفرد في تكريس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، او هو الالتزام الادبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأدية سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها"[3].

المطلب الثالث: مجالات دراسة الاتصال التنظيمي

هناك عدة إقترابات يمكن البحث فيها في ميدان الاتصال التنظيمي[4]، منها الخمسة الرئيسية التي يهتم علماء الاتصال التنظيمي بدراستها: القيادة، فريق العمل، شبكات الاتصالات، والثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي.

الفرع الأول: القيادة

يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تواصل حيث الأفكار الواردة من خلال الحديث أو الحركة يفهمها الآخرون وتوضح لهم المهام الضرورية للفريق، وهي كل طرق التأثير على الآخرين[5]، هذا

1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص: 111-112.
2 - **نفس المرجع**، ص ص 124-126.
3 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 127.
4 - Jean-luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux, **Approches Communicationnelles des Organisations**, Revue Scientifique Internationale, N : 74, 2008, p : 07.
5 - David V.Day, **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**, New York, Oxford Lirary of psycology, 2014, p :41.

التعريف يرى أن القيادة تتخذ أشكالا مختلفة، وتترافق مع العديد من الأساليب المختلفة للاتصال، ومع ذلك، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى ثلاثة مبادئ هامة لفعالية اتصال القيادة.

أ- ارتباط اتصال القيادة الفعال مع قلوب وعقول الأتباع: يرتبط اتصال القيادة الفعال على مستوى ما، مع القيم السائدة والمواقف، والتزام الأتباع، حيث يعالج القضايا الهامة ويسهل المهام التنظيمية، وهو ما يتوقع من القيادة أن تكون واضحة بشأنه وبأهميته[1].

ب- **اتصال القيادة الفعال يدير الأهداف والتوترات المتنافسة:** يوازن الاتصال الفعال للقيادة بين الحاجات بغاية إنشاء علاقات قوية بين أعضاء الفريق حتى يتم إنجاز المهام ، كما يحافظ على التوازن بين النظام والفوضى التي قد تعترى المنظمة من جهة، ويستخدم المكافئات لتحفيز الأتباع والعقوبات لردعهم من جهة ثانية[2]، وبدلا من اتخاذ إما هذا الموقف أو ذاك، فإن القائد الفعال يخلق فرصة "جمع هذا وذاك على السواء"، ويتم تبني موقف يدمج المعارضة البناءة.

جـ- اتصال القيادة الفعال يعتمد على السياق الذي وجد فيه: كل سياق هو فريد من نوعه، لذا فإن الاتصال الفعال للقيادة يأخذ بعين الاعتبار المزيج الخاص في كل مرة بين (الناس، الزمان، المكان، والموضوع)[3].

الفرع الثاني: فريق العمل

يمكن تعريف الفريق بأنه فرد أو إثنين أو أكثر يجمعهم هدف واحد بغرض تحقيقه، حيث يتطلب ذلك تنسيق النشاط بين أعضاءه من أجل تحقيق الغاية المرجوة، و يوجد داخل المنظمات مجموعات متنوعة من فرق العمل كفرق البحث والتطوير، فرق المبيعات، فرق الأمن... إلى غيرها من الفرق، حيث في دراسة لكل من "لافاستو ولارسون" (LaFasto and Larson) شملت 6000 مدير ترى أن هناك أربعة صفات هامة لفرق العمل هي[4]:

أ- وضوح الرؤية في صياغة الهدف: على الفرق عالية الآداء أن تكون ذات فهم واضح للهدف المراد تحقيقه، واعتقاد راسخ بأن الهدف يجسد نتيجة جديرة بالاهتمام، حيث من المهم عند تسطير الأهداف أن يتم تذكر الآتي:

1 - James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 4th Ed, Jossy-Bass, 2007, P: 54.

2 - Fairhurst, G, **Dualisms in leadership research**, In F.M. Jablin & L.L. Putnam, The new handbook of organizational communication, 2001, p: 379–439.

3 - Barge, J. K, **Reflexivity and managerial practice**. Communication Monographs, 2004, p: 71, 70–96.

4 - Morley D.Glicken, Ben Robinson, **Treating Worker Dissatisfaction During Economic Change**, Elsevier, USA, 2013, p: 45.

أ- تحديد الهدف أفضل من عدم تحديده.

ب- الأهداف المحددة أفضل من الغامضة.

ت- الأهداف الصعبة أفضل من الأهداف السهلة.

ث- المشاركة في تحديد الأهداف له نفس القدر من الفعالية بالمقارنة مع الأهداف المحددة سلفا، شريطة أن يكون بيد من يصيغ الأهداف المزيد من السلطة والقوة والخبرة مقارنة بالأتباع.

ب- الأهداف تحدد الهياكل: الأهداف المختلفة لفرق العمل المختلفة تستدعي أنواعا مختلفة من الهياكل، مثلا: فرق إبداعية مثل تلك الموجودة في وكالات الإعلان، هي في حاجة إلى هيكل يعزز التفكير غير المألوف " الخروج عن الإطار"، في حين أن فرقا تكتيكية مثل وحدة الجراحة في غرفة العمليات تتطلب بنية تسهل في تنفيذ عملية جراحية مختصة وبطريقة فعالة، تحتاج الفرق عالية الأداء إلى أدوار ومسؤوليات واضحة، كما تحتاج الحصول على المعلومات اللازمة من مصادر موثوق بها، وإلى نظام يساعدهم على رصد الأداء والحصول على ردود الفعل، وإلى أسلوب لاتخاذ القرارات.

ج- أعضاء فريق مختص: يجب أن تتألف الفرق عالية الأداء من أفراد لديهم المؤهلات المطلوبة:

أ- الكفاءات الفنية والمعرفة الفنية والمهارات والقدرات المتصلة بأهداف الفريق.

ب- الكفاءات الشخصية الصفات المهارية والقدرات اللازمة لتحديد الأولويات وحل القضايا الاجتماعية والعاطفية.

د- الالتزام الموحد: للفرق عالية الأداء أعضاء يشعرون بالولاء والتفاني من أجل الفريق.

الفرع الثالث: شبكة الاتصال

شبكة الاتصال هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعرفون بتقاسمهم لخطوط الاتصال العادية، حيث يمكن وصف خطوط الاتصال انطلاقا من: من يتحدث منهم؟، حول ماذا؟، متى؟، و أين؟. حيث ثمة مبحثين مهمين في أدبيات موضوع شبكات الاتصال وهو التمييز بين شبكات الاتصالات المركزية واللامركزية، والإهتمام بالاستفادة من الدمج المثالي بينهما[1]، وتكون الشبكة مركزية عند تسرب المعلومات من خلال عدد صغير من الأفراد داخل المنظمة، حيث تكون الشبكات اللامركزية مناسبة تماما للإدارة ذات البيئة المضطربة والمعقدة لأنه يمكن لأعضاء

1 - Charles Conrad, Marshall Scott Poole, **Strategic Organizational Communication**: In a Global Economy, Seventh ed Wiley-Blackwell, 2012, p: 437.

المنظمة أن يساهموا في التغيرات التي يرون أنها مهمة في بيئة العمل، ويمكن لكل عضو أن يساهم بأفكاره ومعارفه من أجل إدارة هذه التغييرات، حيث أن تمكين الأفراد ــ على افتراض أنهم مصدر غير مستغل للإبداع والمعرفة والمبادرة ــ وقد وأشار كل من "ساكار و ارتورك" (cakar and erturk) أن التمكين يرتبط بشكل إيجابي مع القدرة على الابتكار من كل فرد من الأفراد، فعلى المنظمة أن تكون جديرة بفتح قنوات للثقة والتواصل وتبادل المعارف واللامركزية، والحرية في اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من عمل وكيفية القيام به، حيث أن شعور الفرد بالحرية هو عنصر أساسي في عملية تمكين الأفراد وتعزيزه وتقويته، في حين أن المركزية تعيق تحقيق التمكين والابتكار[1]، وقد اعتمد مؤخرا عدد متزايد من المنظمات العالمية أشكال الشبكة (المركزية واللامركزية) لأنها تسهل في سرعة اكتساب ومعالجة ونشر المعلومات، ومما يسترعي إهتمام شبكات الاتصال التنظيمي في المنظمات به، حيث يعمل أعضاء التنظيم على تحسين كفاءتهم الفردية وزيادة معرفتهم في هذا المجال مايلي:

1- التمسك بمصداقية الإتصال المهني، وكرامة المهنة من خلال الممارسة الصادقة والصريحة بتشجيع التدفق الحر للمعلومات للأساسية الواردة والتي تصب في المصلحة العامة للتنظيم.

2- الاستعمال النسبي للهرمية السلمية في ظل وجود مرونة في الاتصال التنظيمي.

3- نشر المعلومات الدقيقة وتصحيح أي اتصال خاطئ قد تترتب عنه مسؤولية وعلى الفور.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات للتنسيق بين الأعضاء والوحدات التي قد تقع في مواقع جغرافية مختلفة.

5- أهمية دعم الاتصال التنظيمي لفهم مبادئ حرية التعبير، والتصرف وفقا لذلك.

6- حساسية الاتصال التنظيمي للقيم المهنية والثقافية والمعتقدات، مما يستدعي الانخراط في أنشطة اتصالات متوازنة تعزز وتشجع التفاهم المتبادل[2].

7- أهمية فرق العمل المستقلة ذاتية الإدارة.

1 - Erbe Nancy D, **Approaches to Managing Organizational Diversity and Innovation**, IGI Global, USA, 2014, p: 288.

2 - Jason S. Wrench, Jason S. Wrench, **An Introduction to Organizational Communication**, 2012, p :98.

من خلال التأكيد على فرق العمل المستقلة ذاتية الإدارة، يمكن القول أن ذلك يمكنها من إدارة الأزمات الناشئة بكفائة وبسرعة بدلا من الحاجة إلى الحصول على إذن من الإدارة المركزية، كما أن وجود تكنولوجيا المعلومات يسمح بالنشر السريع للمعلومات، كما يسمح للوحدات المتباينة أن تجيد التنسيق في استجاباتها فيما بينها داخل شبكة الاتصال.

الفرع الرابع: الثقافة التنظيمية

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعرفة والإيديولوجية والقيم والطقوس التي يشترك فيها أفراد التنظيم، حيث لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة داخل المنظمات، والثقافات الفرعية قد تنشأ داخلها وفقا لمحددات مثل: العرق أو الجنس أو التوجه الجنسي، الانتماء التنظيمي، والعضوية في مصلحة أو قسم معين، ومع ذلك، فإن العديد من قادة المنظمات يهتمون بموضوع إنشاء الثقافات التنظيمية الشاملة التي تركز على الأداء الأخلاقي العالي.

- كما يرجح احتمال ظهور بعض الممارسات غير الأخلاقية في الثقافة التنظيمية من قبل القادة، من قبيل عدم الوفاء بالوعود التي على عاتقهم تجاه العاملين، وعدم تحمل مسؤولية إجراءات ذلك، والقرارات المترتبة عنه تؤدي إلى التقليل من المشاركة داخل التنظيم وبالتالي إلى المعارضة، فالنزاهة هي شرط ضروري ولكنه ليس كافيا، إضافة إلى المكون الأخلاقي الذي يشير إلى نظم قواعد والرسوم والأخلاق التي نستخدمها لتوجيه سلوكنا فهي ببساطة، "القيام بالأشياء الصحيحة" داخل المنظمة وهذا النهج من الأخلاق يعني أن علينا أن ننظر في كل من العملية (كيف نتواصل) والمنتج (نتائج مادية ورمزية من السلوكيات اتصالاتنا)، وعلاوة على ذلك، فإن الاتصال الأخلاقي يعزز قيمة الإنسان وكرامته من خلال تعزيز الصدق والنزاهة والمسؤولية والنزاهة الشخصية واحترام الذات والآخرين كما أن التواصل غير الأخلاقي يهدد نوعية كل الاتصالات وبالتالي رفاهية الأفراد والمجتمع الذي نعيش فيه[1].

- تميل الثقافات التنظيمية عالية الآداء إلى التحيز للعمل، والحفاظ على العلاقات المتينة مع العملاء إذ تؤكد على الاستقلالية وريادة الاعمال، وتعزيز قيم المؤسسة، وتحقيق إنتاجية أعلى من خلال موظفيها، مع التركيز على تطوير المواهب المحلية، حيث أن الحاجة لهذه المواهب المحلية بدلا من الوافدة، يفيد المنظمة لأنه يتناسب مع ثقافة العميل وبيئته المحيطة بالمؤسسة[2].

1 -Eisenberg, E. M, Goodall, H. L, & Trethewey, A. **Organizational communication: Balancing creativity and constraint**, 6th ed, Boston: Bedford/St. Martin's, 2009, p: 47

2 - Jeffrey Gold, Richard Thorpe, Alan Mumford, **Gower Handbook of Leadership and Management Development**, 5th ed, Great Britain: MPG Books Group, 2010, p: 510

- الثقافات التنظيمية عالية الأداء تميل إلى الحفاظ على هدفها الأساسي مع مرور الوقت في حين إنفتاحها في الوقت نفسه على التغيير، ولإنشاء هذا الشعور القوي بالهوية الأساسية والحفاظ على ذات النسق في تحقيق غاياتها التنظيمية، فإنها تعبر بصراحة عن إيديولوجيتها الأساسية لموظفيها، وتلقينهم هذه الإيديولوجية، فالمساهمة في دمج الموظف الجديد يساعده على الشعور بثقافة المنظمة ومع مرور الوقت يتعلم القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم السلوك في المنظمة[1].

إنشاء هذا النوع من الثقافة في المنظمة يتطلب التركيز على الاتصالات التي تستخدمها في رسائلها عبر مختلف منشآتها، ومن أجل تحليل ثقافة تنظيمية ما، يجب التركيز على ما يلي:

- اللغة التي يستخدمها الموظفون يوميا في خطاباتهم مع بعضهم البعض، وكذلك من خلال الوثائق الرسمية والاتصالات التنظيمية، كما ويمكن أن يشمل هذا استكشاف الطريقة التي يستخدمونها من خلال المصطلحات "تقنية، بليغة، عامية، نكت، قيل وقال، والاستعارات".

- القصص المروية التي يخبر بها الناس عن تجربتهم، هي قصص توفر نافذة على الطريقة التي يرى بها الأفراد ذلك المعنى وتلك القيمة لخبرتهم التنظيمية.

- الطريقة التي يتم بها تنظيم مساحة العمل، على سبيل المثال: الترتيب البسيط للمساحات المكتبية يمكن أن توحي بانطباع عن سلطة هذا المكتب وتراتبيته في المنظمة.

- طقوس واحتفالات الشركة توفر نظرة ثاقبة عن قيم المنظمة.

الفرع الخامس: التعلم التنظيمي

يرتبط التعلم التنظيمي بوضع قدرات أعضاء المنظمة وحثهم على التفكير بشكل جماعي في طرق جديدة وغنية من شأنها أن تعزز التنسيق بين النشاطات المختلفة، وقد ظهرت أهمية موضوع التعلم التنظيمي منذ أواخر الثمانينيات، كما عرفت المنظمات المعاصرة أحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تساعد على التكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير، وهي أن نتعلم من النجاحات والإخفاقات، والتفكير بشكل استراتيجي بشأن المستقبل، ولعل أقوى دعاة التعلم التنظيمي هو "بيتر سنج" (Peter Senge) وزملاؤه في معهد "ماساتشوستس" (Massachusetts) للتكنولوجيا[2].

---

1 - Eisenberg, **Op.Cit**, p p:123-124.

2 - أنظر كتاب: "سانج بيتر" عن التعلم التنظيمي بعنوان"**فن وتطبيق التعلم التنظيمي**" " Senge, P. M, **The fifth** "discipline: **The art and practice of the learning organization**,:

حيث يرى "سنج" أن المنظمات هي الأكثر عرضة للتعلم عندما تعمل على تطوير الممارسات التي تسمح لها بالانخراط في نظم التفكير، تعزيز الرؤية المشتركة، وتشجيع التأمل الذاتي، وتطوير القدرة على عرض الحالات من وجهات نظر متعددة من منظور الاتصالات، كما يرى "سنج" أن الحوار أمر أساسي لتعزيز التعلم التنظيمي، فمن وجهة نظر "سنج" الحوار هو شكل من أشكال التواصل التي تعزز التفكير الجماعي وتزيد في جودته، و يرى أن الحوار ترشده مجموعة من المبادئ[1].

- **يجب الموازنة بين القيم التنظيمية والخروج عن الإطار:**

يجب على الأفراد طرح الأسئلة التي تتحدى قائمة الافتراضات والمعتقدات، والانخراط في التعبير عن الآراء، والتحقق من جدوى الادعاءات الجديدة.

- **إظهار الافتراضات الضمنية والمعتقدات للآخرين:**

كثيرا ما لا يتم الاهتمام ببعض العناصر لوضع معين، واستخلاص استنتاجات حوله على أساس افتراضات ومعتقدات ضمنية هي بالأساس موجودة لدينا، في حين تصوراتنا والإجراءات التي قد نقوم بها في ذلك الوضع تكون ذات معنى فقط بالنسبة لنا، ولكن طبيعتها الضمنية قد تجعل من الصعب على الآخرين فهم الأسباب الوجيهة التي حثتنا إلى التصرف بطريقة معينة في هذه الحالة، وبالتالي فإن الحوار يعمل على جعل الافتراضات الضمنية والمعتقدات التي يستخدمها الناس لتشكيل انطباعات واتخاذ إجراءات، يجعلها واضحة.

- **تعليق المعتقدات:**

من المهم عند مجموعة الأفراد داخل التنظيم أن يكون المجال مفتوحا للآراء والأفكار المختلفة، كما أنه من المهم أن تعلق القيم والأهداف التنظيمية التي تجمع أفراد التنظيم على لوح مخصص لذلك، حتى تكون واضحة لأفراد التنظيم، من أجل إيجاد أفضل طريقة لفهم أي مشكلة قد تواجه التنظيم في تحقيق أهدافه المرجوة، وما هو أفضل إجراء مناسب لذلك، وكذا الانفتاح على الأفكار الجديدة[2].

1 - Senge, P. M, **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, New York: Currency, 2006, p: 172.
2 - **Bid**, p: 227.

- **إنشاء مساحة آمنة للحوار:**

ليكشف الفرد عن أفكاره ومواقفه يتطلب ذلك منه الثقة في شخص آخر، لأن انعدام الثقة والشعور بإمكانية استخدام أفكاره ومواقفه وحتى بياناته ضدهم يخلق مساحة غير آمنة، لذلك فإنه عندما يشعر الناس أنه يمكن أن يثق بعضهم في بعض، وأنه يوجد هامش من الأمان عندها يكشفون عن آرائهم بكل حرية لعرضها للمناقشة علنا[1].

الفرع السادس: ديناميات الجماعة وأثرها الفعال على الاتصال

على المجموعة أن تهتم بمشاعر الأفراد غير المنتسبين إليها، وان تراعي عدم معرفتهم للغة الاتصال القائمة بينهم، والأمثلة على ذلك كثيرة منها، مجموعة من الأطباء تتحدث عن موضوع علمي خاص جدا بينهم، وهم غير آبهين بالأفراد غير المنتسبين لهم، ومثل هذه الأمور تحدث كثيرا في المجموعات غير الرسمية وأحيانا تولد شعورا بالملل للأشخاص الآخرين أو الإحراج، ومن هنا على المجموعة أن تدرك فن الاتصال في مراعاة مشاعر الأفراد غير المنتسبين لها[2].

ويمكن أن نذكر ببعض ما تترك الجماعة من أثر على الاتصال فهي:

- أسرع من الفرد في حل المشكلات.
- أكثر تقبلا للتغيرات أو الحلول أو القرارات التي يتم التوصل إليها بمشاركة أفرادها هذا التغيير أو الحل، حيث يكون لقرار نابعا منهم وصادرا عن إرادتهم، ومعبرا عن رغبتهم، ومن صنعهم.
- كلما زادت رغبة الفرد في الانتماء إلى الجماعة زادت قابليته للامتثال لمعايير الجماعة ومثلها وقيمها وعاداتها، والنجاح الذي يشاركه الفرد مع الجماعة يدفعه على الامتثال لها والتأثر بها.
- يلعب نمط الاتصال السائد داخل الجماعة دور هاما في نجاح الجماعة في التوصل إلى الحلول والقرارت المنشودة، لذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة في المناقشات وحل المشكلات واتخاذ القرارت.
- العلاقة التواصلية التي تأخذ شكل العجلة هي كثر شبكات التواصل الاجتماعي قدرة وكفاية في حل المشكلات واتخاذ القرارات[3].
- تؤثر المكانة التي يتمتع بها الفرد في الجماعة على سلوكه وعلى شعوره العام بالرضا.

---

1 - Senge, **op Cit**, p : 252-254

2 - محمد حسن محمد حمادات، السلوك **التنظيمي: والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد، الاردن، 2008، ص 110.

3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

- يزداد انتماء الأفراد للجماعة وحماسهم والتزامهم بتحقيق أهدافها بزيادة التجانس بين هذه الأهداف من ناحية وبين أهداف أفرادها، لذا كان من الضروري أن يعمل القائد على خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليها وإيجاد الحوافز لتحقيقها.

- إشاعة مناخ من الحرية والمودة والتسامح بين أفراد الجماعة يؤدي إلى انعكاسات ايجابية عليها ونتاجاتها، ولذا كان من الضروري أن يتبنى القائد روح الانفتاح والموضوعية والعقلانية بعيدا عن التعصب والتشنج.

- المحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة وإشاعة روح الفريق، كل ذلك يعزز تماسك الجماعة ويحافظ على استمرارها قوية وعالية حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

- الثقة بالآخرين واحترام آرائهم وقدرتهم ومشاعرهم ونزعاتهم الفردية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في تفهم وتقدير مشكلاتهم وحاجاتهم الخاصة والمهنية، تزيد من كفائة الجماعة وفاعليتها في تحقيق الانجازات المطلوبة بقوة وتماسك[1].

يمكن أن يتأثر الاتصال في أية جماعة ببنية العلاقات الشخصية، فالاتصال الحر بين جميع أعضاء المجموعة هو أكثر الأساليب نجاحا في استفادة الجماعة من تفكير جميع أعضائها، لأنه يتيح المجال للتفاعل الحر بينهم في تشخيص مشاكل الجماعة وحلها، ومثل هذا النوع من الاتصال يزيد من قدرة الجماعة على الإبداع زيادة كبيرة، ففيه تكون الاتصالات أكثر دقة لأنها مباشرة وليست بحاجة إلى أن تنقل من شخص إلى آخر، وتكون المعنويات مرتفعة في مثل هذا النمط، فالخطة التي يشارك فيها الجميع بالفرص والمسؤولية تجاه تجاه الجماعة تتطلب مستوى أعلى للتفهم من قبل جميع أعضاء الجماعة[2].

الفرع السابع: عوائق الاتصال

هناك العديد من العوامل المساهمة بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال، وقد قسمها البعض إلى نوعين:

النوع الأول، عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال، عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان.

1 - بلقيس أحمد، **الاتصال والتواصل**، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم التربوي، عمان، 1992، ص ص 26-29.

2 - محمد حسن محمد حمادات، **مرجع سابق**، ص: 112.

أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

أ- الأخطاء التنظيمية المعيقة للاتصال: لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:

1- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع لنظام الهيكلي.

2- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا نقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الآداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.

3- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويتعمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.

4- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

5- توجه الأفراد الى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات ويخلط أحيانا بعض الأعمال.

6- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

ب- المعوقات النفسية والاجتماعية: يقدم الباحثون والكتاب من بين هذه المعوقات:

1- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

2- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة[1].

3- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من لجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

4- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الآداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لآداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليهم، ضعف رغبتهم في الاتصال،....)[1].

1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص: 82-84

المبحث السابع: رأس المال الاجتماعي

نتطرق في هذا المبحث لكل من نشأة هذا المفهوم وتطوره، وأشكاله المختلفة، وإلى علاقته بمختلف الأشكال الأخرى لرأس المال،

المطلب الأول: نشأة المفهوم وتطوره

يختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المفهوم، ولكن البعض منهم يشير إلى أن الجذور الأولى له تعود إلى كتابات "توكفيل" (Tocqueveill) عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في " القرن التاسع عشر، ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع "توكفيل" الديموقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوع المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، وغني عن البيان أن هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي بالمعنى الذي يتناول المعاصرون من خلاله هذا المفهوم، وقد اعتمد عدد كبير على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي، وبخاصة دارسي المفهوم ممن ينتمون إلى حقل العلوم السياسية[2].

ويشير البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات "هانفان" (Hanfain) في أوائل القرن العشرين – بالتحديد في 1916-، التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات إجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة إجتماعية محددة[3].

وشهد المفهوم مرحلة من الأفول، ليعاود الظهور مجددا على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينات والسبعينيات من خلال كتابات كل من "جان كالوب" و "لوري جيرمن"، إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظ باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات مع ظهور كتابات المفكر الفرنسي "بيير بورديو"* عن رأس المال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشدة مع رأس المال الاجتماعي إلى حد جعل البعض يخلط بينهما[4].

---

1 - ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص: 85.

2 - إنجي محمد عبد الحميد، **دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي**، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، ص: 16.

3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

*- بيير بورديو: (01 /1930/08– 23 /01/ 2002): عالم اجتماع فرنسي وأحد أبرز المراجع العالمية في علم الاجتماع .بدأ نجمه يبزغ بين المتخصصين انطلاقًا من الستينيات بعد إصداره كتاب" الوَرَثة" مع جون-كلود باسرون، وكتاب" إعادة الإنتاج") مع نفس المؤلف، وخصوصا بعد صدور كتابه "التمييز/التميُّز" في نهاية السبعينيات؛ وازدادت شهرته في آخر حياته بخروجه في مظاهرات ووقوفه مع فئات المحتجين والمضربين، اهتم بتناول أنماط السيطرة الاجتماعية بواسطة تحليل مادي للإنتاج الثقافي يَكفُل إبراز آليات إعادة الإنتاج المتعلقة بالبنيات الاجتماعية، وذلك بواسطة علم اجتماع كلي يستنفر كل العتاد المنهجي المتراكم في مختلف مجالات المعرفة عبر التخصصات المتعددة.

4 - نفس المرجع، ص ص: 16-17.

ثم جاءت كتابات "جيمس كولمان" (James Colman) خلال الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في إطار محاولته للربط بين الظواهر الإجتماعية، والتقدم الإقتصادي، في إطار نظرية "الإختيار الرشيد" (Rational Choice) المعروفة لدارسي علم الإقتصاد[1].

مع كل ذلك، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام" خلال حقبة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحقيقة أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضا إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغييرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدها العقدان الأخيران جعلا هذا المفهوم في بؤرة الإهتمام خصوصا عندما ارتبط بمفاهيم أخرى – مثل الديمقراطية والمجتمع المدني والحكم الرشيد – حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعلمي على حد سواء، ولم تكن كتابات "بوتنام" سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي إرتبط بها رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب[2].

المطلب الثاني: أشكال رأس المال الاجتماعي

على عكس رأس المال المادي الملموس ورأس المال البشري الذي يتجسد في معرفة الفرد ومهاراته فإن رأس المال الاجتماعي يوجد في العلاقات بين الأشخاص، ويمكن تعريفه بكل بساطة على أنه مجموعة القيم والأشكال الطوعية من التنظيم الاجتماعي، ولإعطاء مثال توضيحي لدور رأس المال لاجتماعي في تمكين الناس من الاستفادة من وسائل النقل السريع على سبيل المثال فإن هذه الاستفادة تفترض الاستثمار في رأس المال المادي (كالطرق والجسور وأكشاك قطع التذاكر والسيارات...) وتفترض الاستثمار في رأس المال البشري (كمهارات القيادة لوسائل النقل ومهارات الصيانة...) وعندئذ يمكن تثمير المال الاجتماعي المتمثل بقوانين وتعليمات السير وآدابه احترامها وطاعتها وبمؤسسات الرقابة على حسن تنفيذها[3].

وقد عرف موضوع رأس المال الاجتماعي جدلا حادا منذ أوائل التسعينات، وقد ساهم الجدل حول هذا الموضوع في تطوير المفهوم بشكل ملموس، ولكنه ظل يفتقر إلى الإجماع حول معناه وأساليب قياسه وعلاقته مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهناك من يعتقد أن رأس المال الإجتماعي يعتبر محددا رئيسيا لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل إن بعض الدراسات

1 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص: 17.
2 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
3 - أحمد بعلبكي، **موضوعات و قضايا خلافية في تنمية الموارد العربية: مقاربة إجتماعية إقتصادية**، دار الفارابي، بيروت، 2007، ص: 19.

التي قام بها البنك الدولي وصفت رأس المال الاجتماعي بأنه "الحلقة المفقودة في التنمية"، ولكن تجدر الإشارة إلى أن تأثير رأس المال الاجتماعي قد لا يكون دائما إيجابيا، فقد أشارت بعض الدراسات المقارنة حول الشبكات غير الرسمية في بعض الدول إلى أن تلك الشبكات قد تكون لها آثار سلبية، ويمكن أن تعزز عدم الاستقرار السياسي لهذه الدول[1].

ولأن مضمونه يقترح أنه يمكن للناس أن تعامل صلاتها مع آخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، ويستنجد الأفراد بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون مشاكل أو يقومون بتغييرات في حياتهم، على سبيل المثال يجتمع مجموعة أفراد معا لتحقيق مصالح مشتركة لهم، وعلى المستوى الأوسع نطاقا تقوم أشكال التنظيم الاجتماعي كلها على شبكات معقدة من الصلات الشخصية المتبادلة لتماسكهم معا، وبحسب "روبرت بوتنام" (Robert Putnam) فإن "الفكرة الجوهرية لنظرية الرأسمال الاجتماعي هي أن للشبكات الاجتماعية قيمة ...فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والمجموعات"، بينما أقر الآخرون بأن لهذه العلاقات قيمة، فإن ما استجد في التسعينيات هو مقولة أن الرأسمال الاجتماعي أفادت مصلحة عامة أكثر شمولا، وأنه عندما تتدهور مستويات الرأسمال الاجتماعي، فإن الجماعة (Community) ككل سوف تعاني[2].

فالتوسع مثلا في استثمار الرأسمال المادي والرأسمال البشري، هو بلا ريب ينتج تحسنا في تحرك وانتقال الناس، ولكنه يؤدي إلى زيادة الحوادث والتلوث والتدمير للمناطق الخضراء والتسبب باختناقات السير والعنف المتصل بالحوادث على الطرقات، وإن العواقب الضارة ترجح على كفة الفوائد المباشرة، وهكذا فبدون رأس المال الاجتماعي تفتقد الأشكال الأخرى من الرأسمال قيمتها[3].

وكتب كل من "بورديو ولويك واكنت" (Pierre Bourdieu & Loic Waquant) أن الرأسمال الإجتماعي هو "مجموعة الموارد، سواء فعلية أم إفتراضية، التي تحدث لشخص أو لجماعة بسبب إمتلاك شبكة مستمرة من العلاقات المؤسساتية، سواء قلَّت أم كثرت، من المنفعة والتقدير المتبادل"، ويفسر مفهوم الرأسمال الاجتماعي لماذا تكون بعض الجماعات قادرة على التآزر بخصوص مكانتها الاقتصادية والإجتماعية المميزة: فهم يحشدون رأسمال جماعتهم، مثل أفراد الأسر القوية، أو التلاميذ القدامى في مدارس النخبة، أو أعضاء في نادي ما، أو النبلاء، استثمارا للعمل، والقدرة الاجتماعية (Sociability) المستمرة، من أجل الإبقاء على قيمتها[4].

---

1 - محمد نصر، جميل هلال، **قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2007، ص01.
2 - جون سكوت، **مرجع سابق**، ص ص: 221-222.
3 - أحمد بعلبكي، **مرجع سابق**، ص: 20.
4 - جون سكوت، **مرجع سابق**، ص: 223.

وعلى النقيض من ذلك أكد "جيمس كولمان" (James Coleman) قيمة الصلات بين الأشخاص بالنسبة إلى الجماعات الاقل تميزا، مثل طلاب المدارس العليا من الأفارقة الأمريكيين، وفي سلسلة من الدراسات الامبريقية أظهر "كولمان" أن السمات الأسرية والمجتمعية يمكن أن تفوق وزنا العوامل الأخرى مثل إنخفاض الدخل أو سمات المدرسة نفسها، ثم نشر دراسة مؤثرة للغاية حول العلاقات بين رأس المال الاجتماعي والبشري، أكدت أن الصلات الاجتماعية المشتركة بقوة ترتبط عادة بالمستويات العليا من التحصيل التعليمي، وبالنسبة إلى "كولمان" يتشكل الرأسمال الاجتماعي من "مجموعة الموارد الداخلة في العلاقات الأسرية وفي التنظيم الاجتماعي للجماعة، وأنه مفيد في التطور المعرفي أو الاجتماعي لطفل أو شخص صغير السن"، وكان "كولمان" كعالم إجتماع مهتما كثيرا بالاقتصاد والعمل في إطار نظرية "الاختيار العقلاني"، وتفترض نظريات "العمل العقلاني" أن سلوك الفاعلين مدفوع بهدف المصلحة الذاتية العقلانية للفرد، ومن ثم لديها مشكلة متعلقة بتفسير السلوك التعاوني، وبخاصة عندما يكون سلوكا أنانيا، وبالنسبة ل"كولمان" أيضا فإن مفهوم الرأسمال الاجتماعي لا يُفَسر ببساطة "لماذا يكون بعض تلاميذ المناطق الفقيرة مميزين تعليميا مقارنة بأقرانهم، وهو (المفهوم) يحل هذه المشكلة الرئيسية من خلال نظرية الاختيار العقلاني[1].

وكثيرا ما يثار أن رأس المال الاجتماعي هو أكثر صور رأس المال غموضا، ربما لأنه يتعلق في الأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة، في حين تتعلق الصور الأخرى لرأس المال بظواهر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة وبشكل ملموس، فرأس المال المادي (Physicalcapital)[2]، وهذا النوع من رأس المال هو الصورة الأكثر تجسَداً من صور رأس المال إذ أنه ينطوي على عناصر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة، حيث يمثل الرأسمال الاجتماعي مجموع الاتصالات والعلاقات، والمعارف، والصداقات، والسندات (ديون أو ديون رمزية)، التي تعطي للفاعل تقريبا "سماكة" إجتماعية كبيرة[3]. فقدرة الفعل ورد الفعل مهمة تقريبا، وفق نوعية وكمية إرتباطاته، وصلاته مع أفراد آخرين من حيث إن المظهر العام للرأسمال، تحت مختلف أشكاله، يمثل تشابها قويا أو تماثلا مع ذلك الخاص بالفاعل[4].

"فرأس المال الاجتماعي هو مجموع الموارد الحالة أو الكامنة التي تكون مرتبطة بحيازة شبكة دائمة لعلاقات "ممأسسة" من معارف متداخلة واعترافات متداخلة، أو بعبارة أخرى، الإنتماء إلى جماعة كمجموع فاعلين ليسوا فقط مخصوصين بملكيات مشتركة – يمكن أن تكون مدركة من

1 - جون سكوت، **المرجع السابق**، ص: 224.
2 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 18.
3 - ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، **معجم بورديو**، ترجمة:الزهرة إبراهيم، الشركة الجزائرية السورية للنشر، 2013، ص: 163.
4 - **نفس المرجع**، ص ص: 163-164.

طرف الملاحظ، ومن طرف الآخرين أو منهم أنفسهم - ، ولكن أيضا موحدين بروابط دائمة ونافعة، وبصفته مرتبطا بالرساميل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة وبرساميل المحيط، فإن الرأسمال الاجتماعي لفرد ما هو الذي يؤمن الاعتراف به وينزع إلى أن يصير نوعا من المضاعف لقوته عبر أثر الادماج الرمزي – كما لو أن الثروات المادية والرمزية للفاعلين المتواطئين تتضاف إفتراضيا- إن شبكة العلاقات - في إنتاج "إستراتيجيات إستثمار إجتماعي" يظهر الفاعل، عن وعي أو لا، بهدف أن يخلق، ويدعم، ويصون، ويرافق، وينشط ثانية الروابط التي يمكنه أن يطمح، في أية لحظة، إلى أن يجلب منها "منافع مادية أو رمزية"، إنه مدعوم في هذا بعدد من الإجراءات المؤسسية (...حفلات إستقبال، تدشينات، مدارس منتقاة، أنشطة رياضية من النوع الرفيع، منتدى، مؤتمر)، "يسعى إلى التبادلات الشرعية وإلى إقصاء التبادلات غير الشرعية" ليربط هكذا بين الفاعلين الذين لهم إهتمام أكثر، برأسمالهم وبموقعهم، ليكونوا على إتصال[1].

المطلب الثالث: رأس المال الاجتماعي وعلاقته بأنواع رأس المال الأخرى

ميز "بيير بورديو"، عالم الاجتماع الفرنسي الذي طور المفهوم، في مقال نشره عام 1983 بالألمانية ونشر العام 1986 بالانجليزية، بين ثلاثة أنواع من رأس المال، في سياق توجيه الانتقاد للنظرية الاقتصادية التي تركز بشكل ضيق على نوع واحد من رأس المال، وهو رأس المال الاقتصادي الذي يُمأسس على شكل حقوق الملكية. لقد ارتأى "بورديو" أن هذا يحوِّل عالم التبادل إلى مجرد تبادل تجاري يستهدف المنفعة الفردية عبر تعظيم الفائدة، في حين توجد أشكال أخرى من التبادل غير الاقتصادي المسيرة على أسس أخرى. لذا فقد دعا عالم الاجتماع الفرنسي إلى تأسيس علم معني بدراسة رأس المال في أشكاله المختلفة.

فبالإضافة إلى رأس المال الاقتصادي، طرح "بورديو" مفهوم رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي، ودمج لاحقاً في الأخير رأسمال كان قد أطلق عليه رأس المال الرمزي، بالإضافة إلى رأس المال السياسي[2].

كما أنه غني عن البيان أن رأس المال الاجتماعي أكثر صور رأس المال غموضا ربما لأنه يتعلق في الأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة في حين تتعلق الصور الأخرى – مثل رأس المال المادي والبشري – بظواهر يمكن تميزها وقياسها بسهولة، وبشكل ملموس، وتتفق معظم الأدبيات في أن مفهوم رأس المال الاجتماعي، وإن كان يتناقض بوضوح مع الصور الأخرى لرأس المال، إلا أنه – بالرغم من ذلك – يتقاطع معها في قواسم يمكن تمييزها، وعلى رأس هذه

1 - ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، **المرجع السابق**، ص:164.
2 - محمد نصر، جميل هلال، **مرجع سابق**، ص: 11.

القواسم يأتي مفهوم "التراكم"، وينصرف تعبير "رأس المال المادي" (وكان يشار إليه في السابق برأس المال فحسب[1]، إلى أن اقتضت ضرورات التطور الاجتماعي والإقتصادي تمييزه عن الصور الأخرى لرأس المال) إلى الموارد المادية والعينية التي يمتلكها الأفراد والمجتمعات، بما يشمل عناصر وأدوات الإنتاج الأساسية كالأرض والمباني والآلات، فضلا عن الأرصدة المالية والنقدية، ويتضح من ذلك أن رأس المال المادي هو الصورة الأكثر تجسيدا من صور رأس المال، إذ أنه ينطوي على عناصر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة ويسر[2]. أما مفهوم "رأس المال البشري" فيشير إلى المهارات والقدرات التي يكونها الأفراد على مدار حياتهم والتي يحصلون عليها من خلال التدريب والتعليم، ويشمل ذلك المهارات الفنية والتكنولوجية والشهادات والدرجات العلمية، وكل مهارة أو مقدرة تمكن الأفراد من خلال - إستخدامها وتطويرها - من تحقيق مكاسب مادية وأدبية ورأس المال البشري - كما هو واضح - أقل في ماديته من رأس المال المادي، ويعود ذلك لإرتباط المفهوم ببعض القيم والمعايير غير المادية، التي يصعب قياسها بالمقارنة مع رأس المال المادي[3].

وربما كان أهم تطور والأكثر أصلية في السنوات الماضية فيما يخص رأسي المال البشري والاجتماعي فكرة أن مفهوم رأس المال المادي هو ما تعلق بالأدوات والآلات، والمعدات الإنتاجية الأخرى، ويتم إنشاء رأس المال المادي انطلاقا من التغيرات في المواد لتشكيل الأدوات التي تسهل الإنتاج، كما يتم إنشاء رأس المال البشري عن طريق التغييرات الطارئة على الأشخاص بتطوير المهارات والقدرات التي تجعلها قادرة على التصرف بطرق جديدة[4].

أما فيما يتعلق بـــ "رأس المال الاجتماعي" فهو يعد أقل صور رأس المال تجسدا، إذ يشير إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة إجتماعة معينة، يحكمها عدد من القيم والمعايير كـــ "الثقة، الاحترام المتبادل، الالتزام، التعاون"، وهذه كلها - كما هو واضح - قيم مجردة يصعب قياسها كميا، كما يصعب تمييزها بشكل دقيق. وهو الأمر الذي جعل البعض يعتبر مفهوم رأس المال الاجتماعي مفهوما غامضا جدا حتى وصل بأحدهم أن شبهه بـــــ"الكلمات المتقاطعة",في حين نظر إليه آخرون باعتباره"علاجا لجميع المشكلات"[5]. حيث ينطوي مفهوم رأس

1 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 18.
2 - **نفس المرجع**، ص 18.
3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.
4 - James S. Coleman, **Social Capital in the Creation of Human Capital**, American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988, p: 100.
5 - نادية أبو زاهر، **محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة 2010، ص:01.

المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، فرأس المال يشير أساسا إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المجتمع من القيم والروابط الاجتماعية هو رأس مال متراكم عبر الزمن يعبر عنه مفهوم رأس المال الاجتماعي، ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرد بذاته - كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري -، وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام إليها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد[1] - عبر إستخدامهم لما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الإلتزام والثقة - إنما يستغلون الرصيد الإجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة، وليس هذا الرصيد في الواقع سوى رأس مال إجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن، لأن الفرد حينها ينتقل من كونه "فردا" (Individu) إلى أن يصبح "شخصا" (Personne) وذلك بتغيير صفاته البدائية التي تربطه بالنوع إلى نزعات اجتماعية تربطه بالمجتمع[2]. وهي العلاقات الخاصة التي تقدم الروابط الضرورية بين رأسي المال المادي والبشري، في نطاق النشاط المشترك الذي تقوم به المجموعة- واجتماع أعضاء المجموعة- في أي ظرف وفي أي مكان، هو التعبير المرئي عن هذه العلاقات في مجال معين من مجالات النشاط. وجميع صور هذا الاجتماع - سواء كانت في هيئة تظاهرة أم مدرسة، أم جيش أم مصنع أم نقابة أم سينما.. - هي تعبير عن شبكة العلاقات في صور مختلفة[3]. كما أنها تكشف عن علاقات الثقة وأواصر الصداقة والمودة، ومن جهة ثانية فإن شبكة الاتصالات هي مؤشر قوي على قوة تلك الشبكة، ومجمل تدفق المعلومات في المنظمة المعنية[4].

كما أن قدرة الفرد تعتمد على مدى وصوله إلى موارد عبر "رأس المال الاجتماعي" على شبكة علاقاته الاجتماعية (معارفه وإنتماءاته المختلفة وعضويته في روابط ومؤسسات مختلفة)، وعلى قوة هذه العلاقات وثباتها، وعلى الموارد المتوفرة لشبكة العلاقات التي يقيمها الفرد. وهذا لا يعني أن الفرد يرث هذه الشبكة من العلاقات دون تدخل أو جهد منه[5]. صحيح أن الظروف الموضعية تحدد الإطار الممكن لشبكة هذه العلاقات، لكن للفرد دور في تحديد سعة واستمرارية

---

1 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 19.

2 - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع: **شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1986، ص: 31.

3 - **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

4 - Christian Waldstrom, **Informal Networks in Organizations – A literature review DDL Working Paper**, No. 2 , The Aarhus School of Busnisse, February 2001, p: 14.

5 - محمد نصر، جميل هلال، **مرجع سابق**، ص: 09.

هذه العلاقات (الانتماء أو عدم الانتماء لأحزاب أو نقابات أو نواد وجمعيات، ... الخ)، لكن ليس كل العلاقات ودرجة تأثيرها وثباتها خاضعة لاختيار الفرد[1].

وكما تمت الإشارة سلفا، فإن ثمة جوانب تداخل بين رأس المال الاجتماعي وبين صور رأس المال الأخرى، فلا يكفى على سبيل المثال أن يتوافر رأس المال المادي (أدوات إنتاج) في أيدي أفراد على درجة عالية من المهارة والتأهيل (رأس مال بشرى)، دون أن تتوافر لديهم - بصورة أو بأخرى - شبكة من العلاقات والروابط الاجتماعية ومنظومة واضحة من القيم التي تربط بين هؤلاء الأفراد وتنظم عملهم بما يتيح لهم إنجازه على نحو أفضل (رأس مال اجتماعي)[2]. كما أن تكوين الفرد لرصيد من رأس المال المادي أو البشرى بمفرده، ودون الحاجة إلى جماعة اجتماعية، يجعل من الصعوبة بمكان أن يتكون له رأس مال إجتماعي لأن ذلك يقتضي انتماءه إلى جماعة.

ويختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال الأخرى فيما يتعلق بالناتج المتحقق من استثماره، إذ يؤدى استثمار الفرد لما يمتلكه من رأس مال مادي أو بشرى إلى تحقق فائدة ذاتية، بينما يؤدى استثمار رأس المال الاجتماعي إلى تحقيق فائدة، ليس فقط على مستوى الجماعة، وإنما أيضا على مستوى المجتمع[3]، وقد اختلفت الأدبيات فيما إذا كان رأس المال الإجتماعي يمثل سلعة خاصة أو سلعة عامة لا يمكن لفرد أو لمجموعة من الأفراد أن يحجبوا الاستفادة منها عن الآخرين ممن ينتمون إلى الجماعة الأوسع، مثلها في ذلك مثل السلع العامة كما يعرفها علم الاقتصاد، فمن المستحيل مثلا تخيل أن يمنع المجتمع بعض الفئات من الاستفادة من خدمة الطرقات أو المستشفيات أو الجامعات التي تمثل سلعا عامة تعم فائدتها على المجتمع بجميع أفراده، بغض النظر عن حجم إسهامهم فيها، وكذلك الحال، بالنسبة لرأس المال الاجتماعي إذ يستفيد منه الأفراد الذين ينتمون إلى الجماعة بحكم كونه رصيدا يراكمه المجتمع، بغض النظر عن إسهام كل فرد في تكوين هذا الرصيد[4].

ويتفق رأس المال الاجتماعي مع غيره من صور رأس المال الأخرى في أنه يفرز عند استخدامه حزمة من الآثار الإيجابية والسلبية على حد سواء. وإذا كانت هذه الفكرة مفهومة في حالة رأس المال المادي (غسيل الأموال مثلا)، أو البشري (إتقان بعض المهارات الهدامة مثل التزوير)، فقد أثارت الفكرة نفسها خلافاً بين دارسي رأس المال الاجتماعي، فهل يمكن تخيل وضع تفرز فيه

1 - محمد نصر، جميل هلال، **مرجع سابق**، ص: 09.
2 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 19.
3 - **نفس المرجع**، ص: 20.
4 - إنجي محمد عبد الحميد، **المرجع السابق**، ص: 21.

العلاقات والروابط الاجتماعية ورصيد الثقة المتوفر في الجماعة نواتج سلبية؟ وهل يمكن أن يسخر الفرد أو الجماعة هذه العلاقات والروابط في خدمة أغراض هدامة، بما يؤدي إلى خلق نوع من الكراهية والعزلة بين أعضاء الجماعة والمجتمع على حد قول بعض الدارسين؟[1].

وقد قام "بوتنام" بتمييز هذه الظاهرة، وعرفها على أنها نوع من رأس المال الاجتماعي السلبي (Negative Social Capital)، ويقصد به أن يستخدم الأفراد ما يمتلكونه من رصيد من الروابط التي تقوم على الثقة المتبادلة في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعة، التي تنتج في بعض الأحيان أثارا سلبية على المجتمع ككل (Externalities Negative)، وتمثل جماعات المافيا الشهيرة واحدا من أبرز الأمثلة على هذه الحالة، حيث تعد من أكثر الجماعات ترابطا، والتي يقوم ترابطها في الأساس على رصيد من الثقة المتبادلة بين أفرادها، حيث تقوم بتسخير هذا الرصيد في نشر العنف والجريمة في المجتمع، وتعد الجماعات الدينية المتطرفة، وكارتلات* تجارة المخدرات أمثلة أخرى على رأس المال الاجتماعي السلبي، ويختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال الأخرى في طريقة قياسه، فمن المنطقي أن يؤدي الاختلاف في طبيعة وخصائص كل من هذه الصور إلى اختلاف طريقة قياسها، حيث رأس المال المادي يعتبر أكثر صور رأس المال مادية، لذا فإن قياسه يعتمد على حجم الموارد ووسائل الإنتاج المتوفرة، والتي يؤدي استخدامها إلى تحقيق فائدة سواء أكان المستخدم فردا أو جماعة، ولا يختلف الأمر كثيرا في حالة رأس المال البشرى الذي يمكن قياسه من خلال القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد والتي يؤدى الحصول عليها إلى تحقيق مكاسب مادية وأدبية[2].

ويبقى الأمر بالنسبة لرأس المال الاجتماعي الذي يختلف في قياسه عن نوعي رأس المال الآخرين، كونه أقل صور رأس المال مادية، حيث ينطوي على عناصر يصعب قياسها من خلال مؤشرات محددة مثل الثقة والتبادلية والالتزام بقواعد الجماعة. إلا أن العلاقة بين صور رأس المال الثلاثة جد وثيقة، لأن ميزات شبكة العلاقات الإجتماعية الموجودة كـــ: الثقة والإحترام المتبادل في إطار الجماعة يساعد على تكويم كل من رأسي المال المادي والبشري.

---

1 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص:21.

*- جمع كارتل، مصطلح مشتق من كلمة كارتا (Charta) اللاتينية التي تعني ميثاق. وهو الحلف الاحتكاري الذي يتم بين عدة منشآت يظل بعضها مستقلاً عن بعض رغم وجود اتفاق يلزمها جميعاً بالعمل على تحديد أو إزالة المنافسة فيما بينها. ويختلف الكارتل عن التروست (Trust) الذي هو عبارة عن مجموعة منشآت تخضع لإدارة موحدة.

2 - **نفس المرجع**، ص: 22.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل لبعض معززات العلاقات الإنسانية كالقيادة والاتصال التنظيميين، وكذا رأس المال الثقافي، وللنظريات المفسرة، لهذه العوامل، كما تم التعرض لأهمية كل منها في التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية، وعلى الأفراد، في التنظيم، حيث أن القيادة ذات أهمية كبيرة فأي تنظيم كان، حيث يعد وجود القائد يعد شرطا أساسيا لانتظام بنية الجماعة، كما أن الاتصالات أحد أهم العوامل في عملية التفاعل الإنساني، فهي جزء أساسي في متطلبات الأعمال والحياة ولها تأثير كبير على سلوك الأفراد، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية، وكذا أهمية هذا العامل مجالات حيوية كتنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية والحياتية، وارتباطه بالقيادة الفعالة، وبالدافعية وتحفيز الأفراد، وباتخاذ القرارات، ومن العوامل المهمة في تعزي العلاقات الإنسانية تم التطرق لرأس المال الاجتماعي، الذي يمكن الأفراد أن تستغل صلاتها مع الآخرين بصفتها مصدرا مهما يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، حيث يستنجدون بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون مشاكل أو يقومون بتغييرات في حياتهم.

الفصل الخامس: تقديم المؤسسة قيد الدراسة وهيكلة دراستها المنهجية

- **التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة**
- **مجالات ومجتمع الدراسة**
- **عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها**

تمهيد

نتطرق في هذا الفصل إلى تناول **أولا: التعريف بمؤسسة الدراسة**، حيث سنتعرض للتعريف بصندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، بمحاولة التعرف على المؤسسة من خلال نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي، ثم التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، وإلى عرض الهيكل التنظيمي للصندوق، بالتعريف بمختلف مصالح الصندوق من خلال التعرف على مصالح الإدارة العامة والتعويضات، ثم إلى عرض مصالح نيابة المديرية للتحصيل والمالية.

ثم ثانيا: الهيكلة المنهجية للدراسة الميدانية، ونتناول فيها **أولا**: البيانات المحددة لمجتمع الدراسة من خلال مجالات ومجتمع الدراسة: منهج ومجالات الدراسة، توصيف لتعداد مجتمع الدراسة بالنظر إلى متغيرات عدة منها: متغير الجنس، متغير علاقة العمل، متغير العمر، متغير المرتبة الوظيفية، على مستوى كل مراكز الدفع الخاضعة للدراسة، ثم **ثانيا**: إلى توصيف تعداد المصالح وتحديد مهامها على مستوى كل مركز.

وذلك في النقاط التالية:

- مجالات ومجتمع الدراسة، بتناول منهج ومجالات الدراسة، فمجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها، من خلال خصائص عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات.

المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة

أولا يجب تناول الجانب التاريخي لنظام الضمان الاجتماعي بشكل عام في الجزائر، وبشكل خاص نذكر بتعريف خاص بصندوق الضمان الاجتماعي في ولاية الجلفة، وإلى القوانين المنشأة له، وتعاقب التغيرات والتعديلات الحاصلة في مجال الضمان الاجتماعي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي

ورثت الجزائر غداة الاستقلال نظاما رأسماليا معقدا للضمان الاجتماعي تميز بـــ:

- تعدد الأنظمة.
- التفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لأخر.
- انعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع .
- ضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور و القيمة المالية للمعيشة.

وخلال عشر سنوات ما بعد الاستقلال اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات وتحسين تسيير الهيئات والتي منها:

- سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص التشريع الخاص بحوادث العمل والأمراض المهنية وأصبحت هذه الأخطار تسيرها هيئات الضمان الاجتماعية .
- سنة 1971 تم إنشاء نظام المنح العائلية و نظام التقاعد .

وتجدر الإشارة أنه تم تأسيس لجنة وطنية بموجب الأمر رقم 74-08 المؤرخ في 74/01/30 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي.

وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05 جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور والميثاق الوطني والمبادئ المطروحة في القانون الأساسي العام للعمال وما أقره المجلس الشعبي الوطني، حيث يهدف القانون الجديد خاصة إلى:

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي وتأسيس نظام وحيد.
- توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه.

- إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي و هذه القوانين التي دخلت حيز التطبيق في 01 جانفي1984 هي:

- القانون رقم: 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- القانون رقم: 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.
- القانون رقم: 83-13 المؤرخ في 02 جولية 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
- القانون رقم: 83-14 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي.
- القانون رقم: 83-15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

هكذا أصبح كل العمال الأجراء أو غير الأجراء (أي الأشخاص الذين يمارسون لحسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا) يستفيدون من تغطية اجتماعية واسعة تشمل الأخطار المتعلقة بالمرض والولادة والعجز والتقاعد، والوفاة وحوادث العمل .

كما تتمثل مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في:

تسيير الآداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

- ضمان التحصيل،المراقبة والمنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الآداءات.
- المساهمة في ترقية سياسية الوقاية الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الآداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعي.
- تنظيم، تنسيق والممارسة المرتقبة الطبية.
- القيام بنشاطات في المجال الصحي والاجتماعي .
- القيام بنشاطات في مجال الوقاية, التربية والإعلام الصحي.
- إبرام اتفاقات في مجال الدفع من قبل الغير.
- تسجيل المؤمنون الاجتماعيون وأصحاب العمل وتزويدهم برقم وطني .
- ضمان إعلام المستفيدين و أصحاب العمل.

ويتم تمويل الضمان الاجتماعي بفضل الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها المستفيدون (المؤمنون الاجتماعيون) وأصحاب العمل.

- تعمل هذه الاشتراكات لتمويل التأمين على: المرض، حوادث العمل، الأمراض المهنية، التقاعد، التأمين على البطالة، المستشفيات، تحويل العلاج بالخارج، وإن نسبة الاشتراك محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 50/2000 المؤرخ في 04 مارس 2000 يتم توزيع النسبة كالآتي:

جدول رقم (3) يوضح نسب الاشتراكات وتوزيعها

الرقم	الاشـــــتراك	%	الرقم	الاشـــــتراك	%
1	التقاعد	**16**	**4**	التأمين على البطالة	**1.75**
2	التقاعد المسبق	**1.5**	**5**	التأمينات الاجتماعية	**14**
3	حوادث العمل	**1.25**	**6**	الصندوق الوطني لمعالجة الخدمات الاجتماعية	**0.5**
المجموع الإجمالي			**%35**		

حيث: 25 % من أساس الاشتراك في الضمان الاجتماعي يتكفل بها المستخدم.

9 % من أساس الاشتراك في الضمان الاجتماعي يتكفل بها العامل.

المطلب الثاني: التنظيم المنشئ للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة

بموجب المرسوم رقم 223/85 الموافق لــ:20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي, تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الذي يحمل الرمز"ص.و.ت.أ" الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في سير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل و الأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالوكالات المتواجدة على مستوى ولايات الوطن .

طبقا لأحكام المادة 78 و المادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983، تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي والتي هي موضوع دراستنا هذه وهي على وجه التحديد " وكالة الجلفة " ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها

مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة والمالية، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية، وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، تتمتع هذه الوكالة حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي.

وتشغل وكالة ولاية الجلفة حوالي 373 مابين موظف وعامل والذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية والتي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة، و التي تخضع هي الأخرى بدورها تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الحالات الإدارية والمالية.

المبحث الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للصندوق

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى كل من مصالح الإدارة العامة والتعويضات، ثم عرض مصالح نيابة المديرية للتحصيل والمالية، بشكل من التفصيل لمهام كل منها.

المطلب الأول: مصالح الإدارة العامة والتعويضات

لصناديق الضمان الاجتماعي خصوصيتها في التسيير لذلك فتنظيمه الإداري موافق لهذه الخصوصية تتمثل في نوعية الوظائف ومهامها وعلاقاتها كذلك العلاقات بين مختلف المصالح ونوعية الاتصال بينها، لذا يكون تنظيم المصالح موافقا لمخطط الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

أ. **الأمانة العامة**:يمكن تلخيص مهام مكتب الأمانة العامة لمكتب المدير في النقاط التالية:

- استلام البريد الوارد و المراسلات الواردة وفرزها وترقيمها لتسجلها ضمن كل سجل (الوارد والصادر).
- تنظيم عملية استقبال المراجعين و الزائرين عن طريق المواعيد و تسجيلها.
- القيام باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس أثناء غياب المدير.
- تدوين المراسلات الصادرة عن المؤسسة و تسجيلها.
- القيام بمعالجة النصوص و حسابات الفواتير على جهاز الإعلام الآلي.
- الحفاظ على أسرار المؤسسة .
- استقبال الزوار وأخذ المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل ما يمكن قوله عن مكتب الأمانة العامة أنه يمثل همزة وصل بين المدير والزوار سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها بصورة أخرى يعتبر واجه المؤسسة ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عليه.

ب. **نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة**: تخص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بملفات المستفيدين وتسيير كل الوسائل العامة للمؤسسة التي تتعلق بالموارد المالية و ممتلكات المؤسسة والصيانة و تضم المصالح التالية:

1- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل الموارد البشرية وما يتعلق بملفات المؤسسة(التبعات,العطل,العقوبات,التحويلات) عن طريق تجسيد قرارات المديرية كتابيا وإشعار المصالح و تزويد المصالح الأخرى بأي معلومات تتعلق بموظفي المؤسسة مثال على ذلك

الأقدمية، الأحوال الاجتماعية، استقبال وثائق العطل المرضية و إرسالها لمصلحة الرقابة الطبية في شكل مراسلات إدارية.

2- مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصالح بتمويل جميع المصالح التابعة للمؤسسة بكل المستلزمات من وثائق و لوازم المكتب بالإضافة إلى تكلفها بجميع احتياجات المؤسسة المادية كصيانة الأثاث و ترميم المنشآت و ممتلكات بناية المؤسسة.

كما تقوم بالاهتمام بالأمن في المنشاة والصيانة وكذا متابعة المشاريع المنجزة و تمويلها وتوزيع العمل .

3- مصلحة الانجازات: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المباني (كبناء مراكز وفروع) والترميمات داخل المؤسسة و المشاريع الموكلة إليها من طرف مدير الوكالة.

4- مصلحة حظيرة السيارات : تحتوي هذه المصلحة سيارات الوكالة .

5- خلية الوساطة و الإعلام: تكمن مهام خلية الوساطة والعلاقات العامة في:

- استقبال و تسجيل شكاوي المؤمنين الاجتماعيين والتدخل لمعالجتها.
- توجيه ,إعلام و مساعدة المؤمنين في كل الإجراءات الإدارية.
- القيام بالإجراءات اللازمة مع الحركة الجمعوية والشركاء الاجتماعيين.

والمفاهيم الأساسية التي يجب أن يعرفها الوسيط للمؤمن الاجتماعي يجب على المؤمن الاجتماعي أن:

- يرفض كل رفض يكون شفوي.
- الحق في بيان مكتوب يبين فيه الأسس القانونية للرفض و طرق الطعن .
- استعمال سجل الشكاوى الذي يمثل شيئا مهما في تقييم آداء المراكز .

ج. **نيابة مديرية التعويضات:** تقوم هذه النيابة بجميع ما يتعلق بالتعويضات فيما يخص التأمينات الاجتماعية و المنح العائلية,الإرادات لحوادث العمل و الوقاية و يحتوي المصالح التالية:

1- مصلحة الانتساب: تهتم بالاطلاع على الملفات التي تم جمعها لدى مصلحة الترقيم وتثبيتها من طرف مراكز الإعلام الآلي ثم تدوينها في أجهزة الإعلام الآلي بعد تثبيت وضعية المؤمن.

1- مصلحة الأخطار الكبرى: تقوم بعدة أعمال خاصة بالتأمينات الاجتماعية في جانبها المتعلق بالتعويضات الكبرى والمتمثلة في:

- رأس مال الوفاة: يستفيد من هذه المنحة كل من ذوي حق للمؤمن عليه للمتوفى لإعادة تشكيل ملفه (تعويض)
- التكفل بالأجهزة الخاصة بالمعوقين عن طريق:
  - مديرية النشاط الاجتماعي في إطار التكفل بالفئات المحرومة .
  - التابعين لأولياء المؤمنين.
- تأمين بطاقات مجانية: للمواد الصيدلانية لذوي الأمراض المزمنة من هذا التأمين لـــ:
  - المؤمن.
  - المعوزين (الذين ليس لديهم أي دخل تجاري أو حرفي).

2- مصلحة المنح العائلية: يكمن دور هذه المصلحة في دراسة الاستفادة من المنح العائلية للأزواج الذين لهم أطفال بلغوا السن القانونية و هي17 سنة إلى 21 سنة، ويستفيد من المنحة الأرامل و المتقاعدين الأجراء, ويرفق ملف الاستفادة بالنسبة للأطفال بشهادة مدرسية أو تكوين مهني و شهادة عائلية، حيث تتم تسوية وضعياتهم عن طريق حوالة أو صك بريدي.

3- مصلحة الإيرادات والعجز: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل إيرادات الحوادث الخطيرة والحوادث المهنية و العجز لذوي الحقوق كالزوجة والأطفال والأم والأب الكفيل (تحت الكفالة) ، حيث:

- حوادث العمل: الأمراض المهنية تتكفل المصلحة بأيام الراحة والدواء(الأشعة.الفحص).
- العجز: يُتكفل بالمؤمنين اجتماعيا والذين لديهم القدرة على العمل أو الذين تقل استفادتهم من العجز بأقل من 50 بالمئة و التي يحددها الطبيب المستشار ويقسم القانون نسبة العجز إلى 3 درجات :

أ. الدرجة الأولى:يستفيد العامل من تعويض بنسبة قدرها 60 بالمائة من الأجر القاعدي وله الحق في مزاولة نشاطه المهني و لا يبذل مجهودا أكبر من طاقته.

ب. الدرجة الثانية: يستفيد العامل بنسبة قدرها 80 بالمائة من الآجر القاعدي ولا يحق لصاحبه ممارسة أي نشاط مهني.

ج. الدرجة الثالثة:تساوي الدرجة الثانية زائد مساعد يقوم هذا الأخير بمد يد العون للعاجز و يستفيد من نسبة تقدر بـــ:40 بالمائة من اجر المؤمن أي:120 بالمائة من الأجر القاعدي 80+40= 120.

وتقوم هذه المصلحة دوريا كل شهر بجمع و تقدير ملفات العجز و إرسالها لمصلحة المحاسب هذا لتطبيق أجور المؤمنين منحة إيراد حادث العمل.

4- مصلحة حوادث العمل:

يكمن دور هذه المصلحة في ما يلي:

- تزويد المعاقين أجهزة خاصة تتلاءم مع إعاقتهم.
- رأس مال الوفاة.

د. **نيابة المديرية العامة للمراقبة الطبية:** تقوم بعملية التأكد من صحة الأدوية والمرض بالكشف عن صاحب الوصفة وتتكون من:

1- مصلحة الرقابة الطبية: تقوم على تسيير مصلحة الرقابة الطبية مكلف إداري يقدم النصائح والتوجيهات اليومية للتابعين للمصلحة كما يقوم إلى جانب ذلك بعمليات الإحصاء اليومية والشهرية والسنوية,للملفات ودراسة الملفات المعطلة منها كما يسهر على تنفيذ المرسلات الصادرة عن المصلحة بما في ذلك الإعلانات الداخلية وبطاقات الاتصال والإعلام .

2- هيئة الرقابة الطبية: تتكون الهيئة الطبية من رئيس مستشار يعمل تحت إشرافه طاقم من الأطباء والتقنيين والمسؤول عن الإمضاءات الخاصة بالتقارير الطبية كما يعمل طبيب مستشار على المرض و حوادث العمل و العجز، حيث تتكون هذه الهيئة من اللجنة المتمثلة فيما يلي:

- رئيس مصلحة.
- طبيب رئيسي.
- 3 أطباء مستشارين.
- طبيب أسنان.
- عون استقبال.
- 2 عون طبيب.

والعلاقة بين مصلحة التعويضات الاجتماعية ومصلحة المراقبة الطبية تتعلق بالآداءات العينية والآداءات النقدية.

1- الآداءات العينية: تتكفل مصلحة التعويضات بمصاريف العناية الطبية والوقائية لصالح المؤمن له وذوي الحقوق من الأولاد والأصول.

2- الآداءات النقدية:تمنح مصلحة التعويضات تعويضا نقديا يوميا للعامل الذي يضطره المرض إلى الانقطاع مؤقتا عن عمله.

المطلب الثاني: عرض مصالح نيابة المديرية للتحصيل والمالية

أولا: قسم التحصيل : ويتكون من المصالح التالية:

1- مصلحة الترقيم: تتكفل مصلحة الترقيم بتنظيم و جمع كافة المنخرطين ضمن نظام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حفظ ملفاتهم منذ بداية انخراطهم إلى غاية نهايته وبإدخال المعلومات الخاصة بالمنخرط في أجهزة الإعلام الآلي المخصصة لهذا الغرض ليتم إخراج بطاقات مؤقتة و أرقام مؤقتة .

و على نحو هذا يمكن لمركز التعويضات تعويض المؤمنين مصاريف الدواء منح الأولاد والزوجات و هذا ما قد ينطبق أيضا على مصلحة الوقاية وحوادث العمل بخصوص إيرادات منح حوادث العمل و العجز الناتج عن العمل .

2- مصلحة أرباب العمل: يقوم باستقبال وثائق أرباب العمل الخاصة بإبلاغهم عن حادث وقع لأحد العمال أو طلب دراسة نشاط معين يسمح به القانون.

3- مصلحة المنازعات: بدورها تنقسم إلى قسمين:

- منازعات أرباب العمل: تتكلف بالاتصال بكافة المستخدمين الذين لم يؤدوا مستحقات صندوق التأمينات الاجتماعية تطبيقا للقانون رقم 83/15 ويتم استدعائهم وتقديم المعارضات في البنوك وحسابهم من جهة ومن جهةّ أخرى يتم إجراء ملاحقة قضائية ضدهم وهذا عن طريق الصندوق.
- منازعات المؤمنين: و نعني بها حقوق المؤمنين التي تتمثل في حوادث العمل التي تجري لهم أثناء تأدية عملهم أو في مختلف قطاعاتهم وهذا بعد وصول التحقيق الإداري للمصلحة المعنية(المنازعات).

4- مصلحة الاشتراكات و الفوترة: تتكفل هذه المصلحة بفض وتسديد جميع اشتراكات المؤمنين و تسييرها وإدخالها الإعلام الآلي وتأمين العمال الخواص وكذلك انخراط الإدارة

والمؤسسات العمومية تكون هذه الاشتراكات على دورات شهرية,فصلية,سنوية,و يتم من خلالها جمع مستحقات الصندوق بكافة القطاعات العام والخاص.

5- مصلحة مراقبة المستخدمين:تخص هذه المصلحة بالمتابعة والمراقبة لكل المستخدمين الذين لم يشاركوا في دفع الأموال لصالح المؤمنين, حيث تقوم بمتابعتهم وتفرض عليهم دفع الاشتراكات اللازمة, وفي حالة عدم دفع الاشتراكات المستحقة عليهم يتم متابعتهم قضائيا.

ثانيا: قسم المالية العامة : ويتكون من المصالح التالية:

1- مصلحة الميزانية: تهتم هذه المصلحة بكل الأمور المالية المتعلقة بميزانية المؤسسة وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية :

- مكتب الميزانية.
- مكتب توزيع الميزانية.

2- مصلحة المالية: وتضم المكاتب التالية:

- مصلحة الأجور: و تضم مكتب الصندوق (الرئيس) و مكتب الحوالات المعادة.
- مكتب إصدار الصكوك.
- مكتب الإحصائيات.
- مكتب تقسيم على الحسابات الجارية .
- مصلحة التقسيم على البنوك.
- الصندوق الرئيسي.

ويمكن تلخيص مهام المصلحة في النقاط التالية:

- استقبال اليوميات من مركز التعويضات الاجتماعية (الإيرادات).
- المصاريف الخاصة بالمؤسسات و المداخيل والإيرادات و تصفيتها بشكل نهائي.
- وضع الميزانية التقديرية للسنة الجديدة.
- وضع المخطط الشهري لدفع أجور المستخدمين.

تعتبر هذه المصلحة الممول المالي للمراكز ولفروع الصندوق على مستوى الولاية إلى جانب تمويل المؤسسة و مصاريف المؤمن عليهم.

المبحث الثالث: مجالات ومجتمع الدراسة

يتناول هذا الفصل تبيانا للمنهج المتبع للدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة ووصف أفراد وخصائص العينة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة، والعمل على التأكد من صدق وثبات الأداة (الاستبيان)، وكيفية تطبيقها ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة

نتعرض هنا لكل من منهج الدراسة الذي تم إختياره لموافقته مثل هذه الدراسات، ومن ثم لتبيان مجالاتها.

أ/ منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

ب/ مجالات الدراسة: تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية:

المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، بكل مراكزه على مستوى قطر الولاية، الثلاث عشرة مركزا.

حيث تقع الوكالة الرئيسية للضمان الاجتماعي بالجلفة بحي بن جرمة بجانب متحف المجاهد تتربع على مساحة 1000 مترا مربعا، تتوزع أعمالها على مستوى كل قطر الولاية.

المجال الزماني: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات خلال الفصل الأول من السنة الجامعية إبتداء من نهاية 2013 إلى غاية بداية 2015.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، على كل مراكزه على مستوى كل تراب الولاية، للسنة الجامعية ذاتها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، على مستوى كل مراكزها بولاية الجلفة، حيث تمثل العمالة المباشرة في المؤسسة 373 عاملا،

ويشتغلون بها على مستوى كل مراكزها المنتشرة (في المستويات التنظيمية: تأطير، تحكم، تنفيذ) يتوزعون على المصالح وعلى مستوى كل مكتب من هذه المصالح، كالآتي:

01/: حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول (4) التأطير حسب متغير الجنس حيث تتوزع النسبتين بين الذكور بـــ: 76.94% والإناث 23.05 %.

جدول (4) يوضح التأطير العام بالصندوق حسب متغير الجنس

الجـــــنس	العـــــدد	النسبة %
ذكر	287	76.94
أنثى	86	23.05
المجموع	373	%99.99

02/: حسب متغير العمر:

يوضح الجدول (5) التأطير حسب متغير العمر حيث تتوزع النسب تنازليا من الفئة العمرية [41-45] بنسبة 33.24%، وتليها الفئة العمرية بين [36-40] بنسبة 27.07%، وتليها الفئة العمرية بأقل من 30 سنة بنسبة 19.03%، ثم تليها الفئة العمرية بين [30-35] بنسبة 12.86%، وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة 7.77%.

جدول (5) يوضح التأطير العام بالصندوق حسب متغير العمر

المرتبة الوظيفية	العدد	النسبة %
أقل من 30 **عاما**	71	19.03
من 30 **إلى** 35	48	12.86
من 36 **إلى** 40	101	27.07
من 41 **إلى** 45	124	33.24
أكثر من 45	29	7.77
المجموع	373	99.97

03/: حسب متغير علاقة العمل:

يوضح الجدول (6) التأطير حسب علاقة العمل حيث تتوزع النسبتين بين المرسمين بـ: 98.12% والمتربصين بـ: 1.87%.

جدول (6) يوضح التأطير العام بالصندوق حسب متغير علاقة العمل

علاقة العمل	القيمة	النسبة %
مرسم	366	98.12
متربص	07	1.87
المجموع	373	99.99

المبحث الرابع: عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها

يعد منهج المسح الشامل الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية، ويمكن الباحث من اختبار فرضياته اختبارا كميا، وهو أيضا يتضمن شروط العلاقة السببية، ويدعم إحصائيا التفسيرات النظرية التي تقدم للظاهرة المدروسة، وللعلاقات السببية المكتشفة، فهو يتضمن منطق التفسير السببي ومبادئه، وبخاصة الأسبقية في الحدوث، والتلازم في التغير، والتلازم في الغياب، مثله مثل المنهج التجريبي، فهو الأفضل بالنسبة للباحث في علم الاجتماع المهتم والمنشغل بجمع المعلومات الأصلية التي تصف مجتمعا ما، من الكبر بحيث يصعب عليه ملاحظته وجمع المعلومات عنه مباشرة[1] .

وقد تمت الاستعانة الحصر الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي، من جميع وحدات الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة، المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية، بواقع 373 عاملا، حيث تمت عملية مسح الموظفين جميعهم، لكن تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم إرجاع الاستمارة، مما أعاق عملية المسح شيئا ما، إلا أنه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 212 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يقــارب 57 % من المجموع العام للموظفين.

المطلب الأول: خصائص الأفراد المبحوثين

أ- على أساس طبيعة العمل:

يتضح من الجدول (07) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة المرسمين بنسبة 98.11 % وأما فئة المتربصين فتمثل النسبة الباقية، أي بنسبة: 1.88 %.

جدول (07) يوضح التأطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير علاقة العمل

علاقة العمل	التكرار	النسبة %
مرسم	208	98.11
متربص	04	1.88
المجموع	212	99.99

1 - مجد الدين عمر خيري خمش، علم الاجتماع، الموضوع والمنهج، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005 ، ص ص 250-251.

ب- على أساس المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (08) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة 37.26 % وتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 27.83 % ثم تليها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 14.15 %، تليها فئة مستوى الشهادات الأخرى (تكوين، تمهين . . .) بنسبة 13.67 %، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 6.13 %.

جدول (08) يوضح تعداد المفحوصين و توزيعهم حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
جامعي	79	37.26	1
ثانوي	59	27.83	2
ابتدائي	30	14.15	3
أخرى	29	13.67	4
متوسط	03	6.13	5
بدون شهادة	02	0.94	6
المجموع	212	99.98	

ج- على أساس العمر:

يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة 40 ــ 45 سنة بنسبة 33.49 %

جدول (09) يوضح التأطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير العمر

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
من 40 إلى 45	71	33.49	1
من 35 إلى 40	57	26.88	2
أقل من 30 عاما	42	19.81	3
من 30 إلى 35	25	11.79	4
أكثر من 45	17	8.01	5
المجموع	212	99.98	

د- على أساس المرتبة الوظيفية:

1- بالنظر إلى متغير التصنيف الوظيفي:

يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة التنفيذ بنسبة 41.5 % وتليها فئة التحكم بنسبة 33.01 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 16.50 %، وأخيرا تأتي فئة الإطارات السامية بنسبة 08.96%.

جدول رقم (10) :يوضح لتأطير لأفراد المفحوصين حسب متغير المرتبة الوظيفي

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
التحكم	70	33.01	02
الإطارات السامية	19	08.96	04
الإطارات	35	16.50	03
التنفيذ	88	41.50	01
المجموع	212	99.97	

2- بالنظر إلى متغيري الإشراف والوظيفة:

يتضح من الجدول (11) أدناه أنه بالنسبة لمتغير الوظيفة فإن فئة الرؤساء تكاد تمثل ثلث فئة المرؤوسين، بحيث فئة رؤساء المصالح تمثل 25.47% من المجموع العام للمبحوثين، أما فئة المرؤوسين فتمثل 74.52% منهم، أما فيما يتعلق بمتغير الإشراف فإن الجدول (12) يبين أن نسبة 25.47% الخاصة بالإشراف تتوزع ابتداء من شخص واحد إلى أكثر من ستة أشخاص، بالنسبة إلى غيرهم ممن لا يشرفون على أي واحد.

أ- بالنسبة لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (11) :يوضح التأطير للأفراد المفحوصين حسب متغير الوظيفة

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مصلحة	54	25.47
مرؤوس	158	74.52
المجموع	212	99.99

ب- بالنسبة لمتغير الإشراف:

جدول رقم (12) :يوضح التأطير للأفراد المفحوصين حسب متغير الإشراف

الأفراد تحت الإشراف	التكرار	النسبة المئوية %
ولا واحد	158	74.52
شخص واحد	13	6.13
من 1 إلى 3	11	5.18
من 3 إلى 6	12	5.66
أكثر من 6 أشخاص	18	8.49
المجموع	212	99.98

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

انطلاقا من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري، وكذا طبيعة الموضوع ونوع عينة الدراسة، فإنه تم اختيار أداتين للاعتماد عليهما في عملية جمع البيانات تمثلتا في مقابلة واستبيان للرضا.

1- المقابلة:

تم إجراء مقابلة إستكشافية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق.

2- الاستبيان:

والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين[1] .

وبناء عليه، وانطلاقا من نتائج المقابلة والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية، حيث اشتمل على (95) عبارة، كما مثلت كل عبارة جانبا من جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق، وقد أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحية الاستبيان الذي يشكل الأداة الأساسية في هذا البحث.

1 - هشام حسان، منهجية البحث العلمي، من دون ذكر البلد، من دون ذكر دار النشر، ط2، 2007، ص 112.

أ- تصميم الاستبيان:

كما سبق ذكره فإن تصميم الاستبيان الأولي بعد نتائج المقابلة أسفر عن (95) عبارة، بالإضافة إلى العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية للعاملين محل البحث، حيث طلب من المفحوص أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الخمسة المقترحة عليه حول درجة الرضا الوظيفي، بوضع علامة (x) على العبارة الموافقة أمام إحدى الدرجات المذكورة أدناه، الموجودة على سلم نقاط تتراوح بين [1 و 5]، وقد تمت عملية التنقيط على النحو التالي:

- "راض جدا" تقابله "5 درجات"
- "راض" تقابله "4 درجات"
- "لا أدري" تقابله "3 دراجات"
- "غير راض" تقابله "2 درجة"
- "غير راض أبدا" تقابله "1 درجة"

وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، ولتحديد مقياس "ليكرت" الخـــماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم الحساب كما يأتي:

أولا: طريقة الحساب:

أ/ طول المدى: طول المدى = الحد الأعلى للعينة – الحد الأدنى للعينة

4 = 1 – 5

ب/ طول الفئة: طول الفئة = طول المدى / عدد الفئات

0,80 = 5 / 4

ج/ حساب الحد الأعلى للفئة الأولى (فئة "غير موافق إطلاقا"):

الحد الأدنى + طول الفئة

1,80 = 0,80 + 1

هـــ/ حساب الحد الأعلى للفئة الثانية (فئة "غير موافق"):

الحد الأعلى للفئة الأولى + طول الفئة

2,60 = 0,80 + 1,80

و/ حساب الحد الأعلى للفئة الثالثة (فئة "غير متأكد"):

الحد الأعلى للفئة الثانية + طول الفئة

3,40 = 0,80 + 2,60

ز/ حساب الحد الأعلى للفئة الرابعة (فئة "راض"):

الحد الأعلى للفئة الثانية + طول الفئة

4,20 = 0,80 + 3,40

ح/ حساب الحد الأعلى للفئة الخامسة (فئة " موافق تماما"):

الحد الأعلى للفئة الثانية + طول الفئة

5,00 = 0,80 + 4,20

ثانيا: الشكل النهائي للفئات:

- " غير موافق إطلاقا " يقابلها [1 – 1,80] وتعبر عن "مستوى منخفض جدا"
- " غير موافق " يقابلها [1,80 – 2,60] وتعبر عن "مستوى منخفض"
- "غير متأكد" يقابلها [2,60 – 3,00] [3,00 – 3,40] وتعبر على التوالي عن"مستوى منخفض إلى حد ما" و"مستوى مرتفع إلى حد ما".
- " موافق " يقابلها [3.40 – 4.20] وتعبر عن "مستوى مرتفع "
- " موافق تماما " يقابلها [4.20 – 5] وتعبر عن "مستوى مرتفع جدا"

كما تم استعمال شكل الأسئلة المغلقة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وفق مقياس لكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات الـــ (95) المبينة أدناه، والجدول (13) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان.

وقد تم تصميم المقياس بعد القيام بعدة إجراءات من أهمها:

- رصد ومراجعة الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع كل من العلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي، وقد اعتمدنا مجموعة من المؤشرات والأسئلة المطروحة في دراسات وأبحاث سابقة، لاسيما منها:

- دراسة، الطاهر مجاهدي، تقدير الذات لدى المعلم وعلاقته بالرضـــا عن العمل، دراسات اجتماعية، جامـــعة الجزائر، العـــــدد الأول، أفـــريل، 2009.
- دراسة، نادرة أحمد أبو شيخة، سنة 1998 ،بعنوان:"الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- دراسة، زياد بن عبد الله الدهش، سنة 2006 ،بعنوان:"المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- دراسة، حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، سنة 2006، بعنوان:"الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية – المجلد 10 العدد 03 سنة 2008.
- The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' performance Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne, and Robert C. Liden University of Illinois at Chicago Raymond T. Sparrowe Washington university in St. Louis

o مقابلة بعض العاملين لدى الصندوق، من أجل مراجعة عوامل الرضا.

o الصياغة النهائية للعبارات المكونة للمقياس، والتي تم توزيعها حسب المحورين الأساسيين: - المحور الأول : العلاقات الإنسانية وأبعاده ثمانية هي على التوالي: العلاقات بين العاملين، أي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وكذا العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، ثم إلى مستوى الأمن الوظيفي، وأيضا للمشاركة في إتخاذ القرار، والقيادة والإتصال التنظيميين، ولمستوى كل من التحفيز، ورأس المال الإجتماعي وذلك بتأثير هذه الأبعاد كلها على الرضا الوظيفي - المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

جدول رقم (13) :يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	النسبة من مجموع العبارات
العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	06	%6.31
العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم	06	%6.31
الأمن الوظيفي	06	%6.31
المشاركة في اتخاذ القرار	06	%6.31
القيادة التنظيمية	12	%12.63
الاتصال التنظيمي	12	%12.63
التحفيز	10	%10.52
رأس المال الاجتماعي	18	%18.94
الرضا الوظيفي	19	%20.00
المجـــــــموع	95	%99.96

ب- وصف الاستبيان:

الجزء الأول: معلومات أولية: الجنس - طبيعة العمل- المؤهل العملي- الرتبة الوظيفية- الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: محور العلاقات الإنسانية:

- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين:
  - الاحترام المتبادل.
  - روح الفريق المعنوية.
  - التعاون مع الرؤساء
- العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم:
  - تبادل المشاعر الطيبة.
  - الثقة والاحترام.
  - التعاون مع الزملاء
- الأمن الوظيفي:
  - استقرار الوظيفة.
  - التقدم الوظيفي.
  - الاتجاه نحو العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرار:
  - تشخيص المشكلات.
  - متابعة تنفيذ وتقويم القرار.

- المشاركة في تحديد الحلول.

- القيادة التنظيمية:
  - التحكم والاشراف.
  - التوجيه والمساندة.
  - الاحترام والتقدير.
  - المشاركة والتفويض.

- الاتصال التنظيمي:
  - فهم العمل.
  - التعرف على مشكلات العمل.
  - تناسق الآداء.
  - تطوير العلاقات.

- التحفيز.
  - حوافز مادية.
  - حوافز معنوية.

- رأس المال الإجتماعي:
  - الاتصالات.
  - العلاقات.
  - النفوذ.
  - الصداقات.

الجزء الثالث: محور الرضا الوظيفي ويتضمن الأبعاد التالية:

- الرضا عن ظروف العمل.
- الرضا عن العمل.
- الرضا عن ما يقدمه العمل.
- الرضا عن العلاقات.
- الرضا عن سياسات الإدارة.

ج- بناء الاستبيان:

جدول (14) يوضح مختلف محاور الاستبيان بمفاهيمها وأبعادها ومؤشراتها.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	المؤشرات (أرقام العبارات الموافقة لها)
الأول	العلاقات الإنسانية	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	الاحترام المتبادل	04-03
			روح الفريق	02-01
			التعاون مع الرؤساء	06-05
		العلاقات بين المرؤوسين	تبادل المشاعر الطيبة	08-07
			الثقة والاحترام	10-09
			التعاون مع الزملاء	12-11
		الأمن الوظيفي	الاتجاه نحو العمل	14-13
			التقدم الوظيفي	16-15
			استقرار الوظيفة	18-17
		المشاركة في اتخاذ القرار	تشخيص المشكلات	20-19
			متابعة تنفيذ وتقويم القرار	22-21
			المشاركة في تحديد الحلول	24-23
		القيادة التنظيمية	التحكم والاشراف	27-26-25
			التوجيه والمساندة	29-28
			الاحترام والتقدير	32-31-30
			المشاركة والتفويض	36-35-34-33
		الاتصال التنظيمي	فهم العمل	39-38-37
			التعرف على مشكلات العمل	41-40
			تناسق الآداء	44-43-42
			تطوير العلاقات	48-47-46-45
		التحفيز	حوافز مادية	53-52-51-50-49
			حوافز معنوية	58-57-56-55-54
		رأس المال الاجتماعي	الاتصالات	63-62-61-60-59
			العلاقات	68-67-66-65-64
			النفوذ	72-71-70-69
			الصداقات	76-75-74-73
الثاني	الرضا الوظيفي		الرضا عن ظروف العمل	80-79-78-77
			الرضا عن العمل	83-82-81
			الرضا عن ما يقدمه العمل	87-86-85-84
			الرضا عن العلاقات	91-90-89-88
			الرضا عن سياسات الادارة	95-94-93-92

المقياس المعتمد: مقياس "لكرت"، وهو مركب من خمسة فئات: موافق تماما، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقا[1] .

1 - عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع: الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 2007، ص142.

صدق أداة الدراسة:

يفترض بالباحث أن يتحقق من صدق أداة البحث وثباتها بطرق ودلالات مقبولة من قبل أن يستخدمها في جمع البيانات إذ أن أداة البحث التي تفتقر إلى دلالات مقبولة عن صدقها وثباتها تعطينا عند استخدامها بيانات فيها نسبة من الخطأ لا تبرر أن تستخلص منها نتائج أو تبنى عليها استنتاجات[1]، صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه[2]، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"[3]، وقد تم التأكد من ذلك من خلال مايلي:

1- الصدق الظاهري للأداة:

يدل عما يبدو أن الاختبار أو المقياس يقيسه، بمعنى أنه يشير إلى ما إذا كان يبدو أن الاختبار مناسبا للغرض الذي وضع من أجله، ويتضح ذلك بالفحص المبدئي لمحتويات المقياس (عباراته)، أي بالنظر إلى فقرات الاختبار ومعرفة ما يبدو أنها تقيسه[4] .

وهو ما تم القيام به بمدارسة ومناقشة محتوى المقياس بكامل عباراته مع عدد من إطارات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وكذا مع بعض الأساتذة الجامعيين في التخصص، وذلك بغرض التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، وتم العمل على الاحتفاظ بما هو مناسب من العبارات الملائمة، وتعديل ما يتطلب تعديله منها، إلى أن وصلت الإستبانة إلى صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (60) مفردة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية، قمنا هنا بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد من أبعاد المحور الأول الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (15) لعبارات بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والجدول رقم (16) لعبارات بعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم لذات المحور المذكور سلفا، والجدول رقم (17) لعبارات بعد الأمن الوظيفي للمحور العلاقات الإنسانية،

1 - عبد الله زيد الكيلاني، ونضال كمال الشريفين، **مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية**، عمان، دار المسيرة، 2005، ص ص 87-88.
2 - صالح بن حمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض، شركة العبيكان، 1995، ص 429.
3 - عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، عمان، دار أسامه للنشر والتوزيع، 2003، ص429.
4 - شحاتة محمد ربيع، **قياس الشخصية**، عمان، دار المسيرة، 2008، ص 118.

والجدول رقم (18) لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار للمحور العلاقات الإنسانية، والجدول رقم (19) لعبارات بعد القيادة التنظيمية للمحور العلاقات الإنسانية، والجدول رقم (20) لعبارات بعد الاتصال التنظيمي لمحور العلاقات الإنسانية، والجدول رقم (21) لعبارات بعد التحفيز، والجدول رقم (22) لعبارات بعد رأس المال الاجتماعي والجدول (23) لعبارات محور الرضا الوظيفي، كما أنه تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة صدق محاور الاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل من محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية له، كما يوضح ذلك الجدول رقم (24)، وتم تقريب الأرقام بعد الفاصلة إلى رقمين عشريين.

جدول (15) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الكلية للبعد الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.77**
2	0.83**
3	0.57**
4	0.73**
5	0.88**
6	0.79**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يظهر لنا الجدول (21) أن معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الأول لبعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الكلية للبعد الأول.

جدول (16) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بالدرجة الكلية للبعد الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
7	0.76**
8	0.68**
9	0.76**
10	0.72**
11	0.73**
12	0.69**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (17) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد الأمن الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
13	0.52**
14	0.74**
15	0.78**
16	0.68**
17	0.70**
18	0.63**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (18) وضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد المشاركة في اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للبعد الرابع

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
19	0.80**
20	0.82**
21	0.73**
22	0.84**
23	0.84**
24	0.73**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (19) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد القيادة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد الخامس

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
25	0.63**
26	0.39**
27	0.47**
28	0.74**
29	0.82**
30	0.71**
31	0.84**
32	0.81**
33	0.59**
34	0.58**
35	0.72**
36	0.60**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (20) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد الإتصال التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد السادس

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
37	0.63**
38	0.77**
39	0.75**
40	0.85**
41	0.84**
42	0.77**
43	0.77**
44	0.61**
45	0.50**
46	0.51**
47	0.32*
48	0.49**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (21) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد السابع

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
49	0.60**
50	0.62**
51	0.75**
52	0.72**
53	0.52**
54	0.54**
55	0.57**
56	0.53**
57	0.58**
58	0.46**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (22) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لبعد رأس المال الإجتماعي بالدرجة الكلية للبعد الثامن

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
59	0.35**
60	0.52**
61	0.57**
62	0.55**
63	0.55**
64	0.54**
65	0.59**
66	0.63**
67	0.56**
68	0.51**
69	0.61**
70	0.63**
71	0.65**
72	0.60**
73	0.62**
74	0.37**
75	0.67**
76	0.32*

ملاحظة أن: ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل،

*** دال عند مستوى الدلالة 0.05**

جدول (23) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
77	0.52**
78	0.65**
79	0.60**
80	0.64**
81	0.64**
82	0.66**
83	0.65**
84	0.54**
85	0.63**
86	0.36**
87	0.34**
88	0.48**
89	0.69**
90	0.50**
91	0.58**
92	0.69**
93	0.70**
94	0.68**
95	0.63**

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (24) يوضح معاملات الارتباط للمحورين (علاقات إنسانية،رضا وظيفي) بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور/البعد		الدرجة الكلية		المحور/البعد	الدرجة الكلية	المحور/البعد
العلاقات الإنسانية	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	0.75**		**الرضا الوظيفي**	الرضا عن ظروف العمل	0.77**
	العلاقات بين المرؤوسين	0.36**				
	الأمن الوظيفي	0.79**			الرضا عن العمل	0.75**
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.79**				
	القيادة التنظيمية	0.84**			الرضا عن ما يقدمه العمل	0.73**
	الاتصال التنظيمي	0.80**			الرضا عن العلاقات	0.77**
	التحفيز	0.73**			الرضا عن سياسات الادارة	0.78**
	رأس المال الاجتماعي	0.62**				

ملاحظة أن ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة، أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين، وهو موثوقية الاختبار[1].

حيث تعتمد هذه الطريقة على تطبيق اختبار بكامل فقراته مرة واحدة وعلى مجموعة واحدة من المفحوصين، ويعتمد مبدؤها على"الاتساق" أو "التوافق" في أداء المفحوصين[2] .

ولقياس مدى ثبات الاستبيان، نستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقا لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (60) مفردة من العاملين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، والجدول رقم (25) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة لكل محور من محاور أداة الدراسة (الاستبيان).

جدول (25) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور/البعد	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
واقع العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	06	0.822	06
واقع العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم	06	0.709	09
واقع الأمن الوظيفي	06	0.859	04
واقع المشاركة في اتخاذ القرار	06	0.816	07
واقع القيادة التنظيمية	12	0.883	02
واقع الاتصال التنظيمي	12	0.862	03
واقع التحفيز	10	0.825	05
واقع رأس المال الاجتماعي	18	0.762	08
واقع الرضا الوظيفي	19	0.910	01
الثبات العام للاستبيان	95	0.889	

يتضح من الجدول رقم (25) أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع حيث بلغ (0.889) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.709) إلى (0.910) وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستبيانات الـــ (252) على أفراد الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم بعد فترة تم حصر وتحصيل (61) استبيانا، ثم بعدها تم جمع ما عدده (212) والبقية التي لم تسترجع كانت إما غير صالحة، أو لم يتم استرجاعها أو عدم ملئها

1 - شحاتة محمد ربيع، مرجع سابق، ص 73.
2 - عبد الله زيد الكيلاني، مرجع سابق، ص95.

كاملة، وهي (40) استبيانات، حيث نشير إلى أن التوزيع والجمع استغرق ما يقترب من الـــ (60) يوما، من سنة: 2015/2014.

جمع البيانات وتبويبها:

بعد جمع مختلف الاستبيانات وفحصها نهائيا، شرع في تفريغها في جداول تسمح بمعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistics Package for social Sciences ، ففي المرحلة الأولى تم ترميز كل من المتغيرات الشخصية وكذا مختلف الأسئلة برموز شكلت أعمدة الجدول الخاص بإدخال البيانات، أما الصفوف فقد استعملت للإشارة إلى أفراد العينة، وقد أسفر التحليل الإحصائي الأولي على تبويب لأهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور، على شكل جداول توزيعات تكرارية خصت كل متغيرات المعلومات العامة، وكذا مختلف العبارات الواردة في الاستبيان. وقد تم اعتماد الدرجة 3 كنقطة فاصلة بين الرضا من عدمه، وفق التفصيل المبين سلفا.

التقنيات الإحصائية:

تم في هذه الدراسة استخدام مبادئ الإحصاء الوصفي لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، نذكر منها مايلي:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها.
2- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
3- المتوسط الحسابي المرجح، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
4- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان

الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

5- كما تم استعمال معامل الارتباط بيرسون باستخدام الإحصاء الاستدلالي، للتمكن من معرفة تأثير المتغير المستقل بأبعاده ومؤشراته على المتغير التابع.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تبيان مؤسسة الدراسة من خلال التعرض لـــ :

- التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، بمحاولة التعرف على المؤسسة من خلال نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي، ثم التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتمـــاعي- وكالة الجلفة.

- عرض الهيكل التنظيمي للصندوق، بالتعريف بمختلف مصالح الـــصندوق مـــن خـــلال التعرف على مصالح الإدارة العامة والتعويضات، ثم إلى عرض مصالح نيابة المديرية للتحـــصيل والمالية.

ونجد من خلال كل ذلك نظرة ولو مبسطة على سير مصالح المؤسسة المعنية بالدراسة، ووجود نوع من إمكانية الإحاطة بنوعية مهام العاملين، وحتى بإمكانية تصور نوع العلاقة التي من الممكن أن تكون بينهم، من خلال صبغة المهام المنوطة بهم.

ومن ثم إلى التعرض وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب كل من متغيرات علاقة العمل، المؤهل العملي، العمر، الرتبة الوظيفية، الاشراف، الوظيفة، ثم تم تناول أدوات جمع البيانات، وتصميم الاستبيان، والى صدقه الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

الفصل السادس: مناقشة وتحليل بيانات الدراسة

- **التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات.**
- **التحليل الإحصائي الاستدلالي للبيانات.**
- **إستخلاص نتائج الدراسة.**
- **مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.**
- **النتائج العامة للدراسة.**
- **توصيات الدراسة**

تمهيد

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية (بكل أبعادها الثمانية المختارة لدراستنا: العلاقات بين زملاء العمل (أولا: بين الرؤساء والمرؤوسين، وثانيا: بين المرؤوسين أنفسهم)، و(ثالثا: الأمن الوظيفي)، و(رابعا: المشاركة في اتخاذ القرار)، و(خامسا: القيادة التنظيمية)، و(سادسا: الإتصال التنظيمي)، و(سابعا: التحفيز)، و(ثامنا: رأس المال الإجتماعي)، على الرضا الوظيفي، وكذا إلى مستوى كل منها لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، حيث ستقوم هذه الدراسة الميدانية بتحليل وتفسير البيانات المحصلة من خلال التعرف على استجابات أفراد الدراسة، العاملين بالصندوق، نحو واقع العلاقات الإنسانية، (المحور الأول) من أسئلة الدراسة، وواقع الرضا الوظيفي(المحور الثاني)، السائد في الصندوق، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية التي سلف ذكرها، في الفصل السابق، وهذا ما سيتم التطرق إليه في قسم أول، والذي تحت عنوان: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، بينما القسم الثاني فهو مخصص للتحليل الإحصائي الاستدلالي للبيانات.

أولا: التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات.

نتناول في هذا القسم مستوى كل من العلاقات الإنسانية بكل أبعادها من جانب أول: العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن جانب ثان: العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، ومن جانب ثالث: الأمن الوظيفي، ومن جانب رابع: المشاركة في إتخاذ القرار، ومن جانب خامس: القيادة التنظيمية، ومن جانب سادس: الإتصال التنظيمي، ومن جانب سابع: التحفيز، ومن جانب ثامن: رأس المال الإجتماعي وكل ذلك لدى كل أفراد مجتمع العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- الجلفة.

المبحث الأول: مستوى العلاقات الإنسانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.

نتعرض في هذا المبحث إلى إسقاط ما درسناه في الجانب النظري على مجتمع البحث الذي قمنا بمسحه بنسبة 95%، حيث نتناول بالبحث مستوى (واقع) العلاقات الإنسانية، بالنظر إلى مستوى العلاقات بين العاملين، أي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وكذا العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، ثم إلى مستوى الأمن الوظيفي، وأيضا للمشاركة في إتخاذ القرار، والقيادة والإتصال التنظيميين، ولمستوى كل من التحفيز، ورأس المال الإجتماعي وذلك بتأثير هذه الأبعاد كلها على الرضا الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، من خلال جميع المراكز الثلاثة عشر التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة.

حيث نتناولها من خلال ما يلي:

أ- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين،

ب- العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم،

ج- الأمن الوظيفي،

د- المشاركة في إتخاذ القرار،

هـ- القيادة التنظيمية،

و- الإتصال التنظيمي،

ز- التحفيز،

ح- رأس المال الإجتماعي.

المطلب الأول:مستوى كل من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم

نوضح في هذا المطلب مستوى كل من العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة ثانية، وذلك بتبيان كل من مؤشراتهما ومتوسطاتهما وإنحرافاتهما المعيارية وكذا مستويات الإستجابة.

الفرع الأول: مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

جدول (26) يوضح بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحـــور	المتغيرات	الأبعـــاد	المؤشـــــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	روح الفريق	02-01	3.53	0.98	مرتفع	3.80	0.77	مرتفع
			الاحترام المتبادل	04-03	3.95	0.80	مرتفع			
			التعاون مع الرؤساء	06-05	3.93	0.91	مرتفع			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.80)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.77) فيما يخص **الاحترام المتبادل،** ومستوى رأي **المرؤوسين في رغبة رؤسائهم في بث روح فريق العمل،** بالإضافة إلى **التعاون مع الرؤساء،** لتحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين هي "مرتفع"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (27) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
01	روح الفريق	يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل	ك	08	20	52	86	46	3.66	1.03	مرتفع	04
			%	3.8	9.4	24.5	40.6	21.7				
02		يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل	ك	16	33	45	87	31	3.39	1.14	مرتفع الى حد ما	06
			%	7.5	15.6	21.2	41.0	14.6				
03	الاحترام المتبادل	أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه	ك	04	09	10	88	101	4.28	0.88	مرتفع جدا	01
			%	1.9	4.2	4.7	41.5	47.6				
04		ألبي طلبه لي لأي عمل ضمن إختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب	ك	06	35	36	93	42	3.61	1.06	مرتفع	05
			%	2.8	16.5	17.0	43.9	19.8				
05	التعاون مع الرؤساء	أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الانجازات المطلوبة في المؤسسة	ك	03	18	25	100	66	3.98	0.94	مرتفع	02
			%	1.4	8.5	11.8	47.2	31.1				
06		أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب	ك	03	23	46	64	76	3.88	1.06	مرتفع	03
			%	1.4	10.8	21.7	30.2	35.8				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين									3.80	0.77	مرتفع	

1- فيما يخص شعور العاملين بروح الفريق:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص الروح المعنوية لدى العاملين تتراوح بين (مرتفع)، و(مرتفع إلى حد ما)، وهو ما يبين الاستجابة المتفاوتة بين السؤالين: (01) و(02)، الذين يمثلان مساهمة المسؤولين في إشاعة روح الفريق بين مرؤوسيهم على مستوى المصالح، حيث يظهر الجدول أعلاه أن رغبتهم في ذلك بينها متوسطا الحساب على التوالي: بقيمة (3.66 من 05) وبانحراف معياري (1.03)، بالنسبة للسؤال رقم (01): "**يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل**"، وبقيمة (3.39 من 05) وبانحراف معياري (1.14) بالنسبة للسؤال رقم (02):"**يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل.**

ونلاحظ أن مجموع متوسطي السؤالين المعبران عن إشاعة روح الفريق بين المصالح، هو عبارة عن متوسط أكبر من الـــ (3) مما يعبر عن المساهمة ذات الأثر من قبل الرؤساء في تعميم شعور المرؤوسين بروح الفريق واللحمة الواحدة بين المرؤوسين والرؤساء، كما أن وجوده ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 – 4.20] "، وبإنحراف معياري:(0.77) مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" بالموافقة على العبارات الخاصة بالسؤالين المذكورين سلفا.

حيث يترتب كل من السؤالين: (1): "**يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل**" ، و(2): " **يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل** "، على التوالي **الرابع والسادس،** أي بعبارة أخرى أن الاستجابة لهاذين السؤالين كانت بملاحظة "مرتفع" و"مرتفع إلى حد ما"، ويمكن تفسير الاستجابة: على السؤالين (01) و(02) إلى أن المسؤول يهتم بدرجة كبيرة بتنمية علاقاته وصلاته بمرؤوسيه بغرض خلق ذلك الجو الودي في مصالحه التي هي تحت إشرافه، لكنه في ذات الوقت لا يتعدى ذلك إلى المبالغة في الاهتمام بمحاولة معالجة مشكلات مرؤوسيه الشخصية في حين أن تركيزه موجه إلى مشكلات العمل التي تعترض مرؤوسيه بالمصلحة، مما يوضح العلاقة النفعية التي تربط المسؤول بمرؤوسيه لأن إهتمامه في كثير من الأحيان لا يكون إلا بغرض حثهم على إنجاز المهامات وليس لإيمانه بأهمية وقيمة توفير جو يسوده الشعور بروح الفريق. وبناء عليه فاستماع الرؤساء لمرؤوسيهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته، مما يوجب محاولة الوصول إلى الأدوات التي قد تمكن من تنمية روح الفريق بالصندوق، وبنائها عـــلى أسس تهـــتم

بقيمة هذا الشعور ونتائجه على المؤسسة، وتحاشي أي سبب من شأنه أن يقوض روح الفريق، وهذا يرجع إلى أن الرؤساء في محاولتهم لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات بينهم إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء.
كما أن العمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، ولأنه في العديد من المناسبات تكون هناك الحاجة إلى إنشاء فرق عمل، أو خلايا، (تشبه خلايا الأزمة) بقصد إنجاز الأعمال المعطلة، في كل مرة تأتي فيها الملاحظة بالتوبيخ لأي رئيس من الرؤساء.

وفي ذات السياق توصلت دراسة، ناصر بن محمد بن عقيل، سنة 2006، حول موضوع : "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالآداء الوظيفي"، في قطاع قوات الأمن: إلى أن : معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل، كما أن ذلك نتج عنه حبهم للعمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

لكن صاحب الدراسة استطرد من جهة ثانية في عرض إجابته عن واقع العلاقات الإنسانية لدى أفراد العينة، بالتلميح إلى جمود العلاقات بين العاملين بقطاع قوات الأمن واقتصاره على الجانب الرسمي دون وجود تطبيقات كافية للعلاقات الإنسانية في مثل هذا الجهاز، وبالمفاجئات التي تعتري مساراتهم المهنية دون سابق معرفة منهم، إلا أنه لم يتكلم عن طبيعة العلاقات بين العاملين أفقية كانت أم عمودية بل اقتصر على الحديث عنها بالعموم، لكن يتبين من خلال انشغالات العاملين التي أظهرتها الدراسة سابقة الذكر أن هذه الانشغالات التي أهمتهم من شأنها أن تكون لها علاقة بالإدارة والرؤساء، وهو ما يظهر لدى العاملين نوعا من التبرم والعجز أمامها.
لهذا فالمحاولات التي قد تكون من الرؤساء باتجاه مرؤوسيهم هي من جهة قوية بغرض تأدية المهام (السؤال01)، ومن جهة أخرى تبقى محتشمة (السؤال02) لا يشعر بها العاملون، بالإضافة إلى ذلك، الرؤساء يشعرون بأنهم ليسوا بحاجة إلى مثل هذه المحاولات في شقها الثاني، لأن اللوائح والتنظيمات كلها تصب في صالح الرئيس في حال عدم استجابة أي مرؤوس لأوامر رئيسه، وهذا هو ما يشعر به العاملون في الكثير من الأحيان بالصندوق تجاه رؤسائهم، كما أن بيد الرئيس تأثيرا على المرؤوسين باستغلاله لنوعين من النفوذ عليهم: "نفوذ المنصب"، و"النفوذ الشخصي"، ليستخدمهما في أي حين، وهي ما أشار إليه "كارون" سنة 1987، في توضيح نظريته عن النفوذ والتأثير القيادي.

لكن قد يقع الاستثناء في أحيان أخرى لبعض العاملين مع رؤسائهم، حيث تتوطد علاقاتهم برؤسائهم، بسبب النفوذ الذي قد يمارسه المرؤوس من جانبه على رئيسه، هذا النفوذ الذي يتنوع بين "نفوذ الاختيار"، "نفوذ النفاق"، "نفوذ الاعتماد"، و"نفوذ الخبرة"[1].

فنفوذ النفاق قد يجد أذنا صاغية لدى الرئيس مما قد يوقظ في نفسه الاستفادة من خدمات المرؤوس المتاحة، ليصير هذا المرؤوس بذاته عينا على زملائه، مما يسبب أشكالا من غياب العدل والمساواة في معاملة المرؤوسين من رؤسائهم، فيميزون بين أقرب المرؤوسين إليهم عن غيرهم، لا لسبب موضوعي، بل لأسباب شخصية، أغلبها بعض ما انتهى إلى مسامع الرئيس عن بقية المرؤوسين من بعض عيونه، مما ينحرف بالمرؤوسين والرؤساء معا عن تحقيق أهداف المنظمة.

وهو ما أشار إليه كل من "ولين" و"بلود" في نظريتهما عن الجماعة المرجعية، حيث إن الموظف يسعى لتحديد المجموعة التي ينتمي إليها، وذلك كخطوة أولى كي يقرر ما إذا كان يتم معاملته بمساواة مع غيره من الموظفين في المؤسسة التي يعمل بها. ذلك أن المعاملة غير العادلة للمرؤوسين، تبدأ بشيء من التذمر لتصل إلى المساهمة في تآكل شعورهم بالرضا إلى أن يصل إلى مثل الحالة التي هم عليها الآن العاملون لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، وهو ما يفسر حالة الرضا الذي هو في أقل مستوياته، مما يؤدي إلى إنشاء جماعات داخل المؤسسة الواحدة، أو بما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية، بين من يوالي الرؤساء، وغيرهم من بقية المرؤوسين، وهو بالضبط ما رصده "بشير محمد" في دراسته "الثقافة والتسيير في الجزائر"، في حديثه عن الولاء للرؤساء، بقوله:" واضح أن المسافة التراتبية تعرف ظاهرة الانفرادية في السلطة و"شخصنتها" مما ولَّد روح الولاء التي تفرض منطق السيد بدلا من الرئيس، هذا المنطق المستوحى من عمق المجتمع والفعال داخل المؤسسات"[2].

لكن على خلاف ذلك فقد أكد " فيدر" أن تعامل الرؤساء بجفاء مع مرؤوسيهم وتخوفهم من توطيد علاقاتهم بهم، يعد من ضمن ما يقتضيه التسيير الحديث الذي يتطلب عدم التدخل في عمل المرؤوسين، كما يتطلب التحفيز اللازم لإثارة الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازه، إلا أن هذا يتطلب من جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما سيساعد على القيادة الإدارية الرشيدة، وفي هذا السياق توصلت دراسة "فيدر"، إلى أن

1 -أحمد قوراية، **مرجع سابق**، ص 169.

2 - محمد بشير، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 117.

"القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيها مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحًا من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيها، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تعريفه بالأمور"[1] .

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو رؤسائهم بالاحترام المتبادل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص تبجيل وتوقير المرؤوسين لرؤسائهم (مرتفع)، حيث توضحه نتائج السؤالين: 03-04 وهو ما يبين شعور العاملين بواجب تقدير رؤسائهم واحترامهم حيث يوضح الجدول (27) ذلك، بمتوسط يقدر بـــ (4.28 من 5) وبانحراف معياري قدر بـــ: (0.88) وبملاحظة استجابة "مرتفع جدا" للسؤال: (03)، "**أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه**"، مما يعبر عن إهتمام المرؤوسين بقيمة إلقاء التحية والتي هي من ضمن منـــظومة القيم المهمة في التعامل بين الناس وخاصة فريق العمل الواحد، والسؤال: (04)، "**ألبي طلبه لي لأي عمل ضمن إختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب**" بمتوسط يقدر بـــ: (3.61)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.06)، وهو ما يظهر أهمية اللباقة والتحلي بالحكمة في التعامل مع المسؤول، كما تبين الإستجابة المرتفعة للسؤالين سالفي الذكر إلى إهتمام المرؤوسين بـــتوقير الرئيس وتقديره لمكانته في السلم الإداري، لأنهم يرون في ذلك من أبجديات التعامل مع من هم أعلا منهم شئنا في سلم المسؤوليات.

حيث يترتب كل من السؤالين: (3): " **أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه**"، و(4): "**ألبي طلبه مني لأي عمل ضمن إختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب** "، على التوالي الأول والخامس، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة لهذين السؤالين كانت بملاحظة "مرتفع جدا" و"مرتفع"، أي أنها تقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [4,20 إلى 5] " و" [3,40 إلى 4,20] " على التوالي، اللذان يقابلهما الاتجاه "راض جدا" و "راض" مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يوحي بمدى القبول الذي يلقاه الرؤساء في اتصالهم بمرؤوسيهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، وقد يوحي من جهة أخرى وجود ذلك النوع من خوف المسؤول الذي يجبر المرؤوس على إظهار اللياقة واللباقة غير المعهودتين فيه، بغرض إتقاء شر أو نيل مراد.

1 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **مرجع سابق**، ص 19.

ومنه نلاحظ أن وجود مؤشر"**الاحترام المتبادل**" من المرؤوسين لرؤسائهم ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " أكبر من [4,20 إلى 5] "، يعني أن هناك موافقة شديدة على العبارتين. تشير إلى وجود شعور مهم جدا بأهمية تبجيل وتوقير المسؤول لدور ذلك في توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم، كما نلاحظ تباعد الترتيب بين الإستجابة للعبارتين على سلم فئة المعيار الخماسي لليكرت، فبينهما بون شاسع بين إستجابة "قوية جدا" و إستجابة "قوية" وحسب، وتفسير ذلك قد يرجع إلى أن الإستجابة القوية جدا تعود إلى رأي المرؤوسين حول"إلقاء التحية على الرئيس" تعني أن ذلك لا يكلف مؤونة ونتائجه على صاحبه ظاهرة وعاجلة، لذا جاء تفضيل مثل هذا الأسلوب بقوة، على تلبية طلب الرئيس في المصلحة لأي عمل ضمن الإختصاص، وفي حال الرفض يكون الرفض بلباقة، لأن حالة الرفض مكلفة لأغلب المرؤوسين كما أنها ليست مع كل المسؤولين تنتهي على خير فقد تنفع اللباقة مع بعضهم لكن مع غيرهم من الرؤساء في ترتيب أولوياتهم تكون المهام ذات درجة قصوى من الأهمية، ولا جدوى من إعطاء الأعذار أمام مثل هذه الحالات، لأن الرفض عندها تكون نتائجه وخيمة، فلا تنفع معه اللباقة ولا أي شيء آخر غير الإلتزام بتنفيذ المطلوب.

كما يمكن إرجاع الفرق بين الاستجابتين إلى أن المرؤوسين في علاقاتهم المباشرة برؤسائهم، من خلال إفشاء السلام عليهم، هي عادة تحمل محمل الطقوس اليومية التي لا تغني ولاتسمن المرؤوسين، لكن لما يصل الأمر إلى رفض المهام ولو بلباقة فإن ذلك مُكْلِفٌ بالنسبة للرؤساء، وهذا قد يجر إلى تعسف الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين مما قد يحدث المشاكل للمنظمة من جهة وللعاملين من جهة ثانية، كما أنه على المنظمة أن تأخذ هذا الأمر بمحمل الجد، وهذا ما يحتم التدخل من خلال مسعيين اثنين أولا من خلال الوقاية، وثانيا من خلال تدبر أمر حالات التعسف عند حدوثها، كما يمكن للمنظمة أن تحول دون حدوث تعسف الرؤساء، بواسطة تدريبهم على ثقافة حسن التعامل[1].

فيجب أن يرتكز التعامل على وضوح الرؤيا والاقتناع، والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة، بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو منشأة، أو لمنظمة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع،والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف[2].

1 - STEVE Duck, **Op.Cit**, P 03.

2 - عبد الوهاب علي محمد، **مرجع سابق**، ص 21.

3- في ما يخص التعاون مع الرؤساء:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص التعاون مع الرؤساء لدى العاملين (مرتفع)، وهو ما يبين شعور العاملين بالرضا. الأمر الذي توضحه نتائج الأسئلة : 05-06، المتعلقة بالتعاون مع الرؤساء لدى العاملين المبينة في الجدول (28)، بمتوسط يقدر بـــ (3.93 من 5) وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.91) بملاحظة استجابة "**مرتفع**" ويمثلها السؤال رقم (05): "**أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الانجازات المطلوبة في المؤسسة**"، حيث يظهر ذلك متوسط موافقتهم على التعاون مع الرؤساء (3.98 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " أكبر من [3,40 إلى 4,20] "، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.94) وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات تعبر عن وجود "موافقة" عن ما جاء فيها، وهو ما يدعو إلى القول أن هناك رضا عن عملية تعاون العاملين بالصندوق مع رؤسائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث يترتب كل من السؤالين: (05): "**أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في المؤسسة**"، و(06): "**أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب**"، على التوالي الثاني والثالث، بعبارة أخرى فإن الاستجابة لهذين السؤالين كانت بملاحظة "مرتفع" لكليهما، أي أنهما يقعان على التوالي ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت" أكبر من [3,40 إلى 4,20] "، اللذين يقابلهما الاتجاه "موافق" مما يبين مساهمة المرؤوسين وتعاونهم مع رؤسائهم لتأدية المهام التي على عاتقهم على الوجه المطلوب بغرض تحقيق الهدف العام للمؤسسة التي هم جزء منها.

فالاقتراب من جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، يوضح أن عمل الرؤساء بالتعاون مع العمال، وكذا بمبدأ قيادة الفريق الواحد، يشير إلى أن هناك نوعا من التعاون في إنجاز المهام، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فإظهار الولاء للمسؤول قد يحصد صاحبه بعض الإمتيازات الخاصة على غيره من الزملاء، لكن هذا قد يصلح فقط مع نوع معين من الرؤساء لا يخفى على كثير من المرؤوسين أمر تفضيله لأهل التزلف والتملق، لكن النوع الآخر من الرؤساء ممن يراعي أهمية بالغة للعمل وإنجاز المهام هناك من المرؤوسين أيضا من يحب العمل معه والإجتهاد في تلميع صورة مصلحته لأنه في رأيه من فئة المسؤولين المجتهدة التي لا تريد إلا العمل والإنجاز.

كما أن من الرؤساء أيضا من لا يحسن التعامل مع مرؤوسيه فيأمر ولا يوجه، فحسب نظرية "هرزبرج" فإنه ينصح باستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، لأن الإشراف والقيادة ليس معناهما مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، فالمشرف الكفء هو الذي يؤثر تأثيرا فعالا في مرؤوسيه، فيستجيبوا لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام له، وعن ثقة في قدراتهم وكفاءته، وعن اقتناع بأنه أمين على مصالحهم وبأنه يسعى لتحقيق أهدافهم الشخصية جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المشروع، فالإشراف الجيد تتبلور أبعاده في القدرة على رفع معنويات العاملين، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية[1].

الفرع الثاني: مستوى العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم

جدول (28) يوضح بعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	العلاقات بين المرؤوسين	تبادل المشاعر الطيبة	08-07	4.10	0.56	مرتفع	3.47	0.49	مرتفع
			الثقة والاحترام	10-09	4.17	0.64	مرتفع			
			التعاون مع الزملاء	12-11	3.47	0.79	مرتفع			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم أن مستوى الاستجابة فيما يخص تبادل المشاعر الطيبة، ومستوى الاتصال، بالإضافة إلى الثقة والاحترام وأيضا التعاون بين المرؤوسين أنفسهم لتحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم هي"مرتفع"، بمتوسط يقدر بـــ: (3.47) و بمتوسط أنحراف معياري يقدر بـــــ: (0.49) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (29) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه عبارات العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
07	تبادل المشاعر الطيبة	يشعر الزملاء بارتياح تجاهي	ك	02	10	44	96	60	3.95	0.87	مرتفع	04
			%	0.9	4.7	20.8	45.3	28.3				
08		أتعاطف كثيرا مع مشكلات الزملاء	ك	00	08	12	112	80	4.24	0.72	مرتفع جدا	01
			%	00	3.8	5.7	52.8	37.7				
09	الثقة والاحترام	عندما أوجه النقد إلى أحد الزملاء فإن ذلك يكون بيني وبينه فقط	ك	00	17	23	84	88	4.14	0.90	مرتفع	03
			%	00	8.0	10.8	39.6	41.5				
10		أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الزملاء	ك	00	03	16	127	66	4.20	0.63	مرتفع	02
			%	00	1.4	7.5	59.9	31.1				
11	التعاون بينهم	أتعاون مع الزملاء عند الضرورة	ك	15	17	35	112	33	3.61	1.06	مرتفع	05
			%	7.1	08	16.5	52.8	15.6				
12		أفضل العمل الجماعي	ك	26	40	44	43	59	3.32	1.37	مرتفع إلى حد ما	06
			%	12.3	18.9	20.8	20.3	27.8				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم									3.91	0.47	مرتفع	

1 - هاشم زكي محمود، **مرجع سابق**، ص 402.

1- فيما يخص تبادل المشاعر الطيبة بين المرؤوسين:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم أن مستوى الاستجابة لتبادل المشاعر الطيبة (مرتفع)، بمتوسط حسابي قدر بـــــ: (4.10)، وإنحراف معياري قدر بـــــ: (0.56)، وهو ما يظهر لنا نوع المشاعر التي تجمع الزملاء في مكان العمل الواحد، حيث نلاحظ من خلال إستجابتهم للسؤالين: (07): "**يشعر الزملاء بارتياح تجاهي**"، و(08): "**أتعاطف كثيرا مع مشكلات الزملاء**"، والتي ظهرت إستجابتهما على التوالي: فبالنسبة لـــــ: شعور زملاء العمل بالإرتياح تجاه بعضهم بعضا، نجد أن مستوى الإستجابة، يظهر بملاحظة: (مرتفع)، بمتوسط حسابي قدر بـــــ: (3.95)، وإنحراف معياري قدر بـــــ: (0.87)، أما بالنسبة لتعاطفهم مع مشكلاتهم التي قد تمس أي زميل منهم سواء كانت مشاكل في العمل، أو على المستوى الشخصي والاجتماعي، فإن مستوى الإستجابة لهذا السؤال ظهر أنه مستوى إستجابة قوي جدا، أي بملاحظة: (مرتفع جدا)، ويرجع سر التفاوت بين الاستجابتين إلى أن تعاطف أفراد التنظيم مع مشكلاتهم المطروحة وانخراطهم الفعلي في العمل على حلها، إضافة إلى حمل هم حلها وجود ذلك الشعور المشترك بين غالبية أفراد التنظيم بأهمية مؤازرة بعضهم بعضا أمام المحن والمعضلات، والذي في محصلته ونتيجة له يكون الشعور بالارتياح تجاه بعضهم بعضا، وهي الاستجابة المعبرة عن السؤال: (07): "**يشعر الزملاء بارتياح تجاهي**"، وهو ما يدعو إلى القول أن هناك قبولا لمستوى علاقات المرؤوسين بغيرهم من الزملاء، فيما يتعلق بتبادل المشاعر الطيبة بينهم.

حيث يترتب السؤالان: (08): "**أتعاطف كثيرا مع مشكلات الزملاء**"، و(07) "يشعر الزملاء بارتياح تجاهي"، على التوالي: **الأول، والرابع**، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة للسؤالين الإثنين، كانت على الترتيب بملاحظة مرتفع جدا، ومرتفع، أي أنها تقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت، على التوالي: "[4.20 – 5]" التي يقابلها الإتجاه "موافق جدا"، و" [3,40 إلى 4,20] "، التي يقابلها الاتجاه "موافق"، مما يبين هنا أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعْشَرْ بين الزملاء، والذي يوحي بمدى التلاحم والتآزر في العلاقات بينهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة.

وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك بينهم، وبإحساسهم بالانتماء إلى جماعة الزملاء، خاصة إذا اجتمع ذلك بالإحساس بالتهميش الذي قد يكون مقصودا من بعض الرؤساء للمرؤوسين، كما لاحظنا ذلك سلفا في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

هو ما يدعو إلى ملاحظة هذه الاستجابة المرتفعة للعلاقات المتبادلة بينهم وبين الزملاء وبالتالي تبادل المشاعر الطيبة بينهم، الشعور بالارتياح مع الزملاء، التعاطف مع مشكلاتهم، والثقة المتبادلة، ومما يترجم ذلك، وجود نوع من الطقس اليومي بين زملاء العمل صباح كل يوم عمل بارتشاف فنجان قهوة مع بعضهم البعض، والملاحظ أن هذا الطقس مقدس إلى درجة أنه لا يمكن التنازل عنه، حتى أصبح "عرفا تنظيميا" يجمع الزملاء في كل مصلحة، وقد يتعداها إلى مصالح أخرى في صباح، لتبادل أخبار العمل، وغيرها من الأحاديث التي قد تدور في مثل هذه الجلسات، وهو ما سنرجع إليه بشيء من التفصيل في بعد رأس المال الإجتماعي.

كما ذهب إلى ذلك "ستيف ديك"، في أهمية تشارك التجارب الحياتية في العمل، وعن أهمية تحدث زملاء العمل عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة[1].

وهو الذي أكدته العديد من الدراسات في أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإقامة علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومانز" بقوله: " إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد".

كما يرى "ابراهام سيلزنيك" في محاولة فهمه لجماعات العمل الصغيرة، بقوله "أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة، ذلك لأن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعني إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم "[2].

1 - STEVE Duck, **Op.Cit**, P 11.

2 - السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص 129.

2- فيما يخص الثقة والإحترام:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم أن مستوى الاستجابة فيما يخص الثقة والاحترام بين العاملين (مرتفع)، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.17)، وإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.64)، وهو ما يبين شعور العاملين القوي فيما يتعلق بالثقة المتبادلة بينهم، الذي يمكن أن يصمد أمام أي مشكل من المشاكل الوظيفية التي قد تعترض العلاقات بين زملاء العمل.

وهو ما توضحه نتائج السؤالين: (09): "**عندما أوجه النقد إلى أحد الزملاء فإن ذلك يكون بيني وبينه فقط** "و(10): "**أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الزملاء**"، المتعلقين بعاملي الثقة والأمانة، لدى العاملين المبينة في الجدول (30)، بمتوسطين حسابيين على التوالي، يقدر الأول بـــ: (4.14 من 05) بملاحظة استجابة " مرتفع "، ويقدر الثاني بـــــ: (4.20 من 05)، حيث يترتب كل من السؤالين (09): أوجه النقد إلى أحد الزملاء فإن ذلك يكون بيني وبينه فقط "و(10): "**أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الزملاء**"، على التوالي: **الثالث والثاني**، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة لهذين السؤالين كانت بملاحظة "مرتفع"، على حد سواء، حيث يظهران اللياقة في حال إسداء النصح، أو انتقاد الأعمال، ومراعاة الأمانة، واحترام خصوصية الزملاء، في كل ذلك.

ويمكن تفسير الاستجابة:"مرتفع" على السؤالين المذكورين: (09)، (10)، بأن مستوى الثقة والاحترام بين زملاء العمل في حواراتهم البينية، ونقاشاتهم حول العمل وخارج نطاقه، فإنهم يراعون أساسين ينميان ويمتنان موضوع الثقة بينهم إلى حد كبير، وهما أولا: "إحترام الزميل" عند نصحه أو الرد عليه في أي قضية من القضايا التي عادة ما تطرح في النقاشات بين الزملاء سواء فيما يتعلق بالعمل أو بغيره، والميل دوما إلى عدم فضحه أو تقريعه أمام غيره من الزملاء، وهذا أمر أساسي ومهم جدا في التعامل بين الزملاء، وثانيا: "الأمانة" والإلتزام بها في التعامل مع زملاء العمل، ولو تفحصنا هذين العاملين المهمين لوجدناهما يكملان بعضهما أو أحدهما محصلة للآخر، وهو ما أكده ترتيبهما على التوالي بجانب بعضهما البعض، الثالث، والثاني، فالإلتزام بالنصح أو توجيه النقد الذي قد يكون بين الزملاء، والذي يكون حسبهم على إنفراد وليس أمام الملأ، يعني أيضا الإلتزام بالأمانة، وعدم إفشاء ما يكون بين الزملاء في جلساتهم البينية، وهو ما يظهر أن العلاقات بينهم من دون حسابات أو حواجز، وذلك لأسباب عديدة منها أن الشعور بالزمالة والانتماء، لمجموع الزملاء تطلبه الحاجات الإنسانية للأفراد داخل المؤسسة، وهو ذلك النوع من العلاقات الذي يظهر خُلُقُ الأمانة وحسن المعْشَر تلقائيا من دون خلفيات بين المرؤوسين.

3- فيما يخص روح التعاون بين المرؤوسين:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم أن مستوى الاستجابة فيما يخص روح التعاون بين المرؤوسين المتبادلة بينهم (مرتفع)، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.47)، وبإنحراف معياري: يقدر بـــ: (0.79)، وهو ما يبين إستجابة العاملين بالموافقة على موضوع التعاون مع الزملاء، وتفضيلهم للعمل الجماعي، وهو كذلك ما توضحه نتائج السؤالين على التوالي: (11): "**أتعاون مع الزملاء عند الضرورة** "، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.61)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.06) و(12): "**أفضل العمل الجماعي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.32)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.37)، والمتعلقة بروح التعاون بين العاملين المبينة في الجدول (30)، وهو ما يدعو إلى القول أن هناك موافقة "مرتفعة إلى حد ما" و"مرتفعة" على سواد جو التعاون وتفضيله بين عمال الصندوق بغرض الإسراع في إنجاز المهام من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

حيث يترتب كل من السؤالين (11)، و(12) على التوالي: **الخامس والسادس**، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة للسؤالين المذكورين، تراوحت بين مستوى إستجابة بملاحظة "مرتفع"، و"مرتفع إلى حد ما"، أي أنهما تقعان ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 – 4.20]"، و"[3,00 – 3,40]" حيث يقابلها الاتجاه "موافق"، و"موافق إلى حد ما" على التوالي مما يبين أن المرؤوسين على توافق فيما يخص إدراكهم لأهمية التعاون فيما بينهم، وهو ما يجب على الهيئة الإدارية استثماره في صالح تحقيق أهدافها، العاجلة والآجلة.

حيث يبين جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن: المرؤوسين بحاجة إلى من يشعرهم بالتقدير والاحترام، من الزملاء، وهو ما تشبعه علاقاتهم فيما بينهم، وهو ما ذهب إلى توضيح أهميته " أبراهام ماسلو" في نظريته عن الدافعية، التي تقول بتدرج حاجات الإنسان، والتي تتوقف على مدى إشباع كل منها، حيث هذا التدرج الهرمي في مستوياته، تبدأ في القاعدة بالحاجات الفيزيولوجية (الأولية)، ثم تأتي الحاجة إلى الأمن، وبعد ذلك الحاجة إلى الحب، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين، وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه واحترام الآخرين له، وأخيرا يأتي مستوى تحقيق الذات[1].

وفي ذات الاتجاه رصد "ناصر بن محمد بن عقيل" عددا من النتائج في دراسته عن العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالآداء الوظيفي، خلصت إلى أن أفراد العينة المدروسة يشعرون بأهمية العلاقات الإنسانية بينهم، وأن المشاعر الطيبة هي السائدة في تعاملهم مع زملائهم في العمل،

1- السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص 131.

وهي ما اتفقت نتائجها مع نتائج محور دراستنا المتعلق بالعلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، وهو ما ميز هذا المحور عن المحور السابق المتعلق بالعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء، حيث هذه الأخيرة يعتريها نوع من تأثير نفوذ النفاق التي أشرنا إليها سلفا، بينما المحور الثاني فقد كانت العلاقات بين المرؤوسين عفوية.

المطلب الثالث: مستوى الأمـــــن الوظـــيفي

جدول (30) يوضح بعد الأمن الوظيفي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشـرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	الأمن الوظيفي	الاتجاه نحو العمل	14-13	3.24	0.85	مرتفع الى حد ما	3.26	0.74	مرتفع الى حد ما
			التقدم الوظيفي	16-15	2.59	1.25	منخفض			
			استقرار الوظيفة	18-17	3.24	0.85	مرتفع الى حد ما			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالأمن الوظيفي، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو العمل، والتقدم الوظيفي، بالإضافة إلى شعور العاملين باستقرار الوظيفة، للوصول إلى تحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة الأمن الوظيفي هي"مرتفع إلى حد ما"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.26)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.74)، وبمستوى إستجابة "مرتفع إلى حد ما" وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (31) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الأمن الوظيفي

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
13	الاتجاه نحو العمل	أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي.	ك	08	11	15	75	103	4.19	1.03	مرتفع	01
			%	3.8	5.2	7.1	35.4	48.6				
14		عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والترقي	ك	14	42	16	64	76	3.68	1.31	مرتفع	02
			%	6.6	19.8	7.5	30.2	35.8				
15	التقدم الوظيفي	أنا مرتاح للسياسات والإجراءات الإدارية في عملي	ك	54	42	48	41	27	2.74	1.36	منخفض الى حد ما	05
			%	25.5	19.8	22.6	19.3	12.7				
16		أرى أن أساليب الترقية المطبقة عادلة.	ك	74	29	65	27	17	2.45	1.29	منخفض	06
			%	34.9	13.7	30.7	12.7	8.0				
17	الاستقرار الوظيفي	بإمكاني الاحتفاظ بعملي الحالي أطول فترة ممكنة	ك	17	35	54	73	33	3.33	1.16	مرتفع الى حد ما	03
			%	8.0	16.5	25.5	34.4	15.6				
18		في حال استبدالي فان مؤسستي الحالية توجهني إلى مهام أخرى	ك	03	61	72	52	24	3.15	1.10	مرتفع الى حد ما	04
			%	1.4	28.8	34	24.5	11.3				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الأمن الوظيفي									3.26	0.75	مرتفع الى حد ما	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو العمل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالأمن الوظيفي أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو العمل (مرتفع إلى حد ما)، وهو ما تبينه نتائج الإجابة على السؤالين: 13-14 المتعلقة برأي العاملين في العمل، المبينة في الجدول (31)، بمتوسط يقدر بـــ (3.24 من 5) بملاحظة استجابة "مرتفع مرتفع الى حد ما"، حيث السؤال رقم (13): "**أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي**"، يظهر بانحراف معياري يقدر بـــ: (1.03)، وبمتـــوسط حسابي يقدر بـــ (4.19 من 05)، ويقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3,40 إلى 4,20] "، بمستوى إستجابة "مرتفع"، وهو ما يعني أن هناك موافقة مرتفعة على هذه العبارة، وبالتالي وجود شعور مرتفع بأن العمل مصدر للسعادة للعاملين بصندوق الضمان الاجتماعي، والسؤال رقم (14): "**عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والترقي**"، يظهر بانحراف معياري يقدر بـــ: (1.31)، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.68 من 05)، ويقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3,40 إلى 4,20]"، بمستوى إستجابة "مرتفع"، وهو ما يعني أن هناك موافقة مرتفعة على هذه العبارة، وبالتالي وجود شعور مرتفع العمل الذي تتم مزاولته إنما هو عمل يوفر فرص الترقي النمو والترقي والتطور.

حيث يترتب السؤالان: (13): "**أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي**"، و(14): " **عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والترقي** "، على التوالي **الأول والثاني**، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة للسؤالين كانت بملاحظة مرتفع، أي أنها تقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت" أكبر من [3,40 إلى 4,20] "، التي يقابلها الاتجاه "موافق"، بمتوسطات هي على التوالي: (4.19)، و(3.68)، وهو ما يوحي بأن هناك شيء ما يجذب العاملين بالصندوق إلى الوظيفة والشعور بالسعادة، حيث يمكن تفسير سبب هذه السعادة بوجود إمكانيات معينة أمام الموظف منها فرص الترقي والتطور في الوظيفة، وهو ما يحقق طموح كثير من العاملين بالصندوق التي تتوفر في بيئة العمل، وما يفسر مثل هذه النتائج في حب العاملين لعملهم وشعورهم بأنه مصدر للسعادة وتحقيق الذَّات، يرجع إلى السمعة الطيبة التي تنسحب على الهيئة وعلى العاملين فيها، نتيجة المردود المادي الذي قد يستفيد منه العاملون في مثل هذه الهيئة، مقارنة بالقطاعات الأخرى، وهو ما يشعر المنتمين إلى الصندوق بأن انتماءهم إليه فرصة ثمينة، فالأحرى بهم أن يشعروا بالسعادة، وإن كانت الحقيقة أن فارق الأجور بين القطاعات لم يعد له معنى مع تقليص الفوارق الأجرية بين القطاعات والنزول اليومي للقدرة الشرائية للمواطن.

ولكن ووفق الملاحظات التي رصدناها في بيئة العمل، نجد أن تفسير نتيجة الاستجابة عن توفير العمل لفرص النمو والتطور والترقي بالنسبة للعاملين، فإننا نجدها أقل من المرجو مقارنة بحب العاملين لعملهم، وهو يرجع في الواقع إلى أنه حقيقة لا يرى العاملون فرصا حقيقية للنمو والترقي في الوكالة، لبعض الأسباب التي اتضحت لنا نتائجها سلفا، والتي منها تفضيل بعض الرؤساء للعمل مع صنف معين من العاملين دون غيرهم، بالإضافة إلى ما لنفوذ النفاق من تأثير على الرؤساء في المساهمة في تغييب أي معنى للمساواة والعدالة بين المرؤوسين.

كما أن الذي يحدث في الواقع أن أكثر العاملين عملا، وأظهرهم جهدا، هو من تقع عليه أعباء العمل، فإن تأخر لحاجة، حسم من أجره دون التحري عن السبب، وإن حضر وجد الأعمال غير المنتهية، والمتراكمة التي قد تخص غيره، يجدها بانتظاره لأن الرئيس أراد وإذا أراد الرئيس فلا راد لإرادته. مما يعزز ضغطا مهنيا إضافيا، على ما هو موجودة أصلا، والتي عرفتها "شين، 1984" في نظريتها عن الضغط المهني، حيث ترى بأنه "ضغط بارز السلبية في محيط عمل يعتدي على الفرد"[1].

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالأمن الوظيفي أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي (مرتفع إلى حد ما)، وهو ما يبين شعورهم بنوع من الرضا "الرضا إلى حد ما" على تقدم الوظيفة بالصندوق، حيث توضحه نتائج الأسئلة : 15-16 المتعلقة برأي العاملين حول شعورهم بالأمن الوظيفي، وبإمكانية الترقية واطمئنانهم لعدالة السياسات والإجراءات الإدارية المطبقة.

حيث يبين نتائجها الجدول (31)، بمتوسط يقدر بـــ (2.59 من 5) بملاحظة استجابة "منخفض"، والسؤال رقم (15): "**أنا مرتاح للسياسات والإجراءات الإدارية في عملي**"، حيث يظهر ذلك متوسط استجابتهم بـــ (2.74 من 5)، بملاحظة إستجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [2.60 إلى 3.00] "، وتعني أن هناك عدم موافقة إلى حد ما على هذه العبر، وبالتالي أن استجابتهم توحي بعدم الارتياح لسياسات الإدارة وإجراءاتها التي قد تمس مسار الموظف المهني، ومنه الشعور بالتهديد جراء السياسات المطبقة وأما بالنسبة للسؤال (16):" **أرى أن أساليب الترقية المطبقة عادلة**"، حيث يظهر ذلك متوسط استجابتهم بـــ (2.45 من 5)، بملاحظة إستجابة "منخـــفض"، وهو متوسط يقع ضـــمن فئة المعـــيار الخـــماسي لليـــكرت

1 - فتيحة مزياني، **قياس مصادر الضغط المهني عند ضباط الشرطة في الجزائر**،حوليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، العدد 16،ج2 ،أكتوبر،2006، ص 134.

" [1.80 إلى 2.60] "، وتعني أن هناك عدم موافقة صريحا من قبل الموظفين، حول عدالة أساليب الترقية، التي تمارسها الإدارة.

حيث يترتب السؤال (15): "**أنا مرتاح للسياسات والإجراءات الإدارية في عملي**"، **الخامس** في الترتيب و(16): "**أرى أن أساليب الترقية المطبقة عادلة**"، **السادس** في الترتيب التنازلي للاستجابات، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة لكل من السؤالين كانت بملاحظة "منخفض إلى حد ما"، و"منخفض" على التوالي، حيث يأتيان في الترتيب ما قبل الأخير والأخير. وبالمقارنة بين الاستجابتين فإن، نتائجهما توحي بأن هناك خللا ما، فيما يخص عدالة أساليب الترقية والسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل، وذلك من خلال تراوح الاستجابة تنازليا بين الموافقة في أدنى مستوياتها، على التقدم الوظيفي الذي قد توفره أو تبخل به سياسات وإجراءات الإدارة التي يعامل بها العاملون في الوكالة، إلى الوصول إلى عدم الموافقة على أساليب الترقية، وهو ما حث كل من بلغت عمره سن التقاعد المسبق إلى تقديم طلب "التقاعد المسبق" هربا من العمل في ظروف تنظيمية محبطة للكثير منهم.

وكانت النتيجة تفضيل الخروج بالتقاعد المسبق على العمل في ظروف لا تُعِرْ فيها الإدارة العناية اللازمة، لتسيير المسار المهني للعاملين بالصندوق، بالشكل المناسب الذي يرضيهم، وهو ما لمسناه خلال دراستنا هذه، حيث قدم 09 عمال ممن توفرت لهم إمكانية الخروج بتقاعد مسبق، والغريب أنهم على علم يقيني بأن الأجر يتقلص إلى مابين [20 % إلى 50 %]، وعلى الرغم من كل ذلك أودعوا ملفاتهم، رغبة منهم في الاستفادة من هذا الإجراء، لكن الأخطر من ذلك أن يقدم ثلاثة من أصل 6 عاملين في مصلحة واحدة، طلباتهم للاستفادة من إجراء التقاعد المسبق، وهو ما يظهر جليا عدم الرضا عن الظروف التي تفرضها إجراءات وسياسات الإدارة، التي تمارسها على العاملين بالصندوق.

وهنا نرى حالة من غياب التكامل بين الفرد مع وظيفته، ليتحول من إنسان يتفاعل معها تفاعلا إيجابيا، من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، إلى إنسان محبط، يتفاعل مع وظيفته تفاعلا سلبيا، من خلال شعوره بالاغتراب في وظيفته، بين أحضان المؤسسة التي يعرف كل ركن من أركانها، وكل فرد من أفرادها، وفي أحيان كثيرة نجده يحيط علما حتى بجانب كبير من تاريخها، الذي يحسب نفسه جزءا منه، وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة العوامل المادية أو المعنوية، التي يعيشها بالمؤسسة.

وبالتالي فإن مثل هذا المؤشر، الذي عبر عنه طلب التقاعد، له أهميته، حيث أن مشاعر الفرد التي يكونها عن مهنته، قد تساهم مع جميع محددات المهنة، السلبي منها والايجابي، في تكوين الرضا والسرور .

وقد أشار إلى ذلك "جيمس دور"، من خلال نتائج التجارب التي أجريت خلال أحد عشر عاما، في بحثه الذي نشره عن العلاقات الإنسانية، أن المكافآت والفوائد المادية، عوامل مهمة لرفع الروح المعنوية، في حال عبرت بصراحة عن الاتجاه الإيجابي للإدارة نحو العمال، أما إذا سبقتها دلائل بعدم اهتمامها (أي الإدارة) برعاية العمال، فإن الأجور المرتفعة، والمكافآت المزجية، لن توجِد في أي حال من الأحوال روحا إيجابية بينهم(أي بين العمال والإدارة)[1].

3- فيما يخص اتجاه العاملين نحو الاستقرار الوظيفي:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالأمن الوظيفي أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو استقرار الوظيفة "مرتفع إلى حد ما"، وهو ما يبين نوعا ما قبولهم "موافقة إلى حد ما" لأسباب الاستقرار الوظيفي بالوكالة، حيث توضحه نتائج الأسئلة : 17-18 المتعلقة برأي العاملين حول إمكانية الاحتفاظ بالعمل، وبوجود سبل أخرى في صالح الموظف تعمل المؤسسة بها في حال إستبداله.

حيث يبين نتائجها الجدول (31)، بمتوسط يقدر بـــ (3.24 من 5) بملاحظة استجابة "مرتفع إلى حد ما"، والسؤال رقم (17): "**بإمكاني الاحتفاظ بعملي الحالي أطول فترة ممكنة**"، حيث يظهر متوسط استجابتهم عليه بـــ (3.33 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " أكبر من [2,60 إلى 3,00] [3,00 إلى 3,40] "، وبالنسبة للسؤال رقم (18): "**في حال استبدالي فان مؤسستي الحالية توجهني إلى مهام أخرى**"، حيث يظهر متوسط استجابتهم عليه بـــ (3.15 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " أكبر من [2,60 إلى 3,00] [3,00 إلى 3,40] "، تعني أن هناك موافقة إلى حد ما على العبارة، وهو ما يدعو إلى القول أن هناك شعورا في أبسط صوره باستقرار الوظيفة.

حيث تترتب الأسئلة: (17): "**بإمكاني الاحتفاظ بعملي الحالي أطول فترة ممكنة**"، و(18): "**في حال استبدالي فإن مؤسستي الحالية توجهني إلى مهام أخرى**"، على الترتيب **الثالث، والرابع،** مما يبين أنه وبالنظر إلى الاستجابة الخاصة بالسؤالين السابقين، التي تظهر موافقة المبحوثين إلى حد ما على وجود إمكانية لإحتفاظهم بعملهم مع عدم وجود أي تهديد لهم بفقدان الوظيفة، وبأنهم يشعرون بأن المؤسسة تأخذهم بعين الإعتبار عند أي ظرف، حيث أن الاستجابة للعبارتين متقاربة

1 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص ص 139-140.

إلى حد ما (3.33 من 05) للسؤال رقم (17)، و(3.15 من 05) للسؤال رقم (18)، يعني عدم وجود أي فرق بين الاستجابتين، بين الشعور بإمكانية الاحتفاظ بالعمل، وعدم الشعور بأي تهديد سواء من الاستبدال بالعاملين الجدد، أو من سياسة الإدارة، غير أن هذا الشعور في أدنى مستوياته، يظهر أن شعور العاملين باستقرار وظائفهم ليس جيدا، وإن كان النظام الذي يسير هيئة الضمان الاجتماعي يضمن استمرار الموظف في عمله بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.

حيث يمكن تفسير مثل هذه النتائج إلى أن المقدمات التي وفرتها سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، وكذا نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، ونوعية العلاقات مع الزملاء العاملين، وفرص الترقية والتقدم في العمل، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره، زيادة على ذلك، عناصر أخرى ليست من ضمن دراستنا هذه، مثل: مزايا العمل في المؤسسة، مسؤوليات العمل وإنجازه، ساعات العمل،.. كلها تساهم في المحصلة النهائية لشعور العاملين، بالرضا أو عدمه، والتي من ضمنها الإحساس بالاستقرار بالوظيفة[1].

لذا فإن شعور العاملين بالصندوق بعدم الاستقرار الوظيفي، يرجع للظروف التي تفرضها الإدارة عليهم، مما يدعوهم إلى التذمر، حيث يترجم ذلك بالهروب، ولو بأجر أقل (تقاعد مسبق)، وهو ما صار يتمناه حتى صغار السن من العاملين في الهيئة، فصاروا يغبطون الذين سبقوهم ممن طلبوا الخروج.

فعندما يلتحق الموظف بمنظمة معينة، يرتبط معها بعقد نفسي، وبآخر اقتصادي، وهو يطالب أكثر من مجرد العائد الاقتصادي بمكافأة عن إنتاجه وولائه لمنظمته، فهو يبغي الأمن والاستقرار والمعاملة كإنسان له كيانه من قبل منظمته وزملاء عمله، بهدف إشباع احتياجاته وتوقعاته، وإذا اهتمت المنظمة بتحقيق العقد الاقتصادي فقط دون الاهتمام بالعقد النفسي فإن الموظف يفقد اهتمامه بعمله، ويحاول إذا ما أتيحت له الفرصة الانتقال منها إلى منظمة أخرى يحقق فيها توقعاته النفسية والاقتصادية، فمن الضروري إذن أن يتعرف الرئيس على أهداف الفرد الشخصية، ويساعده على تحقيقها بعد إيجاد عملية توافق بينهما وبين أهداف الجهاز الإداري، وبذلك يحس العاملون أن تحقيق أهداف الجهاز هي تحقيق لأهدافهم، فمعظم الناس لديهم دوافع للنمو الشخصي إذا أعطوا المناخ الصحي المؤدي إلى إيجاد شعور لدى العامل بتحمل المسؤولية وبدفعه للإنجاز[2] .

1 - مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 16.

2 - STEVE Duck, **Op.Cit**, P 03.

وبينما يدرس هذا المحور "الأمن الوظيفي" من نواح هي (الاتجاه نحو العمل، الاتجاه نحو التقدم الوظيفي، استقرار الوظيفة...) فإن دراسة "زياد بن عبد الله الدهش"، عن المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرزبرج، قد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين متغيرات الرضا ومدى استخدام الصيغ الرسمية - أي في الحالات التي تستعمل فيها المراسلات الكتابية، تطبيق التعليمات والإجراءات، والتمادي في استعمالها، والعزوف عن الصيغ والعلاقات غير الرسمية- وكذا بين متغيري الرضا والمركزية.

ومن جهة أخرى فقد بينت نتائج دراسة "إيمان جودة"، عن ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي، أنه لا توجد علاقات بين اتجاه الأفراد نحو العمل وبين الرضا. فاستقرار العاملين في أعمالهم يكفل لهم رفع معنوياتهم، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، وتبدو أهمية هذا المدخل التحفيزي في حالة ما إذا كان العمل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة، حيث يعنى استمرار العمل استمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله زمنا ثم يركز جهوده على العمل ويصبح أكثر تعاونا، وهو ما ذهب إليه "هيرزبرج" في حديثه عن عوامل الصحة، والذي من ضمنها الأمن الوظيفي، حيث عدم وجود مثل هذه العوامل يخلق عدم رضا لدى العاملين[1] .

المطلب الثالث: مستوى المشاركة في إتخاذ القرار

جدول (32) يوضح بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشـــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	المشاركة في اتخاذ القرار	تشخيص المشكلات	18-17	2.47	1.06	منخفض	2.70	0.87	منخفض إلى حد ما
			متابعة تنفيذ وتقويم القرارات	20-19	3.03	0.97	مرتفع إلى حد ما			
			المشاركة في تحديد الحلول	22-21	2.61	0.98	منخفض إلى حد ما			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة المشاركة في إتخاذ القرار، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو تشخيص المشكلات، ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في تحديد الحلول، كل ذلك بغرض تحقيق هدف الوكالة على أحسن وجه يمكن الوصول إليه، حيث أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة المشاركة في اتخاذ القرار هي"منخفض إلى حد ما"، بمتوسط يقدر بـــ: (2.70) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

1 - هاشم زكي محمود، **مرجع سابق**، ص 403.

جدول رقم (33) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
19	تـــشخيص المشكلات	تـشجع الإدارة محاولـة المـوظفين فـي فهـم مشكلات العمل المطروحة	ك	38	66	55	41	12	2.63	1.15	منخفض الى حد ما	03
			%	17.9	31.1	25.9	19.3	5.7				
20		تهـتم الإدارة بـرأي الموظـف حـول المـشاكل المطروحة.	ك	66	57	55	25	09	2.31	1.15	منخفض	05
			%	31.1	26.9	25.9	11.8	4.2				
21	متابعة تنفيذ وتقـــويم القرارات	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع	ك	08	57	59	55	33	3.22	1.12	مرتفع الى حد ما	01
			%	3.8	26.9	27.8	25.9	15.6				
22		يهم الإدارة مناقشة القرارت المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين	ك	29	62	40	76	05	2.83	1.12	منخفض الى حد ما	02
			%	13.7	29.2	18.9	35.8	2.4				
23	المشاركة في تحديـــــد الحلول	القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية	ك	36	55	76	40	05	2.63	1.04	منخفض الى حد ما	03
			%	17.0	25.9	35.8	18.9	2.4				
24		غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	ك	50	59	41	53	09	2.58	1.21	منخفض	04
			%	23.6	27.8	19.3	25	4.2				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرار									2.70	0.87	منخفض الى حد ما	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو تشخيص المشكلات:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرار أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو تشخيص المشكلات "منخفض"، وهو ما يبين عدم موافقتهم على درجة مشاركتهم في تشخيص المشكلات، حيث توضحه نتيجة السؤال (19):"**تشجع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.63 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.15)، وبمستوى إستجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [2.60 إلى 3.00] "، تعني أن هناك "عدم موافقة إلى حد ما" على العبارة، وهو ما يعني عدم وجود إهتمام جلي واضح من قبل الإدارة في تشجيعها لموظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة، وهو النمط السائد الذي تفرضه الإدارة دوما، حيث تعتبر الضبابية في كثير من الأحيان قوة في يدها تقهر بها الموظف، والسؤال (20):"**تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.31 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.15)، وبمستوى إستجابة "منخفض"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "عدم موافقة" على العبارة، وهو ما يعني عدم الاهتمام الواضح من قبل الادارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة.

حيث يترتب السؤالان: (19): "**تشجع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة**"، و(20): "**تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة**"، على التوالي **الثالث والخامس**، حيث أن مستوى الاستجابة على السؤالين على التوالي: "منخفض إلى حد ما" و"منخفض"، يوحي بأن هناك خللا ما، فيما يخص طموح مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات، وخاصة من ناحية الاهتمام الذي من الواجب أن توليه الإدارة بآراء موظفيها حول نظرتهم للمشاكل الوظيفية المطروحة، وكذا من ناحية تشجيعها لأي محاولة قد يساهم بها الموظفون في فهم طبيعة هذه المشكلات، وهو ما قد يحرم الإدارة من إبداعات موظفيها في حل المشكلات.

وما يفسر مثل هذه النتائج **أولا**: غياب فكرة إشراك الموظفين في فهم المشكلات الوظيفية، بل وحتى تغييب أي اقتراحات قد تساهم في حل مثل هذه المشكلات، منها وجود تنظيمات وقوانين تحظر الخروج عن ما هو مسطر سلفا من قبل الوصاية من إجراءات، وحتى من نماذج رسمية لا يمكن إلا التعامل بها، وقد تكون في ذاتها غير مجدية في كثير من الحالات، وهو ما يغلق باب الاجتهاد والاقتراح في هذا المجال في مختلف المصالح، **ثانيا**: وإن لم يكن مثل هذا فإن صراع العقليات يفرض نفسه بين الأجيال، لا لأسباب وجيهة، بل لقناعات راسخة ليس لها تبرير موضوعي، وهو الذي يحدث في كثير من الأحيان من الإدارة والموظفين.

لكن مثل هذه المحاولات التي يقوم بها الأفراد على فهم مشكلات العمل المطروحة، لا يمكن أن تكون بمنأى عن عملية إتصالية فعالة بين الإدارة والأفراد وذلك حتى يدركوا جوانب عملهم المختلفة والهدف المتوخى من بذل الجهد لتحقيق المهام، وهو ما يوفر في المحصلة فهمهم من خلال النظرة العامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى فهم مشكلات العمل المطروحة.

كما أن جود اتصال مستمر بين الإدارة والأفراد، يساعدها على معرفة ظروف العمل الواقعية، والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين، وإمكانية التوصل معهم إلى الأسباب الحقيقية ورائها، والمقترحات المناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل، وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة، بجانب أن هذا الاتصال يعطي الإحساس للعاملين بإهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الجيدة ويرفع من روحهم المعنوية.

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرار أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها "مرتفع إلى حد ما"، وهو ما يبين موافقتهم نوعا ما على درجة متابعتهم في تنفيذ القرارات وأيضا في تقويمها، حيث توضحه نتيجة السؤال (21):"**يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع**"، بمتوسط حسابي يقدر

بـــ: (3.22 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.12)، وبمستوى إستجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.00 إلى 3.40] "، تعني أن هناك " موافقة إلى حد ما" على العبارة، وهو ما يعني وجود إهتمام مقتضب من قبل الأفراد العاملين بمتابعة تنفيذ القرارات التي تهم وظيفتهم وتهمهم داخل التنظيم، وتجسيدها على أرض الواقع، والسؤال (22):"**يهم الإدارة مناقشة القرارت المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.83 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.12)، وبمستوى إستجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "عدم موافقة إلى حد ما" على العبارة، وهو ما يعني عدم الاهتمام من قبل الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة، ولا حتى أن يصل بها الحد إلى مناقشة أي قرارت متخذة في شان الموظف أو عمله، ناهيك عن تقويمها وإختبار مدى صلاحيتها في بيئة العمل.

حيث يترتب السؤالان: (21): "يهتم **الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع**"، و(22): "**يهم الإدارة مناقشة القرارت المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين**"، على التوالي **الأول والثاني**، حيث أن مستوى الاستجابة على السؤالين على التوالي: "مرتفع إلى حد ما" و"منخفض إلى حد ما"، يوحي بأن هناك نقصا ظاهرا، فيما يخص اهتمام الأفراد بمتابعة القرارات، وخاصة من ناحية الإهتمام الذي من الواجب أن توليه الإدارة بآراء موظفيها حول نظرتهم للمشاكل الوظيفية المطروحة ومناقشة القرارات المتخذة وتقويمها.

وما يفسر مثل هذه النتائج **أولا**: عدم إهتمام الموظف بمتابعة تنفيذ القرارات التي تخرج به الإدارة بقصد تسيير شؤون المنظمة، إلا ما يخصه هو بالذات ويرجع ذلك لأن الادارة نفسها لا تفتح المجال له بمشاركتها في حل المشكلات المطروحة وهو ما أثبتته سلفا إستجابتهم لمؤشر "**تشخيص المشكلات**"، وهنا يجد الموظف نفسه غير مرغوب في دخوله مثل هذا المعترك والذي يعتبره ذو مؤونة زائدة قد تثقل كاهله، ولا فائدة ترجى منه لا من الناحية المادية ولا حتى من الناحية النفسية، **ثانيا**: وعدم الإكتراث هذا هو صورة مقابلة لما تظهر الإدارة للموظف من عدم إهتمام بمناقشته للقررات المتخذة، حيث قليلا جدا ما تجمع الإدارة والموظفين إجتماعات عامة لمناقشة شأن المنظمة والموظف، على حد سواء.

3- فيما يخص اتجاه العاملين نحو المشاركة في تحديد الحلول:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الحلول أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول القرارت النهائية المتخذة التي تخصهم أو تخص العمل، وعن التعبير عن آرائهم، هي بمستوى إستجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو ما يبين عدم موافقتهم نوعا ما على على ما جاءت به العبارتان، حيث توضحه نتيجة السؤال (23):"**القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.63 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.04)، وبمستوى إستجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [2.60 إلى 3.00] "، تعني أن هناك "عدم موافقة إلى حد ما" على العبارة، وهو ما يعني أنه لا وجود لأي أهمية تعتبرها الإدارة لآراء الأفراد، يصل بها الأمر إلى الأخذ بآرائهم والأخذ بما تراه الأغلبية، والسؤال (24):"غالباً **ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.58 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.21)، وبمستوى إستجابة "منخفض"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[1.80 إلى 2.60]"، تعني أن هناك "عدم موافقة" على العبارة، وهو ما يعني أنه لا يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية، أو أنه لا يوجد مجال أصلا لذلك، أي أنه لا يوجد إطار في ظله يعبر الموظف عن رأيه بكل حرية.

حيث يترتب السؤالان: (23):"القرارات **النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية**"، و(24):"**غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات**"، على التوالي الثالث والرابع، حيث أن مستوى الاستجابة على السؤالين على التوالي: "منخفض إلى حد ما" و"منخفض"، وهو ما يوحي بأنه لا يستشار عادة الموظف وليس له دور أصلا في إتخاذ القرارات، ناهيك عن خروج قرارات بالأغلبية، كـــما لا يـــوجد مجال محدد يسمح فيه للعاملين بالتعبير عن آرائهم.

ما يفسر مثل هذه النتائج هو عدم وجود إطار تحته يمكن إشراك الموظفين فيه بالتعبير عن آرائهم بكل حرية، وقد خبرت هذا عيانا، فالإجتماعات مع المدراء الفرعين أو رؤساء المصالح عادة ما تكون لتنفيذ تعليمات فوقية، ليس من مجال للبحث فيها أو أخذ المشورة من أحد، أضف إلى ذلك فإن الإجتماعات التي تنعقد تجمع رؤساء المصالح بالمدراء، ورؤساء المصالح من جهتهم بعد الخروج من إجتماعات التباحث حول المهام المطلوبة من الإدارة الوصية، هم مدعوون للتنفيذ وفقط التنفيذ، وهم بدورهم لا مجال عندهم للتباحث مع مرؤوسيهم سوى في صيغ تنفيذ هذه التعليمات أو الجدول الزمني لإنهائها في الوقت المطلوب، فيـــجد الموظف أو حـــتى رئيسه في دوامة الأوامر والنواهي ولا شيء غير تنفيذها، وإلا فالمحاسبة هي أقرب إليه من شراك نعله.

المطلب الرابع: مستوى القيادة التنظيمية

جدول (34) يوضح بعد القيادة التنظيمية بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشـــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	القيادة التنظيمية	التحكم والاشراف	27-26-25	3.70	0.70	مرتفع	3.34	0.67	مرتفع الى حد ما
			التوجيه والمساندة	29-28	3.55	1.09	مرتفع			
			الاحترام والتقدير	32-31-30	3.11	0.97	مرتفع الى حد ما			
			المشاركة والتفويض	36-35-34-33	3.01	0.81	مرتفع الى حد ما			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالقيادة التنظيمية، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو القيادة التنظيمية من خلال كل من مؤشراتها التي إخترناها، والمتعلقة بالتحكم والاشراف، التوجيه والمساندة، الإحترام والتقدير، وأيضا المشاركة والتفويض، قصد تحقيق أهداف الوكالة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة القيادة التنظيمية هي بمستوى إستجابة "مرتفع إلى حد ما"، بمتوسط يقدر بـــ: (3.34)، وانحراف معياري يقدر بـــــ: (0.67) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم:(35) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات القيادة التنظيمية

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
25	التحكم والاشراف	تتركز السلطة بيد القائد وحده	ك	10	24	51	72	55	3.65	1.12	مرتفع	02
			%	4.7	11.3	24.1	34	25.9				
26		هناك قوانين و أنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون	ك	12	08	45	86	61	3.83	1.06	مرتفع	01
			%	5.7	3.8	21.2	40.6	28.8				
27		يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جداً	ك	09	21	45	103	34	3.62	1.00	مرتفع	04
			%	4.2	9.9	21.2	48.6	16				
28	التوجيه والمساندة	يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر	ك	19	56	24	86	57	3.64	1.25	مرتفع	03
			%	09	12.3	11.3	40.6	26.9				
29		يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل	ك	22	16	41	108	25	3.46	1.12	مرتفع	06
			%	10.4	7.5	19.3	50.9	11.8				
30	الاحترام والتقدير	يأخذ الرئيس الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين	ك	22	23	54	83	30	3.36	1.16	مرتفع الى حد ما	07
			%	10.4	10.8	25.5	39.2	14.2				
31		يرحب الرئيس بأراء و أفكار العاملين واستفساراتهم	ك	25	27	58	90	12	3.17	1.10	مرتفع الى حد ما	08
			%	11.8	12.7	27.4	42.5	5.7				
32		يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان	ك	33	48	70	49	12	2.80	1.13	منخفض الى حد ما	10
			%	15.6	22.6	33	23.1	5.7				
33	المشاركة والتفويض	يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس	ك	21	66	80	33	12	2.76	1.02	منخفض الى حد ما	11
			%	9.9	31.1	37.7	15.6	5.7				
34		يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم	ك	14	31	32	101	34	3.52	1.12	مرتفع	05
			%	6.6	14.6	15.1	47.6	16				
35		يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار	ك	19	37	76	56	24	3.13	1.11	مرتفع الى حد ما	09
			%	09	17.5	35.8	26.4	11.3				
36		يفوض الرئيس بعضا من سلطاته لمرؤوسيه	ك	44	37	90	34	07	2.63	1.10	منخفض الى حد ما	12
			%	20.8	17.5	42.5	16	3.3				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات القيادة التنظيمية									3.34	0.70	مرتفع الى حد ما	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو تحكم القيادة وإشرافها عليهم:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالتحكم والإشراف** أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول **تركز السلطات،** ورأيهم في **القوانين والأنظمة** المسيرة، وفي **إشراف المسؤول** أو الرئيس على مرؤوسيه، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو ما يبين موافقتهم على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (25):"**تتركز السلطة بيد القائد وحده**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.65 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.12)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 إلى 4.20] "، تعني أن هناك " موافقة مرتفعة" على العبارة، والسؤال (26):"**هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.83 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.06)، وبمستوى إستجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 إلى 4.20] "، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة. والسؤال (27):"**يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جدا**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.62 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.00)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (25):"**تتركز السلطة بيد القائد وحده**"، و(26):" **هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون**"، والسؤال (27):"**يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جدا**"، على التولي: **الثاني، الأول، والرابع،** وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون، تتركز السلطة بيد القائد وحده، يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جدا،** وهو ما يعني أن **القوانين الصارمة** والالتزام بها هي أولى الأولويات، وأن كل ما يشغل بال الرؤساء هو تطبيق القوانين خاصة وأن النظام القانوني للوكالة يضعها ضمن المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، وتداولها بالأموال يجعل من صرامة تنفيذ القانون شيئا لا بد منه، كما يجعل شعورا بالخوف يعتري المرؤوس والرئيس على حد سواء، لأن الأخطاء هنا مكلفة، كما أن شعور المرؤوسين بوطئة ذلك تحيلهم إلى التهرب من تحمل مسؤولية تفويض السلطة لهم، ومن جهة الرئيس فإن المسؤوليات التي على عاتقه والتي يعلم جيدا أن تبعات الخطأ في تحملها وخيمة، فإنها تحثه على **تركيز السلطة بيديه،** وهو ما يجعل **إشرافه على نشاطات مرؤوسيه** طفيفا جدا، لأنه ببساطة لم يدع مجالا لهم للنشاطات المعقدة التي قد يتخوف من عواقب تحملها.

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو توجيه القيادة لهم ومساندتهم في مهامهم:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بتوجيهات القيادة ومساندتها للمرؤوسين** أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول **توجيه الرؤساء لمرؤوسيهم باستمرار،** ورأيهم في **قرارات الرؤساء الملائمة لإنجاز الاعمال،** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو ما يبين موافقتهم على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (28):"**يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.64 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.25)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 إلى 4.20] "، تعني أن هناك " موافقة مرتفعة" على العبارة، والسؤال (29):"**يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.46 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.12)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 إلى 4.20] "، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث يترتب السؤالان: (28):"**يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر**"، و(29):" **يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل**"، على التولي: **الثالث، والسادس،** وإذا أردنا ترتيبهما كما جاءا فإنهما يكونان كالآتي: **يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر، ثم يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل،** وهو ما يعني أن غالبية المبحوثين يرون أن **رؤسائهم يوجهون لهم بشكل مستمر الأوامر والتوجيهات،** وهذا راجع لإدراك الرؤساء لحجم الواجبات التي على عاتقهم تجاه المؤسسة بالدرجة الأولى، وتجاه القوانين والتنظيمات المسيرة للوكالة، أضف إلى ذلك أن التوجيهات والتعليمات التي كل مرة تأتي على أشكال متعددة مرة فاكس، ومرة مراسة، ومرة عبر الهاتف، تأتي كلها من الوصاية، وتولي عندها العناية الخاصة للعديد من المهمات، التي قد يترتب عنها لجان تفتيش ومراقبة للتنفيذ الصحيح للمهمات، وكذا للبحث في كيفيات وطرق تسير ملفات المؤمن لهم اجتماعيا، أضف إلى ذلك شكاوى المواطنين التي من شأنها أن تحرج الرؤساء في حال التقصير، كل هذا وغيره يجعل من الأهمية بمكان أن يسهر الرؤساء على توجيه الأوامر لرؤسائهم بشكل مستمر، كما قد رأى غالبية المبحوثين أن الرؤساء **يصدرون أوامرهم وقراراتهم وفق ما يجمع عليه رؤساؤهم أنها ملائمة لإنجاز الأعمال المطلوبة** وهذا يرجع في كثير من الحالات إلى خلايا العمل التي يجمع كثير من الرؤساء على فاعليتها في إنجاز الأعمال العالقة والمتراكمة، كما أنها فعالة في مواجهة صرامة التعليمات الفوقية التي تأتي ملحة على أهمية إنجاز عمل ما وفق جدول زمني محدد، وهو ما يفرض على

الرؤساء الإصغاء إلى مرؤوسيهم في بناء خطة العمل المطلوبة حتى يتم التمكن من التغلب على معضلة قلة الوقت وكثرة الواجبات، وهذه المزية لا تتعدى أن تكون مطية يستعملها الرؤساء لإنجاز العمل المنتظر منهم من الوصاية، ولما تنتهي مهماتهم يعودون إلى سابق عهدهم من عدم الإكتراث لرأي المرؤوس في العمل وكيفيات إنجازه، وإبداعاته التي من الممكن أن تكون مفيدة، وقد تناولنا سبب ذلك فيما سبق، والذي يرجع إلى جمود القوانين في هذا المجال.

3- فيما يخص اتجاه العاملين نحو الاحترام والتقدير:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالاحترام والتقدير الذي يشعر به المرؤوسون من قبل رؤسائهم تجاههم** أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول **أخذ الرؤساء للجانب الإنساني بعين الاعتبار عند مخالفتهم (المرؤوسين) القوانين**، ورأيهم في **إهتمام الرؤساء بآراء وأفكار مرؤوسيهم واستفساراتهم**، وكذا حول ما إذا كانت **آراءهم تؤخذ بالحسبان** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، بمتوسط حسابي يقدربـــ: (3.11 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.97)، وهو مـــا يبين موافقتهم المقتضبة على

ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (30):"**يأخذ الرئيس الجانب الإنساني بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل المرؤوسين**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.36 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.16)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة الى حد ما" على العبارة، والسؤال (31):"**يرحب الرئيس بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.17 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.10)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.00 إلى 3.40] "، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (32):"**يشعر العاملون أن آرائهم تؤخذ بالحسبان**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.80 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.13)، وبمستوى استجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [2.60 إلى 3.00] "، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (30):"**يأخذ الرئيس الجانب الإنساني بعين الإعتبار عند مخالفة القوانين من قبل المرؤوسين**"، و(31):"**يرحب الرئيس بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم**"، و(32):"**يشعر العاملون أن آرائهم تؤخذ بالحسبان**"، على التولي: **السابع، الثامن، والعاشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **يأخذ الرئيس الجانب الإنساني بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل المرؤوسين، يرحب الرئيس بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم، يشعر**

العاملون أن آرائهم تؤخذ بالحسبان، كما أن الاستجابة للأسئلة الثلاثة هي بملاحظة " مرتفع إلى حد ما" أي أن رأي غالبية المبحوثين فيه أن رؤسائهم يميلون بشيء ضئيل إلى الجانب العاطفي في تعاملهم مع مخالفة مرؤوسيهم للقوانين، كما يرحبون على مضض بآرائهم وأفكارهم واستفساراتهم، مما يشعر العاملين بشيء ولو قليل بأن هذه الآراء مرحب بها.

ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤساء في حال تعاملهم مع المرؤوسين بتغليبهم الجانب الإنساني على القانوني في حال مخالفتهم للقوانين، لأحد سببين: **أولهما:** أن المخالفات ليست بالتي يعاقب عليها القانون إنما هي مجرد تعليمات تنظيمية داخلية بكل مصلحة على حده، والأكيد إذا تجاوزت ذلك فالغالب أن الرؤساء لا يتوانون عن تحويل المخالف إلى المصالح المعنية بمتابعته، لأن السكوت عنها يحمل المسؤول المباشر تبعات ذلك، ليصير شريكا في الجرم، ولن ترحمه لا هو ولا غيره لجان التفتيش، وكم من موظف سلطت عليه المتابعات الجسام، وأحيل لأدنى شك ولو بسيط إلى العدالة، وكان منهم المدراء الفرعيون، ورؤساء المصالح، والموظفون التنفيذيون، وقد خبرنا ذلك لكثير من الزملاء الذين توبعوا قضائيا، لمجرد الشبهة التي لم تتعد مجرد الشك، ولحسن الحظ أنهم أعيدوا إلى مناصبهم مبرئين مما نسب إليهم لعدم كفاية الأدلة ولا حتى توفرها.

وثانيهما: تغليب الجانب الإنساني لكثير من الحالات لأن الرئيس يحسب نفسه أنه سيحمل مسؤولية أخطاء مرؤوسيه، لذلك فإن تخوفه على نفسه يتعدى ذاته إلى غيره فيظهر بمظهر الحيرة التي تعتريه على مرؤوسيه، كما أنه لا ينفي تعامل بعض الرؤساء مع مرؤوسيهم إنسانيا ومحاولة مساعدتهم في حال الخطأ غير المتعمد ومخالفة التنظيم، وقد تعدى ذلك إلى الرأفة بالمخطئين الذين تعدوا القانون بالنية المبيتة، وطبقت عليهم الإجراءات القانونية المعهودة في مثل هذه الحالات، وذات المسؤول الذي لم يتوان عن تطبيق الإجراءات القانونية هو نفسه لجأ إلى المجلس المعني بتسليط العقوبة وتوسط لموظفه بسبب ظروفه الإنسانية والاجتماعية التي ربما كانت سببا أصيلا في أخطائه المهنية، وحل الأمر وتم الاكتفاء بتحذيره كعقوبة دون تسليط العقوبة القصوى عليه، لأن القانون في مواده تكييف العقوبة وفق الجرم والتخيير بين التحذير، أو الطرد.

كما أن ترحيب الرؤساء بآراء وأفكار واستفسارات مرؤوسيهم وأخذها بعين الاعتبار إنما هو في كثير من الأحايين ترحيب شكلي، ولا يتعدى أن يكون أسلوب مجاملة، **أولا**: لأن تعبير المرؤوسين عن ذلك كان في موافقتهم الضئيلة عليه، أي أنهم لا يرون منه ذلك الترحيب الذي يترتب عنه أخذ آراءهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار وهو ما تترجمه درجة موافقتهم على السؤال المتعلق بأخذ الرؤساء لرأيهم بالحسبان، **ثانيا**: أن آرائهم تؤخذ فقط من الناحية الترتيبية لشؤون المصلحة أو المكتب، ولا تتجاوز حيثيات المهام وإجراءاتها، وهو ما يدرك المرؤوسون حقيقته أي أنه لا يمكن

لأي اقتراح من قبلهم أن يتجاوز ذلك، لجمود القوانين وضبطها للإجراءات، ولو كانت عتيقة تستدعي التطوير، وهو ما يفسره ترتيب إجابتهم عن العبارة (10).

4- فيما يخص اتجاه العاملين نحو المشاركة والتفويض:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بمشاركة المرؤوسين وتفويض** السلطة لهم، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول **إمكانية السماح لهم بمعارضة رأي رؤسائهم**، ورأيهم في **تدخل الرؤساء في مهام المرؤوسين بعد تفويض السلطة لهم**، وكذا حول ما إذا كان **الرؤساء يأخذون بآرائهم في عملية اتخاذ القرارات**، وأيضا رأيهم في **تفويض الرؤساء للسلطة لهم** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.01 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.81) وهو ما يبين موافقتهم المقتضبة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (33):"**يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس**"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: (2.76 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.02)، وبمستوى إستجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (34):"**يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم**"، بمتوسط حسابي يقدر بـ:(3.52 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.12)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [3.40 إلى 4.20] "، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (35):"**يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار**"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: (3.13 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.11)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (36):"**يفوض الرئيس بعضا من سلطاته لمرؤوسيه**"، بمتوسط حسابي يقدر بـ: (2.63 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.10)، وبمستوى استجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [2.60 إلى 3.00] "، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (33):"**يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس**"، و(34):" **يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم**"، و(35): "**يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار**"، و(36):"**يفوض الرئيس بعضا من سلطاته لمرؤوسيه**"، على التولي: **الحادي عشر، الخامس، التاسع، الثاني عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم**، و **يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية**

اتخاذ القرارات، و **يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس**، و **يفوض الرئيس بعضا من سلطاته لمرؤوسيه**، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، تناوبت ملاحظاتها بين "مرتفع"،" مرتفع إلى حد ما"، و"منخفض إلى حد ما".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في أن رؤسائهم نادرا ما "**يفوضون سلطاتهم**" لمرؤوسيهم، ولما يفعلون فإنهم "**يندمون**" بتدخلاتهم المستمرة، وذلك يرجع إما **أولا**: إلى أنه في حال تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم فإنه بسبب عدم بناء أرضية لذلك وخطة تستشرف المهام المختلفة التي تم تفويضها لمرؤوسيهم، وعدم التفاهم الجيد على ذلك بواسطة اجتماعات توجيهية يجريها الرؤساء مع مرؤوسيهم كل مرة، فإن الرؤساء مضطرون إلى التدخل لتقويم المسار وتوجيه العاملين إلى الوجهة الصحيحة حسب ما يرونه مناسبا، و **ثانيا**: قد يرجع ذلك إلى تراكم حجم المهام على الرؤساء مما يستدعيهم إلى تفويضها للمرؤوسين، أي أن ذلك التفويض **تفويض إضطرار**، لا **تفويض إقتدار**، أي أنه ليس بتفويض قناعة نابعة من الرؤساء بأهمية هذه العملية، ودورها في تطوير تسيير المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاعة، فإنهم بذلك يعودون على مرؤوسيهم بالتدخلات المتكررة، لأنهم يرون أنفسهم الوحيدين والأقدر على فهم كيفيات وطرق تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بالعمل، وأن غيرهم من المرؤوسين فإنهم حديثوا العهد بالوظيفة فلا يمكنهم تحمل هذه المسؤوليات، أضف إلى ذلك أن فئة مـــــن الرؤساء وليس كلهم، من يحتكر التعليمات والمراسلات التوجيهية التي تأتي من الوصاية، ولا يحب أحدا غيره أن يطلع عليها، لتصير المعلومة في يده **قوة**، تقوي مركزه بين غيره من الرؤساء والعاملين، لذلك فإنه لا يرى من المرؤوسين من هم مؤهلون لتولي مثل هذه المسؤولية، فيرى أنهم غير أكفاء لذلك، ولأنه يحتكر المعلومة فإن تدخلاته إذا فوض بعض من سلطات لا تنفك تترك مرؤوسيه، لأنه يعلم الأخطاء التي قد يقعون فيها. **رابعا**: كما يمكن النظر إليها من زاوية أخرى، أن من المرؤوسين فئة وليس كلهم، من لا يدري عن عمله شيئا، ولا يهمه أن يعلم، لأنه يتكل في كثير من الأحيان على زملائه، فلا يجتهد في فهم القوانين والبحث عن التعليمات الجديدة التي تخص وظيفته، والغريب أن نجده يطالب بالترقية ــ مثل غيره ممن هم مؤهلون لتوليها ــ وأن تفوض له بعض الصلاحيات، فلما يصل إلى مبتغاه، فإن مسؤوله لا يمكن أن يتركه دون تدخلات توجيهية لأنه حقيقة لا يدري.

وأما بالنسبة لأخذ الرؤساء "**بآراء مرؤوسيهم**" في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك "**السماح لهم بمعارضة**" رأيهم، فإن ذلك لا يتجاوز أن يكون لأحد التفسيرات التالية: **أولا**: في حالة مثل إنجاز العمل المتراكم، فإن الرؤساء مجبرون على التنسيق مع مرؤوسيهم، وعلى الإنصات لهم، والسماح لهم بالإدلاء بدلوهم في هذا الشأن، لأنهم أمام تحدي الوقت، ومراقبة المسؤول الأعلى منهم رتبة،

وأي تقصير قد يعرضهم رئيسهم للتوبيخ والتقريع، وهذا مالا يرضونه، لذا فإنهم يرون أنه من المناسب لهم أن يتعاونوا مع مرؤوسيهم ويتحملوا آرائهم وحتى معارضتهم لهم، خير لهم من أن يواجهوا من المسؤول الأعلى رتبة فيحاسبهم، **ثانـــيا**: دوام العشرة بين الرؤساء ومرؤوسيهم يولد نوعا من العلاقات التي لا يرى فيها المرؤوس والرئيس حدودا بينهما، فتتحول من مسؤولية تنظيمية إلى علاقات صداقة، تزيل الرتب ببينهم والعقبات، فترى في كثير من الأحيان لا فرق بين الرئيس ومرؤوسيه في المجلس الواحد، فيعطي المرؤوس (الصديق) رأيه دون حرج، ويسمعه الرئيس (الصديق) دون عقدة، وقد يصل الأمر إلى اختلاف في وجهات النظر وحتى تعارضها، وهذا هو نتيجة للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها كثير من الموظفين أصحاب الخبرة الكبيرة والذين تجمعهم مصلحة واحدة، **ثالثا**: في بعض الحالات يولى المسؤولية من هم حديثوا العهد بالمسؤولية، وأهلتهم مستوياتهم العلمية، لهذا فإن أصحاب الخبرة من المرؤوسين قد يواجهونهم بالاعتراض على القرارات، ومحاولة تصويبها، أو حتى التهكم من **رئيسهم الغر**، قليل الخبرة الذي يحكمهم وتسفيه رأيه، لذلك نجد الرئيس هذا يتحمل توجيهاتهم ويحاول فهم ما يعرضون عليه.

المطلب الخامس: الإتصال التنظيمي

جدول (36) يوضح بعد الإتصال التنظيمي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	الإتصال التنظيمي	فهم العمل	39-38-37	3.58	0.94	مرتفع	3.75	0.71	مرتفع
			التعرف على مشكلات العمل	41-40	3.63	1.11	مرتفع			
			تناسق الآداء	44-43-42	3.80	0.80	مرتفع			
			تطوير العلاقات	48-47-46-45	3.99	0.59	مرتفع			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة الاتصال التنظيمي، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو فهم العمل، والتعرف على مشكلاته، بالإضافة إلى تناسق الآداء، وكذا تطوير العلاقات، بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة الاتصال التنظيمي هي"مرتفع"، بمتوسط يقدر بـــ: (3.75)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (0.71) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (37) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
37	التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة		ك	13	14	43	117	25	3.59	0.99	مرتفع	09
			%	6.1	6.6	20.3	55.2	11.8				
38	توجيهات رئيسي تساعدني على إكمال المهام اليومية والمستمرة	فهم العمل	ك	20	14	42	91	45	3.59	1.17	مرتفع	10
			%	9.4	6.6	19.8	42.9	21.2				
39	يساعد إتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم		ك	19	17	51	77	48	3.55	1.18	مرتفع	11
			%	9.0	8.0	24.1	36.3	22.6				
40	يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها	التعرف على مشكلات العمل	ك	14	36	37	73	52	3.53	1.21	مرتفع	12
			%	6.6	17	17.5	34.4	24.5				
41	يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها		ك	09	21	44	82	56	3.73	1.08	مرتفع	07
			%	4.2	9.9	20.8	38.7	26.4				
42	تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج	تناسق الآداء	ك	09	17	38	98	50	3.76	1.03	مرتفع	04
			%	4.2	8.0	17.9	46.2	23.6				
43	تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة		ك	07	05	39	112	49	3.90	0.89	مرتفع	03
			%	3.3	2.4	18.4	52.8	23.1				
44	يصدر الرئيس عن طريق المراسلات الأوامر والتعليمات		ك	10	17	29	116	40	3.75	1.00	مرتفع	05
			%	4.7	8.0	13.7	54.7	18.9				
45	يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم	تطوير العلاقات	ك	02	12	73	76	49	3.74	0.90	مرتفع	06
			%	0.9	5.7	34.4	35.8	23.1				
46	عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء		ك	00	11	17	74	110	4.33	0.83	مرتفع جدا	02
			%	00	5.2	8.0	34.9	51.9				
47	عندما يساعدني الآخرون فإني أشكرهم		ك	00	02	23	80	107	4.37	0.71	مرتفع جدا	01
			%	00	0.9	10.8	37.7	50.5				
48	الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة		ك	16	20	40	84	52	3.64	1.16	مرتفع	08
			%	7.5	9.4	18.9	39.6	24.5				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الإتصال التنظيمي									3.71	0.71	مرتفع	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو فهم العمل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بفهم المرؤوسين للعمل**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأيهم حول ما إذا كانت **التعليمات المصلحية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة بدقة**، ورأيهم في ما إذا كانت **توجيهات الرؤساء تساعدهم على إكمال المهام اليومية والمستمرة**، وكذا **ما إذا كان اتصالهم يساعدهم ويوجههم نصحا وإرشادا**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.58 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.94) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (37):"**التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.59 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.99)، وبمســـتوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والسؤال (38): "**توجيهات رئيسي تساعدني على إكـــمال المـــهام اليومية**

والمستمرة"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.59 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.17)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (39):"**يساعد إتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.18)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (37):"**التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة**"، و(38):"**توجيهات رئيسي تساعدني على إكمال المهام اليومية والمستمرة**"، و(39): "**يساعد إتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم**"، على التولي: **التاسع، العاشر، الحادي عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة**، و **توجيهات رئيسي تساعدني على إكمال المهام اليومية والمستمرة**، و**يساعد إتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم**، كما أن الاستجابة للأسئلة الثلاث، كانت ملاحظاتها ثابتة "مرتفع".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في أن التعليمات المصلحية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة بدقة، و تعينهم توجيهات رؤسائهم على إكمال المهام اليومية والمستمرة، كما يساعدهم تواصلهم مع الرؤساء في توجيههم ونصحهم وإرشادهم، يظهر أهمية الاتصال بين الموظفين والإدارة بإصدارها لمختلف التعليمات، لأنها توضح لهم معايير إنجاز المهمات المطلوبة، وكيفيات دراسة الملفات والقضايا المختلفة، وتبيين أهمية المواعيد القانونية، والآجال المختلفة التي تساعد الموظف على فهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به، لكن ذلك يبقى قاصرا على تأدية المهمة المطلوبة لأنه يلزمه توجيهات الرؤساء له (الموظف)، على إكمال المهمات اليومية المستمرة لأنهم عادة هم الأكثر خبرة، بالإضافة إلى خضوعهم في العديد من المناسبات إلى تربصات وأيام دراسية توضح لهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به، حيث يعمل إتصالهم بمرؤوسهم على **توجيههم** إلى كيفيات وتقنيات تطبيق مختلف المواد القانونية، حتى لا يقعوا في مخالفات يعاقب عليها القانون، أيضا حتى لا يهضم حق المواطن (المرتفق)، **إرشادهم** إلى أهمية حسن فهم النصوص وتأويلها حتى تتراكم لديهم الخبرة المطلوبة ليصلوا إلى أرقى الدرجات، **ونصحهم** بأهمية العمل المتقن، الذي ليس من ورائه أي عيوب تذكر على صاحبها. لكن الحقيقة أن هذا يبقى ما هو مأمول في نظر المرؤوسين لأن الصورة الغالبة، من ناحية فهمهم للعمل وأهمية العوامل الثلاثة المؤثرة فيه: "**التعليمات المصلحية النازلة**"، "**توجيه الرؤساء للعاملين**"، "**نصح الرؤساء للمرؤوسين وإرشادهم**"،

غير ما تظهره الملاحظة في وسط العمل الذي يجمعهم، فعلى الرغم من أهمية هذه العوامل الثلاثة، إلا أنها ليست مفعلة بالشكل الكافي الذي يضمن فيه الموظف عدم وقوعه في الضبابية التي عادة ما يتواجد فيها العاملون جراء نقص التعليمات الموجهة، لأنهم لا يكتسبون الخبرة، وكيفية تسيير الملفات إلا من زملائهم في المصلحة، أو في مكان العمل، كما أن توجيهات الرؤساء وإرشادهم ونصحهم لموظفيهم لا ترقى إلى تلك الصورة التي يتآخى فيها المرؤوس والرئيس فينصحه نصح الوالد لولده، لأن العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء في مثل هذه الحالات يطبع عليها الإهتمام بشكلية **الانضباط** وحسب، فحضور الموظف عند كثير من المسؤولين هو كاف، ولا يهم مابعده، لأن المسؤولين الأعلى رتبة يكفيهم بعد الجولة الروتينية بين المصالح وتفقد شؤون العمل أن تكون المكاتب ملأى بالموظفين، وهو ما يحمي المسؤولين المباشرين من التقريع والعتاب من المسؤول الأعلى رتبة منهم، لكن السؤال الذي يبقى عالقا متى كان **حضور الأبدان يغني عن عمل الأذهان؟**. لذلك فإن فهم العمل فعليا هو مقصور على الحضور، إضافة إلى ذلك فإن فهم حيثيات العمل يعرقلها عزوف الرؤساء عن توجيه مرؤوسيهم بإطلاعهم على التعليمات المرتبطة بالعمل وكيفياته، وإكتفائهم بالتوجيه اللفظي، وفي حال خطأ الموظف فإنه سيناله ما يناله من رئيسه، من أنـــواع الامتهان والتقريع، وكان الأولى أن يوجهه إلى القانون والتعليمات المتعلقة بالعمل، وهذا ما يحيل الموظف عفويا إلى الاستعانة بزملائه دون أن يحدث بينه وبين رئيسه أي تواصل، حيث من المهم جدا تواصل الرؤساء ومرؤوسيهم لنقل الخبرة إليهم، وهو ما يذهب إليه "جون ديوي" في أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا.

ففي كتابات عن القيادة وعن رجال الأعمال عن خبرتهم وعن الحلول التي أبدعوها في أزماتهم الخاصة، ظهر أنه كان لديهم القدرة على التواصل بفعالية، وهذا يظهر مرارا وتكرارا أنها من أهم المهارات التي من الواجب تنميتها"[1]، فالمفتاح هو تبادل الحديث، واستخدام رمزية السلوك بغرض التأثير على الأتباع، بما يسمى صورة "القائد القدوة"، وماذا يفعل القادة وكيف يكسبون ثقة أتباعهم ويوجهون انتباههم؟، كما أن **الإرشاد والنصح** بأسلوب مبدع له أهمية بالغة في التأثير على المرؤوسين، ففي العديد من النواحي، يشكل "سرد القصص" (Storytelling) جزء من تأثير الرؤساء[2]، فليس من المستغرب أن كمية لا بأس بها من الثقة بين الأفراد يمكن أن تبنى من خلال رواية القصص.

1 - Barrier M, **op Cit**, p: 28.
2 - Buckingham, M, & Coffman, C, First, **op Cit**, p: 341.

حيث يرى "غاردنر" (Gardner) أن :"مفتاح القيادة هو ذلك التواصل الفعال حول القصة"[1]، حيث أن مهارات الاتصال الفعال تتيح للرئيس أن يصوغ ويوجه تفاعله المباشر مع مرؤوسيه، وهذا يحث الرئيس أن يستخدم رموزا لغوية مختلفة (استعارات)، للتأثير على رؤية مرؤوسيه لعوالمهم الخاصة فـــــ "الرئيس يدير المعاني"، حيث يدعو "كاهان" (Kahan) إلى ما يسميه "التحريك بالقصة" (jumpstart storytelling) لتسريع التعاون بين الأفراد[2].

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو التعرف على مشكلات العمل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالتعرف على مشكلات العمل**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي العاملين حول ما إذا كان **يساعد تواصل الادارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها**، ورأيهم في ما إذا كان **يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها**،حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.63 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.11) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (40):"**يساعد توصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.53 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.21)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والســؤال (41):"**يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.73 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.08)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب السؤالين: (40):"**يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها**، و(41):"**يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها**"، على التولي: **الثاني عشر**، **السابع**، وإذا أردنا ترتيب العبارتين كما جاءتا فإنهما تكونان كالآتي: **يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها** و **يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها**، كما أن الاستجابة على السؤالين، كانت ملاحظاتهما ثابتة "مرتفع".

1 - Gardner H, **Op cit**, p : 62.
2 - Kahan Seth, **Op cit**, p : 29.

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في أن تواصل الإدارة مع مختلف المصالح يساعد على إيضاح المشاكل وسبل علاجها، كما يساعد وجود عملية الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها، حيث يظهر هنا ما يوليه المبحوثون من عناية وفهم لعملية الاتصال وأهميتها في التعرف ومواكبة المشكلات المطروحة في العمل، لكن يبدو جليا أهمية **مساعدة الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها** وذلك نظرا لترتيب العبارة الذي جاء سابقا للعبارة الأخرى، وهو ما يظهر ضرورة وتفضيل المبحوثين لعملية الاتصال بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين، وذلك لمعايشتهم لأحداث العمل اليومية التي يظهر فيها دوما أهمية تحديد الأولويات وأي الأعمال يجب تنفيذها قبل الأخرى، لأنهم يرون أن دور رؤسائهم هو التوجيه والإرشاد لمثل تلك الأولويات التي لا يدركونها، لأن المسؤولين المباشرين يرون بنظرة أشمل ولديهم المعطيات الملحة مما يستمدونه من الإدارة مباشرة، لذلك فهم (المـــرؤوسون) يدركـــون أهمية هذا الجانب كثيرا، لكن الحقيقة الملاحظة هل يدرك الرؤساء أهمية هذا الموضوع؟، ليس من المهم معرفة الجواب على هذا السؤال بقدر ما هو مهم التعليق على الملاحظات التي تم جمعها من بيئة المبحوثين في علاقاتهم الاتصالية برؤسائهم في مثل موضوع تحديد الأولويات، تبنى الأولويات وفق ما هو من معطيات بحوزة الرؤساء، والتي يستقونها من المسؤولين الأعلى رتبة، أي من الإدارة، لكن عدا ذلك فإنهم يقعون فريسة الروتين اليومي الذي يفضي إلى الكثير من الرتابة على أعمالهم اليومية، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يؤدي إلى جمود العلاقات بينهم، لأن المواجهات اليومية تصير نادرة، فلا يلتقي الرئيس بمرؤوسيه وجها لوجه إلا نادرا، لذلك فإنها تبرز من بعد ذلك الأهمية التي تحفز وتزيد إضطرادا مسؤولية الرؤساء في عملية الاتصال اليومية مع مرؤوسيهم هي عملية **تواصل الادارة مع مختلف المصالح** لما لها من أهمية في **إيضاح المشاكل التنظيمية المطروحة أمام المنظمة وسبل علاجها**، لذلك فمن الضروري بمكان إدراك الإدارة لذلك، حتى تزيد وتيرة إتصال رؤسائها بمرؤوسيهم، ولأن الرؤساء يعلمون بأن التقصير في مسؤولياتهم أمام الإدارة، من عواقبه توبيخهم من طرف المسؤولين الأعلى رتبة منهم، لذلك فطرح الادارة عليهم كل مرة المشكلات المطروحة، يوقضهم، ويصدرون الضغط الذي على كواهلهم إلى مرؤوسيهم، مترجمين ذلك بعملية إتصالية فعالة.

3- فيما يخص اتجاه العاملين نحو تناسق الآداء:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بتناسق آداء العاملين**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأيهم حول ما إذا كانت **تساعدهم التعليمات على تحقيق أفضل النتائج**، ورأيهم في ما إذا كانت **المراسلات الواردة تساعدهم على التنسيق بين المهام المختلفة**، وكذا **ما إذا كانوا يتلقون أوامر رؤسائهم وتعليماتهم عن طريق المرسلات**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.80 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.80) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (42):"**تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.76 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.03)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والســـؤال (43):"**تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.90 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.89)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال:(44):"**يصـــدر الرئـــيس عـــن طريق المرسلات الأوامر والتعليمات**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.75 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.00)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (42):"**تساعدني التعليمات المصلحية على تحقيق أفضل النتائج**"، و(43):"**تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة**"، و(44): "**يصدر الرئيس عن طريق المرسلات الأوامر والتعليمات**"، على التولي: **الرابع، الثالث، والخامس**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة،** و **تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج**، و **يصدر الرئيس عن طريق المرسلات الأوامر والتعليمات**، كما أن الاستجابة للأسئلة الثلاث، كانت ملاحظاتها ثابتة "مرتفع".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في أن المراسلات الواردة تساعدهم في التنسيق بين المهام المختلفة، كما تساعدهم التعليمات المصلحية على تحقيق أفضل النتائج، وأن الأوامر والتعليمات يتلقونها من رؤسائهم عن طريق المراسلات الإدارية، وذلك لأن الإدارة هي بمثابة الرأس من باقي الأعضاء فهي التي ترسم الأولويات المسطرة التي تبنيها عادة بدورها انطلاقا مما تتلقاه من الوصاية من مراسلات أو فاكسات، حـــيث كثيرا ما تأتي هذه الفاكـــسات بعديد المهام الإدارية

ومنها مثلا الإحصائيات التي تطلبها من كل مديرية وكل مصلحة على حدة على مستوى الوكالة، بالملفات المنجزة وعدد الحالات التي تم علاجها من قضايا ومواضيع، وكذا ما يوافقها من مداخيل، لذلك فإن الإدارة كما وقع في خلد الموظفين هي من تتولى دور التنسيق بين المهام المختلفة، وذلك عن طريق المراسلات الإدارية التي تحولها للمديريات والمصالح المعنية، فتوجهها إلى مختلف القضايا والمواضيع التي تحتاج الإهتمام العاجل بها، ولتحقيق ذلك فإن التعليمات المصلحية ــ أي التعليمات التي يصدرها الرؤساء لمرؤوسيهم ــ ترشدهم إلى إنجاز أفضل النتائج على مستوى كل من محوري الوقت والكفاءة، لكن السؤال هنا ما هو شكل هذه التعليمات هل هي التعليمات بالمشافهة أي بالطرق غير الرسمية، أم أنها مراسلات بطابعها الرسمي؟، هنا الجواب يأتي في إستجابة المبحوثين عن السؤال(44)، حيث يظهر ذلك جانب الرسمية في تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم في غالب الأحيان خاصة فيما يتعلق بإنجاز المهام التي توليها الإدارة وكذا من قبلها الوصاية جانبا كبيرا من الأهمية، وهو ما يحيل إلى القول أن أسلوب الرسمية في غالبية المسائل لا يخدم المنظمة ولا العاملين بها إلى حد كبير، في حين أن إعتماد أسلوب التفاعل بين أعضاء الفرق الواحد، الأسلوب الذي يتبنى إلغاء الحواجز الرسمية بين أعضاءه، قد يساهم في تنمية روح الفريق في العمل، وخلق وحدة المفهوم والهدف كــما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها الأثر الإيجابي على نتائج العمل، وهو ما يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة، وتحقيق التقارب بينها، كما يساعد في توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمنظمة بجانب أهداف وحداتهم، ويساعد من جهة أخرى في تقليل الإشاعات داخل كل مديرية وكل مصلحة على حدة، ويتعداها ذلك حتى إلى التنظيم ككل، حيث أن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم ولما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة نتيجة سهولة الاتصال بين الأفراد، مما يؤدي إلى الحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.

4-فيما يخص اتجاه العاملين نحو تطوير العلاقات:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بتطوير العلاقات**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان **يرى فيهم زملاؤهم أنهم منصتون جيدون**، ورأيهم في ما إذا كانوا على **استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء**، وكذا في إمكانية **شكرهم لزملائهم عند تقديم المساعدة لهم**، وكذلك رأيهم في **الاتصالات بين الموظف والإدارة**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.99 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.59) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العــبارات، حيث توضـــحه نتيجة

السؤال (45):"**يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.74 من 05)، وبانحراف معـــياري يقدر بـــ: (0.90)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والســـؤال (46):"**عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(4.33 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.83)، وبمستوى استجابة "مرتفع جدا"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[4.20 إلى 05]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة جدا"، على العبارة، والسؤال (47):"**عندما يساعدني الآخرون فإني أشكرهم**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.37 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.71)، وبمستوى استجابة "مرتفع جدا"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[4.20 إلى 05]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة جدا"، على العبارة، والسؤال (48):"**الاتصالات سهلة بين الموظف والادارة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.64 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.16)، وبمستوى استجابة "مرتفع جدا"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة:(45):"**يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم**"، و(46):"**عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء**"، و(47):"**عندما يساعدني الآخرون فإني أشكرهم**"،والسؤال(48):"**الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة**"، على التوالي: **السادس، الثاني، الأول، والثامن**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي:**عندما يساعدني الآخرون فإني أشكرهم، عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، و يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم**،و**الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة**،كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها متناوبة بين"مرتفع جدا" و"مرتفع".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين عن لباقة التعامل فيما بينهم عند مساعدتهم لبعضهم البعض بمبادلة ذلك بالشكر،وعن اتصالاتهم مع الإدارة التي يرون أنها سهلة،ويحسبون أنفسهم منصتون جيدون،وعلى استعداد أيضا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم ومع الإدارة، حيث تعبر هذه عن مواصفات شبكة الاتصال التي يبنيها مجموع الأفراد المنتمون لذات المصلحة أو نفس الفرع من التنظيم،وهم الأفراد الذين يتقاسمون خطوط الاتصال العادية،حيث يمكن وصف خطوط الاتصال انطلاقا من: من يتحدث منهم؟، حول ماذا؟، متى؟، وأين؟. حيث نميز هنا بين شبكتين للاتصال المركزية واللامركزية، أي الشبكة المركزية التي تبين لنا العلاقات بين الأفراد فيما بينهم والتي مثلتها الاستجابة عن الأسئلة:(45)،و(46)،و(47)، والشبكة اللامركزية التي مثلتها الاستجابة

عن السؤال رقم:(48)، وضرورة الاهتمام بالاستفادة من الدمج المثالي بين الشبكتين، وتكون الشبكة مركزية عند تسرب المعلومات من خلال عدد صغير من الأفراد داخل المنظمة،حيث تكون الشبكات اللامركزية مناسبة تماما للإدارة ذات البيئة المضطربة والمعقدة لأنه يمكن لأعضاء المنظمة أن يساهموا في التغيرات التي يرون أنها مهمة في بيئة العمل،ويمكن لكل عضو أن يساهم بأفكاره ومعارفه من أجل إدارة هذه التغييرات،حيث أن تمكين الأفراد- على افتراض أنهم مصدر غير مستغَلٍ للإبداع والمعرفة والمبادرة- وقد وأشار كل من "ساكار و ارتورك"(sakar and erturk)أن التمكين يرتبط بشكل إيجابي مع القدرة على الابتكار من كل فرد من الأفراد،فعلى المنظمة أن تكون جديرة بفتح قنوات للثقة والتواصل وتبادل المعارف واللامركزية،والحرية في اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من عمل وكيفية القيام به،حيث أن شعور الفرد بالحرية هو عنصر أساسي في عملية تمكين الأفراد وتعزيزه وتقويته،في حين أن الإكتفاء بالمركزية وحدها يعيق تحقيق التمكين والابتكار،وقد اعتمد مؤخرا عدد متزايد من المنظمات العالمية أشكال الشبكة(المركزية واللامركزية) لأنها تسهل في سرعة اكتساب ومعالجة ونشر المعلومات، في المنظمة[1].

المطلب السادس: مستوى التحفيز

جدول (38) يوضح بعد التحفيز بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشـــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	التحفيز	حوافز مادية	49-50-51-52-53	3.55	0.69	مرتفع	3.55	0.69	مرتفع
			حوافز معنوية	54-55-56-57-58	3.55	0.69	مرتفع			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالتحفيز، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو كل من الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، بغرض تحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة التحفيز هي"مرتفع"، بمتوسط يقدر بـــ: (3.55)، وبانحراف معياري: (0.69)، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

1 - Erbe Nancy D, **Op cit**, p: 288.

جدول رقم (39) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات التحفيز

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
49	حوافز مادية	الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم حاجاتي	ك	12	27	21	73	79	3.80	1.21	مرتفع	03
			%	5.7	12.7	9.9	34.4	37.3				
50		نظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيني بهذه المؤسسة	ك	16	38	30	78	50	3.50	1.24	مرتفع	05
			%	7.5	17.9	14.2	36.8	23.6				
51		نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة كاف	ك	23	52	40	39	58	3.26	1.37	مرتفع إلى حد ما	07
			%	10.8	24.5	18.9	18.4	27.4				
52		حصولي على المكافئات هو ما يبقيني على نفس المستوى من العمل	ك	47	69	29	40	27	2.67	1.34	منخفض إلى حد ما	09
			%	22.2	32.5	13.7	18.9	12.7				
53		أفضل الحصول على تحفيزات مادية دوما مقابل العمل الذي أقدمه	ك	30	47	35	58	42	3.16	1.35	مرتفع إلى حد ما	08
			%	14.2	22.2	16.5	27.4	19.8				
54	حوافز معنوية	ظروف العمل تساعدني على الانتاج أكثر	ك	33	28	38	66	47	3.31	1.36	مرتفع إلى حد ما	06
			%	15.6	13.2	17.9	31.1	22.2				
55		وجودي ضمن فريق للعمل يحقق ذاتي	ك	09	13	24	105	61	3.92	1.01	مرتفع	02
			%	4.2	6.1	11.3	49.5	28.8				
56		عملي يقدم لي تقديرا إجتماعيا ويحقق لي إحترام الآخرين	ك	06	01	15	108	82	4.22	0.82	مرتفع جدا	01
			%	2.8	05	7.1	50.9	38.7				
57		يزيدني إتقانا مدح الآخرين لي وثناؤهم على عملي	ك	02	33	28	90	59	3.80	1.04	مرتفع	03
			%	0.9	15.6	13.2	42.5	27.8				
58		صار العمل الذي اقدمه هواية أجد فيها راحتي	ك	11	25	38	60	78	3.79	1.20	مرتفع	04
			%	5.2	11.8	17.9	28.3	36.8				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات التحفيز									3.55	0.69	مرتفع	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو الحوافز المادية:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالحوافز المادية**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كانت **الأجور التي يتقاضونها يغطي معظم حاجاتهم**، ورأيهم في ما إذا **كان نظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيهم بالوكالة**، وكذا في ما **إذا كان هذا النظام كاف**، وكذلك رأيهم فيما **إذا كان حصولهم على المكافئات هو ما يبقيهم على نفس المستوى من العمل**، وحول ما إذا كانوا **يفضلون دوما الحصول على التحفيزات المادية مقابل عملهم الذي يقدمونه**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.69) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (49):"**الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم حاجاتي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.80 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.21)، وبمســـتوى إستـــجابة "**مرتـــفع**"، وهو مـــتوسط يقع ضـــمن فئة المعـــيار الخماسي لليـــكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والسؤال(50):"**نظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيني بهذه المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.50 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.24)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضـــمن فئة المـــعيار الخماسي لليكرت

"[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (51):"**نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة كاف"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.26 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.37)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (52):"**حصولي على المكافئات هو ما يبقيني على نفس المستوى من العمل"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.67 من 05)، وبانحراف معياري يقـــدر بـــ: (1.34)، وبمستوى استجابة "منخفض إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (53):"**أفضل الحصول على تحفيزات مادية دوما مقابل العمل الذي أقدمه"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.16 من 05)، وبانحراف معـــياري يقدر بـــــ: (1.35)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (49):"**الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم حاجاتي**"، و(50):"**نظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيني بهذه المؤسسة**"، و(51): "**نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة كاف**"، والسؤال (52):"**حصولي على المكافئات هو ما يبقيني على نفس المستوى من العمل**"، و(53): "**أفضل الحصول على تحفـــيزات مادية دوما مقابل العـــــمل الذي أقدمه**"، على التولي: **الثالث، الخامس، السابع، التاسع، الثامن**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم حاجاتي، ونظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيني بهذه المؤسسة، و نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة كاف، و أفضل الحصول على تحفيزات مادية دوما مقابل العمل الذي أقدمه، حصولي على المكافئات هو ما يبقيني على نفس المستوى من العمل.** كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها متناوبة بين: "مرتفع إلى حد ما"،"منخفض إلى حد ما"، و"مرتفع".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين فيما يخص الأجر الذي يتقاضونه إذا ما كان يغطي معظم حاجاتهم، ونظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة، وعن تفضيلهم الدائم للتحفيزات المادية مقابل العمل الذي يقدمونه، و فيما إذا كان حصولهم على المكافئات هو ما يبقيهم على نفس المستوى من العمل، حيث تعبر هذه عن أن الأجر الذي يتقاضونه في الوكالة مجزئ، وأن نظام الأجور والمكافئات بها يقبلونه إلى حد بعيد، لكن من جانب آخر نلاحظ أنه فيما يخص كفاية نظام المكافئات بالوكالة، فهو بالنسبة لغالبية العاملين ليس بالنظام المشجع، وهذا يدل أن الأجر كاف لكن

ما يصاحبه من مكافئات لقاء العمل المقدم، فهو لا يرق إلى مستوى طموحهم، وقد يرجع ذلك في معظمه إلى أن ارتباط الحافز بآداء العاملين ليس له ارتباط قوي، لأن الملاحظ أن الترقيات تتم بشكل آلي في سلم المراتب، وارتباط ذلك بشيئين أجنبيين عن الكفاءة الوظيفية، وهما "معيار الزمن"، و"المؤهل العلمي"، وهما المعياران الذين قد يساعدان في تحفيز الموظف على الحصول على الشهادة العلمية التي من شأنها أن تساهم في ترقيته، وكذا صبره عديد السنوات للحصول على درجته التي يضمنها له تعاقب السنين في المؤسسة، والواقع أن ذلك ليس له ارتباط وثيق بكفاءة الموظف أو آداءه، حيث في مثل هذا الوضع يتساوى في الحصول على نفس هذه المزية كل من ذو الآداء الكفء، وغيره ممن خائري العزيمة، وهذا مما يفقد التحفيز قيمته في التحريك. وقد يرجع تفسير استجابة العاملين السابقة أيضا إلى جدولة الحوافز، فتراخي الإدارة في تحفيز موظفيها بقاء آدائهم، وتشجيع المميزين من بينهم أمر ضروري جدا في وقته وحينه، فذلك قد يسبب لدى الموظف فقدان الرابط بين الآداء والحافز، كما أن الرابط بين الآداء والتحفيز أو المكافئة تفسده العلاقات الشخصية بين بعض الموظفين والإدارة، حيث يولون بعض المسؤوليات التي تقابلها زيادة في الأجر، مما يرسخ في أذهان العاملين أن المكافئات بالعلاقات، وهذا مما يضر بالآداء الجماعي للعاملين بالمؤسسة.

2- <u>فيما يخص اتجاه العاملين نحو الحوافز المعنوية:</u>

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالحوافز المعنوية**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كانت **ظروف العمل تساعدهم على الانتاج أكثر**، ورأيهم في ما إذا كان **وجودهم ضمن فريق للعمل يحقق ذواتهم**، وكذا في ما **إذا كان العمل يقدم لهم تقديرا إجتماعيا ويحقق لهم إحترام الآخرين**، وحول إمكانية أن **يزيدهم إتقانا مدح الآخرين وثناؤهم على العمل الذي يقدمونه، وفي إمكانية أن يصير العمل الذي يقدمونه هواية يجدون فيها راحتهم** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.69) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (54):"**ظروف العمل تساعدني على الانتاج أكثر**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.31 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.36)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع مرتفع الى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (55):"**وجودي ضمن فريق للعمل يحقق ذاتي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.92 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.01)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخـــماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعـــني أن هناك "موافقة

مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (56):"**عملي يقدم لي تقديرا إجتماعيا ويحقق لي إحترام الآخرين"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.22 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.82)، وبمستوى استجابة "مرتفع جدا"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[4.20 إلى 5.00]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة جدا"، على العبارة، والسؤال (57):"**يزيدني إتقانا مدح الآخرين لي وثناؤهم على عملي"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.80 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.04)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (58):"**صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي"**، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.79 من 05)، وبانحراف معـــياري يقدر بـــ: (1.20)، وبمســـتوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (54):"**ظروف العمل تساعدني على الانتاج أكثر"**، و(55):"**وجودي ضمن فريق للعمل يحقق ذاتي"**، و(56):"**عملي يقدم لي تقديرا إجتماعيا ويحقق لي إحترام الآخرين"**، و(57):"**يزيدني إتقانا مدح الآخرين لي وثناؤهم على عملي"**، و(58):"**صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي"**، على التولي: **السادس، الثاني، الأول، الثالث، الرابع**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي:

عملي يقدم لي تقديرا إجتماعيا ويحقق لي إحترام الآخرين، وجودي ضمن فريق للعمل يحقق ذاتي، يزيدني إتقانا مدح الآخرين لي وثناؤهم على عملي، صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي، ظروف العمل تساعدني على الإنتاج أكثر.كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها متناوبة بين: "مرتفع إلى حد ما"،"منخفض إلى حد ما"، و"مرتفع"، و"مرتفع جدا".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كان العمل يقدم لهم تقديرا اجتماعيا ويحقق لهم احترام الآخرين، ورأيهم في ما إذا كان وجودهم ضمن فريق للعمل يحقق ذواتهم، وحول إمكانية أن يزيدهم إتقانا مدح الآخرين وثناؤهم على العمل الذي يقدمونه، وفي إمكانية أن يصير العمل الذي يقدمونه هواية يجدون فيها راحتهم، و حول ما إذا كانت ظروف العمل تساعدهم على الإنتاج أكثر، حيث تعبر هذه الاستجابة عن أن أكثر ما يترسخ في خلد كل موظف ويزيد في تشبثه بالعمل هو أولا فرصة انتمائه لمثل قطاع الضمان الاجتماعي، حيث يعتبر أول حافز معنوي يتلقاه الموظف عند تعيينه، باختياره وتفضيله على غيره من المترشحين للوظيفة، وكذا استفادته من عملية تأهيله من خلال ممارسته لمهامه واكتساب الخبرة نتيجة لذلك،وهو ما ترجمته استجابة المبحوثين القوية جدا عن السؤال(56): "عملي يقدم لي تقديرا اجتماعيا ويحقق لي احترام الآخرين"، وفي ذلك

تحقيق لحافز مهم لدى الموظف من خلال أولا، اختياره وثانيا: أن في ذلك تحقيق شيء مهم جدا وهو تقديم هذه الوظيفة للإشباع الروحي الذي يتمناه كل مترشح قد تتاح له فرصة الالتحاق بقطاع الضمان الاجتماعي وهو المركز الاجتماعي الذي يمنحه التقدير الاجتماعي ويحقق له في ذات الوقت احترام الآخرين في جماعة العمل داخل المؤسسة ولبقية الناس خارجها، بالإضافة إلى شعوره بأنه قيمة مضافة في هذا المجتمع ورقم مهم، المجتمع بحاجة إلى كفاءاته، وهو ما تترجمه أيضا معاملة الآخرين له والثناء عليه فيزيد في لحمة الفريق وتماسكه وشعور الجميع بالانتماء وزيادة إتقان العمل، حتى يصل الأمر بينهم إلى التنافس فيه، وبالتالي إلـــى هواية تجمع كل الفريق يجد كل واحد منهم فيه راحته، إلا انه يلاحظ أن استجابتهم فيما يتعلق بالسؤال(54):"ظـــروف العـــمل تساعدني على الإنتاج أكثر"، "مرتفعة إلـــى حد ما"، ويفـــسر ذلك إلى أن عـــين الموظف ليس حقيقة على الظـــروف المادية (الفيزيقية) للعمل من مكاتب وأدوات عمل وهي غير المناسبة في كثير من الأحيان أو ناقصـــة، ولكن همه هو ما يجمعه مع غيره من الزملاء في الفريق أو في الوكالة من هم مشترك يحقق به حاجاته النفسية والإشباع المطلوب.

المطلب الثامن: مستوى رأس المال الإجتماعي

جدول (40) يوضح بعد رأس المال الإجتماعي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشـــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	رأس المال الإجتماعي	الاتصالات	63-62-61-60-59	3.36	0.74	مرتفع إلى حد ما	3.22	0.64	مرتفع إلى حد ما
			العلاقات	68-67-66-65-64	3.22	0.64	مرتفع إلى حد ما			
			النفوذ	72-71-70-69	3.00	0.97	مرتفع إلى حد ما			
			الصداقات	77-75-74-73	3.29	0.87	مرتفع إلى حد ما			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة برأس المال الاجتماعي، كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية، أن مستوى الاستجابة فيما يخص اتجاه العاملين نحو الإتصالات، العلاقات، النفوذ، بالإضافة الصداقات التي يعقدونها، بغرض حتى الوصول إلى تحقيق شبكة علاقات إجتماعية بينهم داخل مكان العمل بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة رأس المال الاجتماعي كانت بمستوى إستجابة "مرتفع إلى حد ما"، بمتوسط يقدر بـــ: (3.22)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.64) وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (41) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات رأس المال الإجتماعي

رقم العبارة		العبـــــــارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة / الترتيب	
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
58	التواصل	من بين الزملاء تفضل التواصل داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل	ك	13	24	58	77	40	3.50	1.10	مرتفع	04
			%	6.1	11.3	27.4	36.3	18.9				
59		لقاؤك بزملائك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معهم داخل المؤسسة	ك	13	29	47	95	28	3.45	1.07	مرتفع	05
			%	6.1	13.7	22.2	44.8	13.2				
60		لقاؤك برئيسك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معه داخل المؤسسة	ك	23	62	38	77	12	2.96	1.14	منخفض	13
			%	10.8	29.2	17	36.3	5.7				
61		يسهل التعامل مع زملاء من نفس حيك	ك	09	29	87	73	14	3.25	0.92	مرتفع إلى حد ما	10
			%	4.2	13.7	41.0	34.4	6.6				
62		يسهل التعامل مع زملاء من نفس المدينة التي ولدت فيها	ك	11	15	41	118	27	3.63	0.97	مرتفع	03
			%	5.2	7.1	19.3	55.7	12.7				
63	العلاقات	تفضل أن تكون لك لقاءات برئيسك خارج المؤسسة	ك	46	59	37	57	13	2.67	1.25	منخفض إلى حد ما	16
			%	21.7	27.8	17.5	26.9	6.1				
64		تفضل أن تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل في المقهى	ك	16	45	36	98	17	3.25	1.11	مرتفع إلى حد ما	10
			%	7.5	21.2	17	46.2	08				
65		إنضمامك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين علاقاتك مع زملاء العمل	ك	18	38	57	85	14	3.18	1.07	مرتفع إلى حد ما	11
			%	8.5	17.9	26.9	40.1	6.6				
66		يسهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس إهتماماتك	ك	06	15	23	141	27	3.79	0.85	مرتفع	01
			%	2.8	7.1	10.8	66.5	12.7				
67		يسهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتك أو عرشك	ك	26	24	50	89	23	3.27	1.17	مرتفع إلى حد ما	08
			%	12.3	11.3	23.6	42.0	10.8				
68	النفوذ	إنتماؤك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين مكانتك داخل المؤسسة	ك	37	41	53	63	18	2.92	1.23	منخفض الى حد ما	14
			%	17.5	19.3	25	29.7	8.5				
69		إنتماؤك لنقابة العمال يساعدك في تعزيز مكانتك داخل المؤسسة	ك	28	40	35	59	50	3.29	1.36	مرتفع إلى حد ما	07
			%	13.2	18.9	16.5	27.8	23.6				
70		تفضل العمل في المؤسسة رفقة عناصر من الفريق الرياضي للمؤسسة	ك	27	71	71	30	13	2.67	1.06	منخفض الى حد ما	17
			%	12.7	33.5	33.5	14.2	6.1				
71		تضن أنك محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة	ك	39	26	51	64	32	3.11	1.32	مرتفع إلى حد ما	12
			%	18.4	12.3	24.1	30.2	15.1				
72	الصداقات	تعتبر علاقتك برئيسك علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل	ك	49	46	43	49	25	2.70	1.34	منخفض الى حد ما	15
			%	23.1	21.7	20.3	23.1	11.8				
73		تعتبر علاقاتك بزملائك علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل	ك	18	31	51	73	39	3.39	1.18	مرتفع إلى حد ما	06
			%	8.5	14.6	24.1	34.4	18.4				
74		تفضل أن تكون لك لقاءات بزملائك خارج المؤسسة	ك	27	32	41	79	33	3.27	1.25	مرتفع إلى حد ما	09
			%	12.7	15.1	19.3	37.3	15.6				
75		تفضل تكوين صدقات مع زملاء يشاركونك نفس إهتماماتك	ك	12	10	32	127	31	3.73	0.96	مرتفع	02
			%	5.7	4.7	15.1	59.9	14.6				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات رأس المال الإجتماعي									3.22	0.64	مرتفع إلى حد ما	

1- فيما يخص اتجاه العاملين نحو التواصل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو إقامة تواصل فيما بينهم**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان الواحد منهم يفضل **من بين الزملاء التواصل داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل**، ورأيهم في ما إذا كان **لقاؤهم بزملائهم خارج أوقات الدوام يسهل عليهم التفاهم فيما بينهم داخل المؤسسة**، وكذا في ما **إذا كان لقاء الواحد منـــهم برئـــيسه خارج أوقـــات الدوام يسهل عليه التفاهم معه داخل**

المؤسسة، وحول إمكانية وجود **سهولة في تعامل الزملاء المنتمين لنفس الحي،** وكذا حول إمكانية وجود **سهولة في تعامل الزملاء المنتمين لنفس المدينة التي ولدوا فيها،** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.36 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.74) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة إلى حد ما على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (58):"**من بين الزملاء تفضل التواصل داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.50 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.05)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة" على العبارة، والسؤال (59):"**لقاؤك بزملائك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معهم داخل المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.45 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.07)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (60):"**لقاؤك برئيسك خارج أوقات الدوم يسهل عليك التفاهم معه داخل المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.96 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.14)، وبمستوى استجابة "منخفض"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[1.80 إلى 2.60]"، تعني أن هناك "موافقة منخفضة"، على العبارة، والسؤال (61):"**يسهل عليك التعامل مع زملاء من نفس حيك**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.25 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.92)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (62):"**يسهل عليك التعامل مع زملاء من نفس المدينة التي ولدت فيها**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.63 من 05)، وبانحراف معـــياري يقدر بـــ: (0.97)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (58):"**من بين الزملاء تفضل التواصل داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل**"، و(59):"**لقاؤك بزملائك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معهم داخل المؤسسة**"، و(60):"**لقاؤك برئيسك خارج أوقات الدوم يسهل عليك التفاهم معه داخل المؤسسة**"، و(61):"**يسهل عليك التعامل مع زملاء من نفس حيك**"، و(62):"**يسهل عليك التعامل مع زملاء من نفس المدينة التي ولدت فيها**"، على التولي: **الرابع، الخامس، الرابع عشر، العاشر، الثالث،** وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **يسهل عليك التعامل مع زملاء**

من نفس المدينة التي ولدت فيها، من بين الزملاء تفضل التواصل داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل، لقاؤك بزملائك خارج أوقات الدوام يسهل عليك التفاهم معهم داخل المؤسسة، يسهل عليك التعامل مع زملاء من نفس حيك، لقاؤك برئيسك خارج أوقات الدوام يسهل عليك التفاهم معه داخل المؤسسة.كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها على التوالي بالتراتب:"مرتفع"،"مرتفع"،"مرتفع"، "مرتفع إلى حد ما"، و"منخفض".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كان يسهل عليهم التعامل مع زملاءهم الذين ينتمون إلى نفس المدينة التي ولدوا فيها، وإذا ما كانوا يفضلون من بين الزملاء التواصل داخل المؤسسة بالذين يلتقونهم عادة خارج أوقات العمل، وفيما إذا كانت لقاءاتهم بزملائهم خارج أوقات الدوام تسهل عليهم التفاهم معهم داخل المؤسسة، وفيما إذا كان يسهل عليهم التعامل مع زملاء من نفس الحي الذي ينتمون إليه، وكذلك فيما إذا كان لقاؤهم برؤسائهم خارج أوقات الدوام يسهل عليهم التفاهم معهم داخل المؤسسة، حيث جاء التراتب فيما بينها من أقوى استجابة إلى أخفضها، منبئا بوجود ذلك الاهتمام المشترك الذي إذا وجد بين الأفراد جمعهم، (المقهى، الحي، المدينة، الاهتمام،...)، لكن الذي يلاحظ أن استجابتهم فيما يخص لقاءاتهم برؤسائهم خارج أوقات العمل جاءت منخفظة، بسبب العلاقة التي وشى عزوف غالبية المبحوثين في أن يكون لهم أي تواصل برؤسائهم خارج أوقات الدوام إلا ما ندر، وهو ما قد يعزى إلى أحد ثلاثة أمور: إما إلى ذلك الاحترام المتبادل من المرؤوسين تجاه رؤسائهم، الذي تم التحدث عنه قبلا في محور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يحول دون مثل هذه اللقاءات خارج أوقات العمل، وإما إلى سئم يشعر به غالبية المرؤوسين من إعادة إجترار مشاكل العمل خارج أوقات الدوام، والتي قد تعيدها عليهم لقاءاتهم مع رؤسائهم ومحاولاتهم لحلها، وإما إلى عدم إتاحة الفرصة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم، في اللقاء خارجا، بسبب إعتقادهم أن ذلك يخدش بشيئ ما في كبريائهم، ويفسد عليهم المرؤوسين لما يذهب حاجز الخوف منهم، لكن المهم هنا هو أهمية مثل هذه اللقاءات والتواصل فيما بين الموظفين على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم خارج أوقات العمل، عليهم وعلى العمل والمؤسسة على حد سواء، التي لها التأثير القوي على دمجهم فيما بينهم من جهة، وعلى حل المشكلات التي تعترضهم، أو تعترض المؤسسة التي ينتمون إليها، وهو ما ذهب إليه كل من "روب كروس"،و"جيان ليدكا"،و"لاي ويس" (Rob Cross, Jeanne Liedtka, and Leigh Weiss)، في مقالتهم في موضوع الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات، سنة 2005، بعنوان:"**دليل تطبيقي في الشبكات الاجتماعية**"، (**A Practical Guide to Social Networks**)، حيث يرى الأهمية الكبيرة لضرورة تعلم للمديرين التنفيذيين لكيفية تعزيز الروابط وتوثيقها بينهم وبين الموظفين، وهو ما يفيد

المنظمة والفرد على حد سواء، حيث يصل الدمج بينهم إلى ما سماها "الاستجابة الروتينية" أو العفوية، للمشكلات وحلها، حيث باتت لديهم المشاكل وحلولها واضحة المعالم، جراء ذلك الاندماج بين عمال المؤسسة الواحدة. أي بعبارة أخرى ظهور ذلك التواصل الموجود بين العمال بطريقة منتجة في بيئة تسمح بسلاسة شبكات التواصل بين العمال[1].

2- فيما يخص اتجاه العاملين نحو العلاقات:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو العلاقات الموجودة فيما بينهم**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان الواحد منهم يفضل **أن تكون له لقاءات برئيسه خارج المؤسسة**، ورأيهم في ما إذا كانوا **يفضلون اللقاءات بزملائهم خارج أوقات العمل بالمقاهي**، وكذا في ما إذا كان **إنضمامهم للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدهم في تحسين علاقتهم مع زملاء العمل**، وحول إمكانية وجود **سهولة في تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس الاهتمامات**، وكذا حول إمكانية وجود **سهولة في تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس القبيلة أو العرش**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.22 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.64) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة إلى حد ما على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (63):"**تفضل أن تكون لك لقاءات برئيس خارج المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.67 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.25)، وبمستوى إستجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (64):"**تفضل أن تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل في المقهى**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.25 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.11)، وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال(65):"**إنضمامك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين علاقاتك مع زملاء العمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.18 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.07)، وبمستوى استجابة "مرتفع الى حد ما"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة الى حد ما"، على العبارة.

1 - Rob Cross, Jeanne Liedtka, Leigh Weiss, A Practical Guide to Social Networks, Harvard business review, march 2005, p: 04.

والسؤال (66):"**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس إهتمامك**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.79 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.85)، وبمستوى استجابة "مرتفع"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"،تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة، والسؤال (67):"**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتك أو عرشك**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.27 من 05)، وبانحراف معـــياري يقدر بـــ:(1.17)،وبمستوى استجابة "مرتفع إلى حد ما"،وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"،تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: السؤال (63):"**تفضل أن تكون لك لقاءات برئيس خارج المؤسسة**"، والسؤال (64):"**تفضل أن تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل في المقهى**"، والسؤال(65):"**انضمامك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين علاقاتك مع زملاء العمل**"، والسؤال(66):"**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس اهتمامك**"، والسؤال (67):"**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتك أو عرشك**"، على التولي: **السابع عشر، الحادي عشر، الثاني عشر، الأول، الثامن**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: "**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس اهتمامك**"، "**يسهل عليك تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتك أو عرشك**"، "**تفضل أن تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل في المقهى**"، "**انضمامك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين علاقاتك مع زملاء العمل**"، "**تفضل أن تكون لك لقاءات برئيسك خارج المؤسسة**"، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها على التوالي بالتراتب:"مرتفع"،"مرتفع إلى حد ما"، "مرتفع إلى حد ما"،"مرتفع إلى حد ما"، و"منخفض إلى حد ما".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إن كان من السهل عليهم تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس الاهتمامات، وفيما إذا كان يسهل عليهم أيضا تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتهم أو عرشهم، وهل يفضلون أن يلتقوا بزملائهم خارج أوقات العمل مثلا في المقهى، وهل انضمامهم للفريق الرياضي الخاص بالمؤسسة يساعدهم في تحسين علاقاتهم مع زملاء العمل، وفيما إذا كانوا يفضلون أن تكون لهم لقاءات برؤسائهم خارج المؤسسة، كل ذلك بغرض توطيد العلاقات البينية بينهم، حيث أن مثل هذه العلاقات لا تتكون بين ليلة وضحاها إنما هي نتاج تراكم عبر فترات طويلة من الزمن، لهذا فلا يمكن تصور بنائها هكذا فجأة بصورة سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المؤسسة التي يعملون بها من القيم والروابط الاجتماعية هو شيء متراكم عبر الزمن، كما أن هذه الروابط والعلاقات بين الأفراد، تشير إلى

ذلك الجانب الاجتماعي الذي يظهر لنا أنها علاقات لا يكونها فرد بذاته ولوحده، وإنما تتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام إليها وتكوين علاقات فيها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا[1]، ذلك أن الأفراد - عبر إستخدامهم لما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الإلتزام والثقة - إنما يستغلون الرصيد الإجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة، لأن الفرد حينها ينتقل من كونه "فردا" (Individu) إلى أن يصبح "شخصا" (Personne) وذلك بتغيير صفاته البدائية التي تربطه بالنوع إلى نزعات اجتماعية تربطه بالمجتمع[2]. وهي العلاقات الخاصة التي تقدم الروابط الضرورية بين رأسي المال المادي والبشري، في نطاق النشاط المشترك الذي تقوم به المجموعة- واجتماع أعضاء المجموعة- في أي ظرف وفي أي مكان، هو التعبير المرئي عن هذه العلاقات في مجال معين من مجالات النشاط. وجميع صور هذا الاجتماع، وهي تعبير عن شبكة العلاقات في صور مختلفة. وهو ما بينته استجابتهم فيما يخص تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم بذات الاهتمام، حيث ظهرت الاستجابة مرتفعة، حيث أن الاهتمام المشترك بين أفراد التنظيم يجعل من السهل تكوين العلاقات بينهم، وهو ما لاحظناه من خلال اقترابنا من جو العمل بالوكالة وخارجها، حيث لوحظ أن الاختصاص يفرض نفسه بصفة واضحة على الأفراد فنلاحظ أن المصلحة الواحدة قد تجمع مجموعة من الأفراد فتسمهم جميعا بذات السمة، وهي ذاتها ما تساهم في تسهيل تكوين العلاقات بينهم، وهي علاقات تتفاوت قوتها، فيلاحظ تبعا للقاءاتهم خارج مكان العمل، ما تلك السمة على جلساتهم من جو يتمتع بالأريحية وقوة التواصل، كما أن مما يساهم في مثل ذلك أيضا ويسهله، الانتماء لذات العرش أو القبيلة، فيصير هنا الخطاب مشترك والانتماء واحد، وحتى خلفية كل واحد هي ذاتها، مما يصير الواحد منهم درءا وسندا لصاحبه، كما أن اللحاق بمجموعة الزملاء في المقهى المعهود يقوي العلاقات بينهم، فيصير المكان المحبذ لديهم لتبادل أطراف الحديث عن المؤسسة وغيرها مما يهمهم، ومن نتائجها أنها تزيد في قوة الانتماء لبعضهم بعضا، وتذيب الحواجز بينهم، وهو ذات ما يلعبه بالنسبة إليهم الانتماء إلى فريق المؤسسة الرياضي لكنه في رأيهم أقل أهمية، مما سبق ذكره من عوامل مساهمة في بناء العلاقات وتوطيدها، لأن قليلا من الأفراد قد يهتم بأمر الانتماء للفريق لأن الرياضة لا تعنيهم، إما لأنها ليست من بين اهتماماتهم أو لأن سنهم لا يسمح بمزاولة الرياضة، ومن جهة أخرى فإن استجابتهم فيما يخص رأيهم في تكوين علاقات بينهم وبين رؤسائهم فإنها ضعيفة، وذلك لأنهم يعتبرونها غير ذات بال وذلك يرجع لبعض الأسباب التي تكلمنا عنها سلفا في تحليل السؤال (60).

1 - إنجي محمد عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 19.
2 - مالك بن نبي، **مرجع سابق**، ص: 31.

3- فيما يخص اتجاه العاملين نحو النفوذ:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو تكوين النفوذ في المؤسسة**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان الواحد منهم يرى أن **انتمائه للفريق الرياضي للمؤسسة يساعد في تحسين مكانته فيها**، ورأيهم في ما إذا كان **الإنتماء لنقابة العمال يساعد في تعزيز مكانة الفرد داخل المؤسسة**، وكذا في ما **إذا كان الواحد منهم يفضل العمل في المؤسسة رفقة أعضاء من فريقها الرياضي**، وحول إعتقاد الواحد منهم أنه **محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.00 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.97) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة إلى حد ما على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (68):"**إنتماؤك للفريق الرياضي يساعدك في تحسين مكانتك فيها**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.92 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.23)، وبمستوى إستجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "منخفضة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (69):"**إنتماؤك لنقابة لعمال يساعدك في تعزيز مكانتك داخل المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.29 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.36)، وبمستوى استجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (70):"**تفضل العمل في المؤسسة رفقة عناصر من فريقها الرياضي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.67 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.06)، وبمستوى استجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "موافقة منخفضة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (71):"**تضن أنك محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.11 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.32)، وبمستوى استجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (68):"**انتماؤك للفريق الرياضي يساعدك في تحسين مكانتك في المؤسسة**"، (69):"**انتماؤك لنقابة لعمال يساعدك في تعزيز مكانتك داخل المؤسسة**"، (70):"**تفضل العمل في المؤسسة رفقة عناصر من فريقها الرياضي**"، (71):"**تضن أنك محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة**"،على التولي: **الخامس عشر، السابع، الثامن عشر، الثالث عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: (69):"**انتماؤك لنقابة العـــمال يساعدك في تعزيز مكانتك**

داخل المؤسسة"،(71):"**تضن أنك محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة"**، (68):"**انتماؤك للفريق الرياضي يساعدك في تحسين مكانتك في المؤسسة"**، (70):"**تفضل العمل في المؤسسة رفقة عناصر من فريقها الرياضي"**، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها على التوالي بالتراتب:"مرتفع إلى حد ما"،"مرتفع إلى حد ما"،"منخفض إلى حد ما"، "منخفض إلى حد ما".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كان انتماء الواحد منهم لفريق المؤسسة الرياضي يساعده في تحسين مكانته فيها، وفي ما إذا كان أيضا الانتماء لنقابة العمال يساعد في تعزيز مكانة الفرد داخل المؤسسة، وكذا في ما إذا كان الواحد منهم يفضل العمل في المؤسسة رفقة أعضاء من فريقها الرياضي، وحول اعتقاد الواحد منهم أنه محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة، يرجع إلى أهمية التفاعلات اليومية بين أفراد التنظيم، وما ينتج عن مختلف أوجه تلك العلاقات كالانتماء لناد أو فريق أو نقابة، وما يترتب عنها في نظر الأفراد، مما يجنونه من مزايا على المستوى المهني والوظيفي، استنادا إلى أهدافهم على المدى القصير، وعلاقاتهم المختلفة بالسلطة، وما يترتب عنها في نظرهم من نفوذ، حيث يعتبر الانتماء للنادي الذي قد يجمع بعضا من أفراد التنظيم ــ على اختلاف مراتبهم ومسؤولياتهم ــ ورقة رابحة في يد الفرد المنتمي إليه، وهو ما يمكن القياس عليه بالنسبة للنقابة أو الفريق الرياضي...الــخ، حــيث أن الانتماء إلى مثل هذه التركيبات الاجتماعية إنما هو عبارة عن سند يتيح للفرد إستغلال علاقاته الاجتماعية التي كونها جراء هذا الانتماء، فيكون عبارة له عن نفوذ ينفذ به لتحقيق مكانة يرضاها في المؤسسة، ويمكن القياس عليه بما ذهب إليه "نان لين" (Nan Lin)، في دراسته للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي، وتحقيق المكانة الاجتماعية (Status Attainment Social Capital and)، حيث أكد أن رأس المال الاجتماعي ما هو إلا "مجموعة من الموارد الإجتماعية - المادية منها وغير المادية - التي يقوم أعضاء أي جماعة اجتماعية بحشدها لتحقيق مجموعة من الأهداف"[1]، حيث صنف لين الموارد التي تمتلكها الجماعات الاجتماعية إلى نوعين، هما:

- **"موارد شخصية" (Personal Resources):** وهى الموارد التي يمتلكها الأفراد، ويستطيعون استخدامها بحُرية تامة، دون أي تدخل من المجتمع الذي ينتمون إليه.

- **"موارد اجتماعية" (Social Resources):** وهي الموارد التي يستطيع الأفراد الحصول عليها من خلال علاقاتهم الاجتماعية، وتتمثل في الموارد المادية والمزايا الاجتماعية التي يمتلكها أعضاء الجماعة ويبادلونها.

1 - لأكثر إطلاع على افكار "نان لين" حول قياس رأس المال الإجتماعي، فقد أعطى عدة مقارنات ومناقشات لأفكار كل من "بورديو" و"كولمان" و"بوتنام"، وعن طرق وكيفيات قياس رأس المال الإجتماعي، وكذا عن بناء نظرية لشبكة رأس المال الاجتماعي، في كتابه الموسوم بعنوان:"social capital theory and research" طبعة 2008.

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك ارتباط نظام الترقية والحصول على الوظائف، في العديد من البلدان النامية بما يتوافر للفرد من شبكات العلاقات الاجتماعية، وبدون هذه العلاقات قد لا يستطع الفرد الحصول على الوظيفة والترقية في العمل حتى إن توافرت له القدرات، والمهارات المطلوبة، وقد أكد مثل هذه النظرة ما خبره بعض الموظفين المنتمين لوكالة الضمان الاجتماعي ما لرصيد بعضهم من نفوذ جمعوه من خلال انتمائهم إلى نقابة العمال، حيث وصل الأمر إلى استغلال هذا الرصيد في تحقيق بعض المآرب ولي عنق بعض القوانين في صالح أعضائها باستعمال ورقة النقابة كضغط على المسؤولين، ونلاحظ أيضا هنا أن أعضاء النقابة أيضا هم من ينظمون الانتماء إلى فريق المؤسسة الرياضي، وهم من يتصدرون مشهد ترتيب المقابلات بين الفريق وفرق المؤسسات الأخرى فيما يطلق عليه "الرياضة والعمل"، وبفضل استغلال هذا النوع من الانتماء من الموظفين من تدور حوله هالة حمايتها فلا يُسأل عن خروج ولا دخول ولا حتى غياب، وهي ذات القضية التي بحث فيها "بونتام" وعرفها على أنها نوع من رأس المال الاجتماعي السلبي (Negative Social Capital)، في إستخدام الأفراد لما يمتلكونه من رصيد من الروابط التي تقوم على الثقة المتبادلة في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعة، التي تنتج في بعض الأحيان أثارا سلبية، وهي في حالتنا هذه فإن إستغلال النفوذ لتحقيق مصلحة بعض الأفراد الذاتية المنتمين للنقابة مثلا، يعد من هذه الآثار السلبية على المؤسسة بصفة خاصة على المجتمع ككل (Negative Externalities)، حيث نلاحظ أن الترابط بين أعضاء النقابة يقوم في الأساس على رصيد من الثقة المتبادلة بين أفرادها، وهو الرصيد الذي تقوم بتسخيره في تحقيق مآرب أفرادها. لكن على الرغم من ذلك فإن استجابة المبحوثين المنخفضة عن السؤالين: (68)، (70)، أن غالبية المبحوثين لا يحبذون مثل هذه الممارسات، ويرون أنها تجانب أخلاقيات المهنة، ولو كانت تدر عليهم بعض الفوائد المحسوسة، كالحماية والترقية....والنفوذ.

4-فيما يخص اتجاه العاملين نحو الصداقات:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو إقامة الصداقات فيما بينهم**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان الواحد منهم **يَعتبر أن علاقته برئيسه علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل**، ورأيهم في ما إذا كانت **علاقاتهم بزملائهم علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل**، وكذا في ما **إذا كان الواحد منهم يفضل أن تكون له لقاءات بزملائه خارج المؤسسة**، وحول ما إذا كانوا **يفضلون تكوين صداقات مع زملاء يشاركونهم نفس الاهتمامات**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**"،وبمتوسط حسابي

يقدر بـــ: (3.29 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.87) وهو ما يبين موافقتهم المرتفعة إلى حد ما على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (72):"**تعتبر علاقتك برئيسك علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.70 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.34)، وبمستوى إستجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهـــو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2.60 إلى 3.00]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (73):"**تعتبر علاقاتك بزملائك علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.39 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.18)، وبمستوى استجابة "**مرتفع إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (74):"**تفضل أن تكون لك لقاءات بزملائك خارج المؤسسة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.27 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (1.25)، وبمستوى استجابة "**مرتفع الى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.00 إلى 3.40]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة إلى حد ما"، على العبارة، والسؤال (75):"**تفضل تكوين صداقات مع زملاء يشاركونك نفس اهتماماتك**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.73 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــــ: (0.96)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (72):"**تعتبر علاقتك برئيسك علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل**"، و(73):"**تعتبر علاقاتك بزملائك علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل**"، و(74):"**تفضل أن تكون لك لقاءات بزملائك خارج المؤسسة**"، و(75):"**تفضل تكوين صداقات مع زملاء يشاركونك نفس اهتماماتك**"، على التولي: **السادس عشر، السادس، التاسع، الثاني**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **تفضل تكوين صداقات مع زملاء يشاركونك نفس اهتماماتك، تعتبر علاقاتك بزملائك علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل، تفضل أن تكون لك لقاءات بزملائك خارج المؤسسة، تعتبر علاقتك برئيسك علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل**، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت ملاحظاتها على التوالي بالتراتب: "مرتفع"، "مرتفع إلى حد ما"،"مرتفع إلى حد ما"، و"منخفض إلى حد ما".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كان الواحد منهم يَعتبر أن علاقته برئيسه علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل، ورأيهم في ما إذا كانت علاقاتهم بزملائهم علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل، وكذا في ما إذا كان الواحد منهم يفضل أن تكون له لقاءات بزملائه خارج المؤسسة، وحول ما إذا كانوا يفضلون تكوين صداقات مع زملاء يشاركونهم نفس الاهتمامات. حيث يمكن للقاءات الرسمية وغير الرسمية أن توفر الفرص الأساسية للحوار والقرارات، سواء فيما يخص العمل أو فيما يتعلق بمواضيع جانبية خارجة عنه، وقد يأخذ ذلك زمنا كبيرا من الوقت[1]. حيث أن تكوين الصداقات إنما يكون مع من يشاركهم نفس الاهتمامات، ومن يتعاطف معهم على الصعيدين الوظيفي، والشخصي، لهذا تنحوا الاستجابات عن الأسئلة الثلاثة (75)،(73) و(74)، بين "مرتفع" و"مرتفع إلى حد ما"، وهو ذات السبب الذي يفسر الاستجابة "المنخفضة" للسؤال: (72)، فهم لا يعتبرون أن ما يجمعهم في الغالب برؤسائهم كونه علاقات عمل لا تتعدى أن تكون علاقات صداقة، لما تفقد هذه العلاقات من صبغة التعاطف الذي يعتبر أرضية مشتركة تجمع زملاء العمل، تحت إهتمام واحد يشتركون في تبادله[2].

1 - هيل نورمان سي، فن التعامل مع الزملاء، تر: مركز القعيد للترجمة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1996، ص: 47.

2 - لأكثر فائدة أنظر المرجع السابق.

المبحث الثاني: مستوى الرضا الوظيفي

جدول (42) يوضح متغير الرضا الوظيفي بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات/ الأبعاد	المؤشـــرات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الثاني	الرضا الوظيفي	الرضا عن ظروف العمل	79-78-77-76	3.83	0.70	مرتفع	3.50	0.59	مرتفع
		الرضا عن العمل	82-81-80	3.82	0.66	مرتفع			
		الرضا عن ما يقدمه العمل	86-85-84-83	3.58	0.70	مرتفع			
		الرضا عن العلاقات	90-89-88-87	3.57	0.58	مرتفع			
		الرضا عن سياسات الادارة	94-93-92-91	2.72	1.05	منخفض الى حد ما			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي بأبعاده، المبينة في الجدول(42) أن مستوى الرضا عن العمل وعن ظروفه، وعمَّا يقدمه، ومستوى الرضا عن العلاقات داخل صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، وكذا عن سياسات الإدارة، بمتوسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري يقدر بـــ (0.59)، وأن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة الرضا الوظيفي هي"مرتفع"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (43) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبـــــــــارة		التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة / الترتيب	
			النسبة %	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			الاستجابة	الترتيب
76	الرضا عن ظروف العمل	يعتبر عملي في مؤسستي أحسن فرصة عرضت علي	ك	06	04	40	81	81	4.07	0.94	مرتفع	01
			%	2.8	1.9	18.9	38.2	38.2				
77		لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية	ك	10	24	31	52	95	3.93	1.21	مرتفع	04
			%	4.7	11.3	14.6	24.5	44.8				
78		دائما أقبل أي عمل أكلف به	ك	06	20	21	100	65	3.93	1.01	مرتفع	04
			%	2.8	9.4	9.9	47.2	30.7				
79		أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات	ك	01	20	34	96	61	3.92	0.93	مرتفع	05
			%	0.5	9.4	16.0	45.3	28.8				
80	الرضا عن العمل	تساعد طبيعة عملي على بذل أقصى ما أستطيع من جهد	ك	03	15	50	69	75	3.93	1.00	مرتفع	04
			%	1.4	7.1	23.6	32.5	35.4				
81		يحقق لي العمل الحالي قدرا كبيرا من الرضا	ك	09	11	42	90	60	3.85	1.02	مرتفع	06
			%	4.2	5.2	19.8	42.5	28.3				
82		أستطيع التأكيد أنني أحب العمل	ك	05	09	32	102	64	3.99	0.91	مرتفع	02
			%	2.4	4.2	15.1	48.1	30.2				
83	الرضا عن ما يقدمه العمل	إنني اعمل لضمان دخل ثابت ولتامين مخاطر المستقبل	ك	13	16	20	75	88	3.98	1.17	مرتفع	03
			%	6.1	7.5	9.4	35.4	41.5				
84		إنني اعمل لتكوين علاقات اجتماعية	ك	06	49	27	76	54	3.58	1.17	مرتفع	09
			%	2.8	23.1	12.7	35.8	25.5				
85		تتناسب الأجور المدفوعة لجميع متطلبات الأعباء المعيشية	ك	12	35	30	94	41	3.55	1.14	مرتفع	10
			%	5.7	16.5	14.2	44.3	19.3				
86		إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل	ك	12	57	41	84	18	3.18	1.09	مرتفع الى حد ما	13
			%	5.7	26.9	19.3	39.6	8.5				

87	الرضا عن العلاقات	زملائي يعتبرون مصدرا كبيرا للرضا عن العمل	ك	08	23	74	83	24	3.43	0.95	مرتفع	11
			%	3.8	10.8	34.9	39.2	11.3				
88		يمدح رئيسي العمل الجيد	ك	20	21	34	82	55	3.62	1.23	مرتفع	08
			%	9.4	9.9	16	38.7	25.9				
89		يقدر رئيسي ظروفي الطارئة	ك	11	08	33	112	48	3.84	0.98	مرتفع	07
			%	5.2	3.8	15.6	52.8	22.6				
90		يتمسك رئيسي دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف	ك	10	35	51	94	22	3.40	1.03	مرتفع	12
			%	4.7	16.5	24.1	44.3	10.4				
91	الرضا عن سياسات الادارة	أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية	ك	52	75	41	32	12	2.42	1.17	منخفض	17
			%	24.5	35.4	19.3	15.1	5.7				
92		هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل	ك	36	48	54	59	15	2.85	1.20	منخفض الى حد ما	15
			%	17	22.6	25.5	27.8	7.1				
93		تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية	ك	49	54	49	44	16	2.64	1.25	منخفض الى حد ما	16
			%	23.1	25.5	23.1	20.8	7.5				
94		تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة	ك	38	48	26	79	21	2.98	1.31	منخفض الى حد ما	14
			%	17.9	22.6	12.3	37.3	9.9				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الرضا الوظيفي									3.50	0.59	مرتفع	

المطلب الأول: مستوى الرضا عن ظروف العمل وعن العمل وما يقدمه

نتناول في هذا المطلب كل من ناحيتي الرضا عن ظروف العمل وعن ما يقدمه هذا العمل للفرد، وذلك من خلال استجابات العاملين لمجموع الأسئلة المتعلقة بالجوانب الثلاثة: "الرضا عن ظروف العمل"،"الرضا عن العمل"،"الرضا عن ما يقدمه العمل"، ببيان شعورهم نحو العمل وطبيعته، وما يحققه من رضا، وما يمكن أن يعتبر العمل في الصندوق، هل يمكن أن يكون أحسن فرصة عرضت على العامل أم لا، وهل يمكن أن يفكر العامل في ترك العمل، أم أنه خيار للمضطرين من العاملين، وهل هناك قبول الأعمال من طرفهم، وهل يمكن أن يشعر العامل بالحماس والمتعة تجاه مزاولة أعماله، هذه كلها أسئلة سنجد الإجابة عليها فيما يلي من خلال تناول كل من أولا: رضا العاملين عن ظروف العمل، وثانيا: رضا العاملين عن العمل بحد ذاته.

1-رضا العاملين بالصندوق عن ظروف العمل

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو رضاهم عن ظروف العمل**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كان الواحد منهم **يعتبر أن عمله في المؤسسة أحسن فرصة عرضت عليه**، ورأيهم في **التفكير في ترك العمل**، وكذا في ما إذا كان الواحد **منهم يقبل أي عمل يكلف به**، وحول **الشعور بالحماس تجاه العمل في غالب الوقت**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.83 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.70) وهو ما يبين موافقتهم "المرتفعة" على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (76):"**يعتبر عملي في مؤسستي أحسن فرصة عرضت علي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.07 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.94)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العـــبارة، والســـؤال (77):"**لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية**"،

بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.93 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.21)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال (78):" **دائما أقبل أي عمل أكلف به**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.93 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.01)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك إستجابة "**مرتفع**" على العبارة، والسؤال (79):"**أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.92 من 05)،وبانحـــراف معياري يقدر بـــ: (0.93)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك "موافقة مرتفعة"، على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (76):"**يعتبر عملي في مؤسستي أحسن فرصة عرضت علي**"، (77):"**لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية**"، (78):"**دائما أقبل أي عمل أكلف به**"، (79):"**أشعر بالحماسة تجاه عملي في أغلب الأوقات**"،على التولي: **الأول، الرابع، الرابع، الخامس**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: (76):"**يعتبر عملي في مؤسستي أحسن فرصة عرضت علي**"، (77):"**لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية**"، (78):"**دائما أقبل أي عمل أكلف به**"، (79):"**أشعر بالحماسة تجاه عملي في أغلب الأوقات**"، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربع، كانت كل ملاحظاتها في نفس المستوى من درجة الاستجابة:"**مرتفع**".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في **اعتبار العمل في المؤسسة أحسن فرصة معروضة عليهم**، ورأيهم في **التفكير في ترك العمل**، وكذا في **قبول واجبات العمل المعروضة أثناء تأدية المهام**، وحول **الشعور بالحماس تجاه العمل في غالب الوقت**، على أن ظروف العمل على إختلافها تساهم في تشبث شريحة كبيرة من الموظفين بالعمل بالمؤسسة، لما يرون فيها من تحفيز، ومن الركائز الهامة المعينة على ذلك، مكون الصداقات التي تم بناؤها سواء داخل المصلحة الواحدة أو في المؤسسة أجمعها التي تعطي الحياة داخل كل مصلحة وفي التنظيم ككل، وهي الشيء ذو البال الذي يلاحظ في نشاطات الموظف المختلفة بكامل تفاصيلها، كما أنها تعطي للعامل في المصلحة الواحدة بُعده في الشعور بالانتماء، وقيمة ذلك في تأثيره على الفرد، ومن جهة ثانية فإن الركيزة المهمة الثانية هي البيئة والوسط الذي يعمل به الأفراد، والعلاقة بين كِلاَ العَامِلَيْنِ (العلاقات و البيئة) وثيقة إلى درجة تجعل كل فرق بين طبيعة العلاقات في منظمة وطبيعتها في

منظمة أخرى متضمنا لفرق بين بيئة وبيئة أخرى[1]، لأن البيئة ليست مجرد عالم خارجي بل هي عالم خارجي له صلة وثيقة بحياة تلك العلاقات الموجودة بين الأفراد، وهو ما تنبه له "روبرت أوين" منذ عام 1800 حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فالملاحظ أن رأي الأفراد بشعورهم بالحماسة تجاه العمل بوكالة الضمان الاجتماعي إنما يرجع بنصيب كبير إلى طبيعة العلاقات التي تم تكوينها في كل مصلحة على حدة، وهي بذاتها تساهم في صناعة بيئة العمل، والتي قد تختلف من مصلحة إلى أخرى، وهي نتيجة تدعم ما تم التوصل إليه عن الطبيعة الإيجابية للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص كل من الشعور بروح الفريق (السؤالين: (01)، (02))، الاحترام المتبادل(السؤالين: (03)، (04))، التعاون مع الرؤساء(السؤالين: (05)، (06))، لذلك هو عبارة عن أحسن فرصة متاحة لديهم، كما يرجع أيضا إلى الحاجة التي تم تحقيقها وهي الإنتماء إلى وكالة الضمان الاجتماعي والتي تعد فرصة حقيقية لما تضفيه على منتسبيها من مركز إجتماعي جيد، وهي الحاجة إلى الإحترام والمركز الإجتماعي التي تحدث عنها "ماسلو" في نظريته "**نظرية الحاجات**". وهي من الحاجات العليا التي تنبئ بأن عددا كبير من المنتمين لهذه الوكالة إنما يعتبرون أنفسهم في مراتب عليا تحقق ذواتهم في مجتمعهم بقدر لا يخولهم التخلي عنه باللجوء إلى تغيير المؤسسة، أو إلى الإستقالة مثلا أي ما يعرف بمفهوم "الدوران"، وقد تحدثت العديد من الدراسات عن ذلك وأشار معظمها إلى إمكانية استخدام الرضا كمتغير مهم للتنبؤ بالدوران الوظيفي، حيث تكون العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفيين علاقة عكسية: أي أن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا يتجه إلى النية في ترك العمل أكثر من الموظف الراضي[2]، كما أن إمكانية وجود ظروف غير ملائمة في مكان العمل، يتكفل بها المردود المادي الذي يتقاضاه الأفراد، بالصندوق مما يخفف من وطأة ظروف العمل، والإحساس بالاغتراب في الهيئة، إلا أنه لا يلغيها، وقد يكون من المفيد إيراد رأي خبير إداري كـــ: "**روبرت ليفيرنغ**"، المؤسس المشارك لمؤسسة "أفضل مكان للعمل"، ومؤلف عدد من الكتب عن بيئات العمل وعالم الشركات، الذي يرى أن أفضل بيئة عمل هي التي تسودها الثقة بين العاملين،وأن أفضل بيئة عمل يمكن إيجادها هي التي تسودها الثقة بين الأفراد الذين يفتخرون ويعتزون بما يعملون، ويستمتعون في عملهم، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح المنظمة كما

1 - أنظر في هذا المعنى، ر، م. ماكغريقر: **الجماعة: دراسة في علم الاجتماع**، تر: محمد علي أبو درة، لويس اسكندر، بيروت، دار النهضة العربية، ص: 438.

2 - حسن محمد الدلكي، **مرجع سابق**، ص 81.

يرى أن بيئة العمل الناجحة تضم أساليب حديثة لممارسات الإدارة، والتقييم الدقيق لأداء، وبرامج تدريب وتطوير وسياسات محفزة للنجاح، تدعم العمل الجماعي، مع الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي المناسب، والعلاقة الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى غير ذلك من معايير وعوامل جاذبة تسهم في سعادة الموظفين ورضائهم وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي[1].

2-رضا العاملين بالصندوق عن العمل

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو رضاهم عن العمل،** أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كانت **طبيعة العمل تساعدهم على بذل أقصى ما يستطيعون من جهد،** ورأيهم في ما إذا كان **عملهم الحالي يحقق لهم قدرا كبيرا من الرضا،** وكذا في ما إذا كان يمكن للواحد منهم **التأكيد على حبه للعمل،** حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.82 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.66) وهو ما يبين موافقتهم "المرتفعة" على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (80):"**تساعدني طبيعة عملي على بذل أقصى ما أستطيع من جهد**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.93 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.00)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال (81):"**يحقق لي العمل الحالي قدرا كبيرا من الرضا**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.85 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.02)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال (82):" **أستطيع التأكيد أنني أحب عملي**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.99 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.91)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "**مرتفع**" على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (80):"**تساعدني طبيعة عملي على بذل أقصى ما أستطيع من جهد**"، (81):"**يحقق لي العمل الحالي قدرا كبيرا من الرضا**"، (82):"**أستطيع التأكيد أنني أحب عملي**"،على التولي: **الرابع، السادس، الثاني،** وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: (82):"**أستطيع التأكيد أنني أحب عملي**"، (80):"**تساعدني طبيعة عملي على بذل أقصى ما أستطـيع من جـهد**"،

1 - شقران الرشيدي، **تحسين بيئة العمل هل يرفع معدلات الرضا الوظيفي**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 97، 2012، ص: 31.

(81):"**يحقق لي العمل الحالي قدرا كبيرا من الرضا**"، كما أن الاستجابة للأسئلة الثلاثة، كانت كل ملاحظاتها في نفس المستوى من درجة الاستجابة:"**مرتفع**".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كانت **طبيعة العمل تساعدهم على بذل أقصى ما يستطيعون من جهد**، ورأيهم في ما إذا كان **عملهم الحالي يحقق لهم قدرا كبيرا من الرضا**، وكذا **تأكيدهم على حبهم لعملهم**، حيث هناك رضا من قبل العاملين على العمل، لأنه يوفر للعاملين إشباعهم الروحي، من مركز اجتماعي، ومردود مادي معتبر، لكن السأْمْ الذي يلاحظ عليهم من خلال التواجد معهم في بيئة العمل يرجع في كثير من الأحيان إلى عوامل أخرى، قد تساهم الأساليب والإجراءات الإدارية في القسط الوافر منها، حسب ما بحثناه في متغير العلاقات الإنسانية، من جانب بعد الأمن الوظيفي، فيما يخص التقدم الوظيفي من خلال أساليب الترقية والسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل[1]، كما يمكن أن نلاحظ أن الظروف المادية للعمل "مكاتب، أدوات عمل..."، على ما صارت عليه هي أحسن من ذي قبل، وهي تساهم بقدر لا يستهان به من الرضا عن العمل، حيث نجد أن تعريفاً لمؤسسة "استسيت برسينول أوفيس" يرى أن كثيراً من المختصين في مجال الأداء وتحسينه يتفقون على أن لبيئة العمل أثراً جوهرياً على أداء الموظف، وأن من بين المعايير المرتبطة بذلك الرضا وجود موظف مشارك يهتم بعمله كثيرا[2].

3- رضا العاملين بالصندوق عن ما يقدمه لهم العمل

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو رضاهم عن ما يقدمه العمل**، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كانوا **يعملون لضمان دخل ثابت ولتأمين مخاطر المستقبل**، وفيما إذا كانوا **يعملون لتكوين علاقات إجتماعية** ورأيهم في ما إذا **كانت الأجور المدفوعة تتناسب مع جميع متطلبات أعباء المعيشة**، ، وكذا في ما إذا كانوا يرون أن **عملهم روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب مشاكل من الملل**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.58 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.70) وهو ما يبين موافقتهم "المرتفعة" على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (83):"**إنني اعمل لضمان دخل ثابت ولتامين مخاطر المستقبل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.98 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.17)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على

1 - أنظر تحليل السؤال: (15)، ضمن مؤشر اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي، ص ص: 171-172
2 - شقران الرشيدي، **مرجع سابق**، ص: 31.

العبارة، والسؤال (84):"**إنني اعمل لتكوين علاقات اجتماعية**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.58 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.17)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال (85):"**تتناسب الأجور المدفوعة لجميع متطلبات الأعباء المعيشية**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.14)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "**مرتفع**" على العبارة، والسؤال (86): "**إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.18 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.09)، وبمستوى استجابة "**مرتفـــع إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3,00 – 3,40]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "**مرتفع إلى حد ما**" على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (83):"**إنني اعمل لضمان دخل ثابت ولتأمين مخاطر المستقبل**"، والسؤال: (84):"**إنني اعمل لتكوين علاقات اجتماعية**"، والسؤال: (85):"**تتناسب الأجور المدفوعة لجميع متطلبات الأعباء المعيشية**"، والسؤال: (86): "**إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل**"، على التولي: **الثالث، التاسع، العاشر، الثالث عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: (83):"**إنني اعمل لضمان دخل ثابت ولتامين مخاطر المستقبل**"، (84):"**إنني اعمل لتكوين علاقات اجتماعية**"، (85):"**تتناسب الأجور المدفوعة لجميع متطلبات الأعباء المعيشية**"، (86): "**إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل**"، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربعة، كانت ملاحظاتها على نفس المستوى من درجة الاستجابة:"**مرتفع**"، باستثناء مستوى درجة إستجابة السؤال: (86)، بملاحظة إستجابة: "**مرتفع إلى حد ما**".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كانوا **يعملون لضمان دخل ثابت ولتأمين مخاطر المستقبل**، وفيما إذا كانوا **يعملون لتكوين علاقات اجتماعية** ورأيهم في ما إذا **كانت الأجور المدفوعة تتناسب مع جميع متطلبات أعباء المعيشة**، وكذا في ما إذا كانوا يرون أن **عملهم روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب مشاكل من الملل**، مما يعني أن هناك موافقة على العبارات، وهو ما يبين رضا العاملين عما يقدمه لهم عملهم بالصندوق، ونستشفه من الأسئلة الثلاثة الأولى من خلال التركيز على النواح المذكورة سلفا، أما في ما يخص الاستجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى، فإنها بملاحظة "مرتفع"، أي وجود رضا على: تكوين علاقات ومركز اجتماعي، والتأمين

من مخاطر المستقبل، يقع عليها إجماع العاملين، وهذا يرجع إلى أن العمل هو أساسا مطلب إنساني، لأن الإنسان السوي لا يحس بإنسانيته إلا بالعطاء، مما يوفر له المركز، والعلاقات الاجتماعية في مجتمعه، ويحميه من مخاطر المستقبل، وهي حاجات لا اعتراض عليها، من جل العاملين بالصندوق، لأنه في النهاية كما أن تباين دوافع الفرد طبقا لوضعيته الاجتماعية، يدفعه إلى انتهاج أنماط مختلفة من السلوك ومن بين هذه الأنماط نمط السلوك الذي نطلق عليه لفظة "العمل"، وهذا السلوك نابع من الدوافع، ومن المؤكد أن هذه الدوافع تمثل الحاجات الأساسية التي يعمل الإنسان من أجل إشباعها، والتي من أجلها يضحي الفرد براحته ويعزف عن المتع، ويمضي جانبا طويلا من وقته في عمل شاق يستنفذ كل طاقاته يوما بعد يوم إلى أن يصل إلى سن الإحالة إلى المعاش، حيث تختلف دوافع الإنسان من أجل العمل، فهناك من يعمل من أجل الحصول على الأجر لتغطية حاجاته الأساسية، مثل المأكل والمشرب، والمسكن، وسائر الضروريات المماثلة، وهناك من يعمل من أجل الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، وتجميع الثروة، وهناك من يعمل من أجل توكيد الذات والإفصاح عن الشخصية باستخدام علمه وخبرته، وهناك من يعمل من أجل خدمة الوطن باعتبار العمل- قبل كل شيء- وظيفة اجتماعية، ينبغي أن يقوم كل مواطن بأعبائها. إلا أن الاستجابة عن آخر سؤال والذي يتحدث عن الروتين والملل، فإنها تبين لنا وجود نوع من التململ لدى العاملين نسبة لا بأس بها، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالوكالة الذي يستدعي الكثير من التركيز والممارسة، وحتى حسن التصرف مع المرتفقين من المؤَمَّنينَ إجتماعيا، وهذا يحتاج إلى الكثير من الطاقة لتفادي الأخطاء، مما يسبب عبئا زائدا على الموظف، أي أن هناك رضا ولكن في أدنى مستوى له، لأن تكرار العمل وروتينه يصيب العاملين بالسأم والملل، وبناء على ما سبق يظهر لنا أن الحاجات التي صنفها "ماسلو" في هرمه كـــ (الحاجة للاحترام أو المنزلة الاجتماعية، الحاجة لتحقيق الذات)، عليها إجماع من خلال المركز الذي يشغله كل عامل في منصبه أنها مشبعة، كما أنه وحسب نظرية" ذات العاملين (المتغيرين) " لـــ "هرزبرج": حيث أنه لم يتحقق من العوامل المرتبطة بالوظيفة أو بالعمل نفسه سوى : إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، لكن طبيعة العمل ومحتواه، تشكل أعباء على العاملين بالصندوق. وأما بالنسبة لتناسب الأجور مع المعيشة وأعباء العمل فإن العاملين يشعرون بأنهم قادرون عـــلى مواكبة تســـارع أعباء المعيشة والعمل.

المطلب الثاني: مستوى رضا العاملين بالصندوق عن كل من العلاقات وعن سياسات الإدارة

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من ناحيتي رضا العاملين بالصندوق عن كل من العلاقات وعن سياسات الإدارة، وذلك من خلال استجابات العاملين لمجموع الأسئلة المتعلقة بهذين الجانبين.

1- فيما يخص رضا العاملين عن العلاقات

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو رضاهم عن العلاقات** التي يحققها انتماؤهم للمنظمة، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا **يعتبرون زملائهم مصدرا كبيرا للرضا عن العمل**، وفيما إذا كان الواحد منهم يرى أن **رئيسه يمدح العمل الجيد** وحول ما إذا كان **يقدر ظروفه الطارئة**، أو **يتمسك دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف**، حيث هي بمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.57 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.58) وهو ما يبين موافقتهم "المرتفعة" على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (87): "**زملائي يعتبرون مصدرا كبيرا للرضا عن العمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.43 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.95)، وبمستوى إستجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال **(88): "يمدح رئيسي العمل الجيد**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(3.62 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.23)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" على العبارة، والسؤال **(89): "يقدر رئيسي ظروفي الطارئة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.84 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (0.98)، وبمستوى استجابة "**مرتفع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "**مرتفع**" على العبارة، والسؤال **(90): "يتمسك رئيسي دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.18 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.09)، وبمستوى استجابة "**مرتفـــع**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "**مرتفع**" على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (87): "**زملائي يعتبرون مصدرا كبيرا للرضا عن العمل**"، والسؤال: **(88): "يمدح رئيسي العمل الجيد**"، والسؤال: **(89): "يقدر رئيسي ظروفي الطارئة**"، والسؤال: **(90): "يتمسك رئيسي دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف**"، على التولي: **الحادي عشر، الثامن، السابع، الثاني عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: **(89): "يقدر**

رئيسي ظروفي الطارئة"، (88): "يمدح رئيسي العمل الجيد"، (87): "**زملائي يعتبرون مصدرا كبيرا للرضا عن العمل"، (90): "يتمسك رئيسي دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف"**، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربعة، كانت ملاحظاتها على نفس المستوى من درجة الاستجابة:"**مرتفع**".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كانوا **يعتبرون زملائهم مصدرا كبيرا للرضا عن العمل**، وفيما إذا كان الواحد منهم يرى أن **رئيسه يمدح العمل الجيد** وحول ما إذا كان **يقدر ظروفه الطارئة**، أو **يتمسك دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف**، إلا أن الاستجابة اختلفت بين اثنتين: الاستجابة الأولى بملاحظة "مرتفع"، أي وجود موافقة على: تمسك الرؤساء دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف، دون الأخذ بعين الاعتبار إلى المتاح من الإمكانيات البشرية والمادية، المهم تنفيذ الأوامر الصادرة من الأعلى، المهم أن يرضي الرئيس رؤساءه، وهي ما يقع عليها إجماع العاملين، وهذا يرجع إلى أنهم يدركون إلى أي مدى يفي الرؤساء إلى الإدارة العليا، من دون نقاش، من دون حتى إبداء الرأي ولا حتى إتاحة الفرصة للمرؤوسين أن يعطوا شيئا من الرأي الذي أهلتهم إليه خبراتهم العملية، مما ينتج عنه عدم رضا عن مثل هذا الأسلوب في التسيير، وهو ما يحدث بالفعل بالصندوق.

كما كانت الاستجابة المتعلقة بالأسئلة المتعلقة بالعلاقة بالزملاء، والرؤساء مرتفعة، أي أن هناك رضا عن تلك العلاقة، حيث تعبر مثل هذه النتائج لنا على أن العلاقة التي تربط بين المرؤوسين والرؤساء، طيبة في بعض جوانبها التي تدعو إلى الرضا عنها، وهو ما تم شرحه في تفسير نتائج محور العلاقات الإنسانية في بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا الرضا الذي تظهره العلاقات بين الزملاء داخل الصندوق. وهي ما وافقت النتائج التي توصلت إليها دراسات "فيليبو" التي ذكر فيها قائمة من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد منها:

أ .الأجر.

ب .الاستقرار في العمل.

ج .ظروف العمل.

د .تقدير العمل المنجز.

هـ .القيادة العامة والكفاءة.

و .الفرص المتاحة.

ز .الانسجام مع الزملاء في العمل.

2- فيما يخص رضا العاملين عن سياسات الإدارة

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **باتجاه العاملين نحو رضاهم عن سياسات الإدارة** في تعاملها مع المورد البشري، أن مستوى الاستجابة فيما يخص رأي المبحوثين حول ما إذا كانوا **يشعرون بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية**، وفيما إذا كان الواحد منهم يرى أن **هناك فرصا كبيرة للترقية والتقدم في العمل** وحول ما إذا كانت **الترقية تعتمد إلى حد كبير على الأقدمية**، وهل **تمدهم الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة**، حيث هي بمستوى إستجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وبمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.72 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.05) وهو ما يبين موافقتهم "المنخفضة الى حد ما" على ما جاءت به العبارات، حيث توضحه نتيجة السؤال (91): "**أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.42 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.17)، وبمستوى إستجابة "**منخفض**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[1,80 – 2,60]"، مما يعني أن هناك إستجابة "منخفضة" على العبارة، والسؤال (92): "**هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ:(2.85 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.20)، وبمستوى استجابة "**منخفض الى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2,60 – 3,00]"، مما يعني أن هناك إستجابة "منخفضة إلى حد ما" على العبارة، والسؤال (93): "**تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.64 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.25)، وبمستوى استجابة "**منخفض الى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[2,60 – 3,00]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "منخفضة" على العبارة، والسؤال (94): "**تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة**"، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.98 من 05)، وبانحراف معياري يقدر بـــ: (1.31)، وبمستوى استجابة "**منخفض إلى حد ما**"، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "[3.40 إلى 4.20]"، تعني أن هناك مستوى إستجابة "منخفض الى حد ما" على العبارة.

حيث تترتب الأسئلة: (91): "**أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية**"، والسؤال: (92): "**هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل**"، والسؤال: (93): "**تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية**"، والسؤال: (94): "**تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة**"، على التولي: **السابع عشر، الخامس عشر، السادس عشر، الرابع عشر**، وإذا أردنا ترتيبها كما جاءت فإنها تكون كالآتي: (94): "**تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة**"، (92): "**هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل**"، (93): "**تعتمد الترقية إلى**

حد كبير على الأقدمية"، (91): "**أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية**"، كما أن الاستجابة للأسئلة الأربعة، كانت ملاحظاتها على نفس المستوى من درجة الاستجابة:"**منخفض إلى حد ما**"، باستثناء السؤال (91)، حيث كان بملاحظة درجة استجابة "**منخفض**".

ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في ما إذا كانوا **يشعرون بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية**، وفيما إذا كان الواحد منهم يرى أن **هناك فرصا كبيرة للترقية والتقدم في العمل** وحول ما إذا كانت **الترقية تعتمد إلى حد كبير على الأقدمية**، وهل **تمدهم الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة**، حيث يظهر عدم موافقة على العبارة (91)، مما يعني أن هناك شعورا بالضيم من قبل العاملين بالوكالة بسبب غياب العدالة في سياسة الإدارة في التقييم والترقية، مما ينبئ عن عدم رضاهم عن سياسات الإدارة وإجراءاتها الإدارية الممارسة، إلا أن الاستجابة بالنسبة لبقية العبارات (92)، (93)، (94)، قد عبرت عن أقل مستويات عدم الرضا، أي أن هناك فرصة لتفاديه، وبعبارة أخرى فإن اعتقاد العاملين بوجود فرص كبيرة متاحة للترقية والتقدم في الوظيفة، يقابله قاعتهم أن هذه الترقية تعتمد إلى حد كبير على الأقدمية، وبمفهوم المخالفة فإن هذا يرجع إلى إدراكهم أن الترقية في الصندوق لا تعتمد على الكفاءة، ولا على المردود العملي، وإنما على أشياء أخرى، وهو ما يفسره عدم رضا العاملين عن سياسة التقييم والترقية التي تتبعها الإدارة، وكذا إدراكهم بمدى تقصيرها في مدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل بصفة مستمرة ودورية.

وهو ما يتعارض مع المبادئ التنظيمية التي قال بها "تايلور" والتي منها: أولا: مبدأ المكافأة والتعويض: أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح، أو في مزايا عينية أخرى يمكن أن يتحقق بها رضا كل من العاملين وأصحاب العمل، وثانيا: مبدأ المساواة بين العاملين: أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

حيث أشارت بعض الدراسات إلى أهميته بالنسبة للعاملين، وبالتالي إلى ضرورة وجود الترقية كجانب مهم من جوانب الرضا الوظيفي، والتي من أبرزها: فرص التدريب، والاستقلالية، ومجموعة العمل، والإشراف والإدارة العليا، والأجور، والأمن الوظيفي، وأسلوب تنظيم العمل، والالتزام التنظيمي، كما حددت "سميث" وآخرين خمسة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها طبيعة العمل والراتب، والتقدم الوظيفي، وزملاء العمل، وقد تبعهم "فرات " بتحديد جوانب مماثلة للرضا الوظيفي منبثقة من عناصر وظيفية، كالرواتب وطبيعة العمل، ومجموعة العمل، والإشراف، والإدارة[1].

1 - العمري مبارك بن جابر، **مرجع سابق**، ص 16.

ثانيا: التحليل الاحصائي الإستدلالي للبيانات.

للتعرف على إمكانية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية من الجوانب الثمانية، التي تناولتها فرضيات الدراسة (العلاقات بين زملاء العمل [أولا: بين الرؤساء والمرؤوسين، وثانيا: بين المرؤوسين أنفسهم]، و(ثالثا: الأمن الوظيفي)، و(رابعا: المشاركة في اتخاذ القرار)، و(خامسا: القيادة التنظيمية)، و(سادسا: الإتصال التنظيمي)، و(سابعا: التحفيز)، و(ثامنا: رأس المال الإجتماعي)، على الرضا الوظيفي، لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، نستخدم معامل الارتباط بيرسون حيث يوضح ذلك الجدول أدناه.

ويمكن قراءة معاملات الارتباط، انطلاقا مما هو متداول عادة، حيث لا يخرج عن ما يلي:

أقل من 30. علاقة ضعيفة جدا، وليست ذات أهمية تذكر.

20. ــ 40. يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.

40. ــ 65. الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.

70. ــ 90. ارتباط مرتفع وعلاقة قوية.

90. ــ 1.0 الارتباط مرتفع جدا ويعبر عن علاقة ثابتة[1].

جدول رقم (44) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين محاور العلاقات الإنسانية (بين الرؤساء والمرؤوسين، بين المرؤوسين أنفسهم، الأمن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة التنظيمية، الإتصال التنظيمي، التحفيز، رأس المال الإجتماعي) والرضا الوظيفي

	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	0,472**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم	0.362**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	وجود دلالة
الأمن الوظيفي	0,688**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
المشاركة في إتخاذ القرار	0,630**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
القيادة التنظيمية	0,610**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
الاتصال التنظيمي	0,553**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
التحفيز	0,665**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة
رأس المال الإجتماعي	0,608**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

1 - عبد الله زيد الكيلاني، **مرجع سابق**، ص ص 431.

المبحث الأول : الإجابة على الفرضيتين الأولى والثانية

نتعرض هنا لكل من الفرضيتين الأولى والثانية، وتفاصيل كل مؤشر من مؤشراتها، وتفسيرها والإستنتاج الحاصل عنهما.

المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الأولى التي تقول: يتأثر **الرضا الوظيفي** بمستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الأولى، أي بتأثير العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (45)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الشعور بالتقدير والاحترام، والإحساس بروح الفريق، وتعاون المرؤوسين ورؤسائهم، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث هذه المؤشرات التي يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (45) يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون لبعد العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي

	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
الاحترام المتبادل	0,296**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	وجود دلالة
شعور العاملين بروح الفريق	0,478**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
تعاون العاملين مع الرؤساء	0,422**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير الاحترام المتبادل على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.296**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، وهو ما نستنتج منه أن الاحترام المتبادل له علاقة بالرضا ولكن تأثيره عليه ضعيف.

تفسير وإستنتج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق كلما زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من بعض الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- إهتمام المرؤوسين بقيمة إلقاء التحية
- اللباقة والتحلي بالحكمة في التعامل مع المسؤول.
- توقير المرؤوسين لرؤسائهم وتقديرهم لمكانتهم في السلم الإداري.

ومن بعض نتائج ذلك ما يلي:

- إظهار القبول من الرؤساء والمرؤوسين من خلال عملية التواصل بينهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة.
- وجود لباقة ولياقة في التعامل.
- توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم.
- تفشي ظاهرة إفشاء السلام والتصافح، هي عادة تحمل محمل الطقوس اليومية.
- أن يكون طيب التعامل من أبجديات العمل بالصندوق.

لذلك من المهم الإشارة إلى أن اهتمام المرؤوسين بتوقير الرئيس وتقديره لمكانته في السلم الإداري، لأنهم يرون في ذلك من أبجديات التعامل مع من هم أعلا منهم شئنا في سلم المسؤوليات، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يوحي بمدى القبول الذي يلقاه الرؤساء في اتصالهم بمرؤوسيهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، وقد يوحي من جهة أخرى بوجود ذلك النوع من خوف المسؤول الذي يجبر المرؤوس على إظهار اللياقة واللباقة، بغرض إتقاء شرٍ أو نيل مراد، كما أنه من الجيد الإشارة إلى وجود شعور مهم جدا بضرورة تبجيل وتوقير المسؤول لدور ذلك في توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم.

وهو ما يوضح ضرورة إستثمار الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، وأهمية الجهد الذي قد يبذل في تحسيس العامل بأهمية جهوده وأعماله التي يقوم بها.

الفرع الثاني: تأثير شعور العاملين بالصندوق بروح الفريق على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من شعور العاملين بروح الفريق والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.478**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن إحساس العاملين بروح المجموعة أي بالعمل الجماعي أو بروح الفريق يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة بعد العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في بعده شعور العاملين بروح الفريق على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد النفوذ والصداقات بين الأفراد بالصندوق كلما زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- إشاعة روح الفريق بين المصالح.
- تنمية الرؤساء لعلاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين.
- استماع الرؤساء لمرؤوسيهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل
- الاستفادة من اللوائح والتنظيمات الموجودة لفرض نوع من الإلتزام داخل فرق العمل.
- تدريب الرؤساء على تنمية فرق العمل، وإلغاء مخاوفهم من توطيد العلاقات مع مرؤوسيهم.
- إشعار الرؤساء لمرؤوسيهم بالجهود التي تبذل بغرض تكوين فرق عمل متكاملة.
- تدريب الرؤساء وإقناعهم بأن اللوائح والتنظيمات الرادعة للمرؤوسين في حال عدم التعاون ليست دائما هي الحل.
- معاملة المرؤوسين بالمساواة.

وهو ينتج بعض النتائج:

- حتى يخلق جوا وديا في العمل.
- خلق جو ودي في العمل
- تحقيق إنجاز أسرع
- الشعور بالثقة، وسواد الألفة والمودة في العمل.

- الشعور بحب العمل وبذل قصارى الجهود في إنجاز المهام ضمن فريق العمل.

الفرع الثالث: تأثير تعاون العاملين مع رؤساءهم على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من عملية تعاون العاملين مع رؤسائهم والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.422**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن توفر القدرة والاستطاعة على التعاون بين العاملين ورؤسائهم يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد تعاون العاملين مع رؤسائهم على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- تعاون المرؤوسين مع رؤسائهم في إنجاز المهام.
- انتهاج الرؤساء أسلوب التوجيه وليس الأمر.
- استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم.

وبعض من نتائج ذلك تحقيق مايلي:

- الاهتمام بأهداف المرؤوسين الشخصية جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف الصندوق.
- إرتفاع معنويات العاملين، وتحفزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الصندوق بكفاءة وفاعلية.
- الصورة الإيجابية لفريق العمل الذي ينتمي إليه الرئيس والمرؤوس على حد سواء.

نلاحظ أن وجود مساهمة من المرؤوسين وتعاون منهم مع الرؤساء لتأدية المهام التي على عاتقهم على الوجه المطلوب بغرض تحقيق الهدف العام للمؤسسة التي هم جزء منها، كما أن الاقتراب من جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، وهو ما يوضح أهمية التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، والعمل بمبدأ قيادة الفريق الواحد في تحقيق أهداف الصندوق.

المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الثانية التي تقول: للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على **رضاهم الوظيفي** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الثانية، أي بتأثير العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (46)،حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين فيما بينهم، من خلال تبادل المشاعر الطيبة والاتصال والثقة والاحترام بينهم، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث هذه المؤشرات التي يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (46) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
تبادل المشاعر الطيبة بين المرؤوسين	0,108**	0.116	علاقة ضعيفة جدا، وليست ذات أهمية تذكر	لا توجود دلالة
الثقة والاحترام بين المرؤوسين	0,113**	0.102	علاقة ضعيفة جدا، وليست ذات أهمية تذكر	لا توجود دلالة
التعاون مع الزملاء	0.477**	0.000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير كل من تبادل المشاعر الطيبة والثقة والاحترام بين المرؤوسين على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (46) يتضح عدم وجود علاقة جوهرية بين كل من تبادل المشاعر الطيبة بين المرؤوسين والرضا الوظيفي، وكذا شعور المرؤوسين بالثقة والاحترام المتبادل على التولي، بمستوى معنوية (0.116)، (0.102)، على التوالي، وهما أكبر من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك على التوالي:(0.108**)،(0.113**)، وهما قيمتان ضعيفتان جدا، وذلك يعني أن العلاقتان بين كلا المتغيرين ضعيفة جدا، مما يدل على عدم وجود إرتباط قوي بين تبادل المرؤوسين للمشاعر الطيبة بينهم، والثقة والاحترام من جهة ومستوى رضاهم الوظيفي من جهة ثانية.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد كل من تبادل المشاعر الطيبة، وكذا شعور المرؤوسين بالثقة والاحترام المتبادل على الرضا الوظيفي، وهو ما يعني أنه لا يوجد إرتباط قوي بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد كل من تبادل المشاعر الطيبة، وكذا شعورهم بالثقة والاحترام المتبادل على الرضا الوظيفي.

حيث نلاحظ أن هناك بين زملاء العمل شعور بالارتياح تجاه بعضهم بعضا، حيث نجد تعاطفهم مع مشكلاتهم التي قد تمس أي زميل منهم سواء كانت مشاكل في العمل، أو على المستوى الشخصي والاجتماعي، وانخراطهم الفعلي في العمل على حلها، ومؤازرة بعضهم بعضا أمام المحن والمعضلات، والذي في محصلته يكون الشعور بالارتياح حيث نجد أن هناك قبولا لمستوى علاقات المرؤوسين بغيرهم من الزملاء، فيما يتعلق بتبادل المشاعر الطيبة بينهم. بالإضافة إلى أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك بينهم، وبإحساسهم بالانتماء إلى جماعة الزملاء.

لكن كل ذلك حسب الدراسة ليس له علاقة ولا إرتباط برضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك إلى وجود تهديد من قبل الرؤساء لهذا الجو المفعم بالإرتياح، بأساليبهم في إستقطاب بعض المرؤوسين، إلى صفهم، وإستغلال نفوذهم عليهم، وإحداث الشروخ في علاقات الزملاء فيما بينهم.

الفرع الثاني: تأثير التعاون مع الزملاء على رضا المرؤوسين الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (46) وجود علاقة جوهرية هامة في مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد التعاون بين المرؤوسين باعتبارهم أعضاء في الفريق الواحد والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.477**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم وتبادل المعلومات حول العـــمل، والإصـــغاء والإنصات الجيدين، كلها عوامل توطد العلاقات بينـــهم بصندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، وهي ذات أثر هام على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير واستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد التعاون مع الزملاء على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد التعاون بين المرؤوسين زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- تفضيل المرؤوسين للعمل الجماعي.
- سواد جو التعاون وتفضيله بين عمال الصندوق.
- إدراك المرؤوسين لأهمية التعاون فيما بينهم.

ومن بعض النتائج المترتبة:

- شعور المرؤوسين بالتقدير والاحترام من الزملاء بالتعاون المتبادل بينهم.
- الإسراع في إنجاز المهام من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.
- إمكانية استثمار الإدارة لجو التعاون لتحقيق أهدافها، العاجلة والآجلة.
- إشباع الحاجة إلى تكوين علاقات إجتماعية مثمرة.

حيث يبين ذلك جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، أن: المرؤوسين بحاجة إلى من يمد لهم يد العون في القيام بأعباء العمل من الزملاء، وكذا تلبية لحاجة الانتماء والشعور بالتقدير، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه واحترام الآخرين له، وذلك بسبب ثقل المسؤوليات بالصندوق وكثرة الأعمال التي لا تكاد تنتهي.

المبحث الثاني: الإجابة على الفرضيتين الثالثة والرابعة

نتعرض هنا لكل من الفرضيتين الثالثة والرابعة، وتفاصيل كل مؤشر من مؤشراتها، وتفسيرها وللإستنتاج الحاصل عنهما.

المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الثالثة التي تقول: يتأثر **الرضا الوظيفي** لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، **بأمنهم الوظيفي، تأثيرا منخفضا.**

للتعرف على مستوى التأثير الذي تقول به الفرضية الثالثة، أي بتأثير الأمن الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة على رضاهم الوظيفي، يمكن الرجوع هنا إلى الجدول أدناه رقم (47)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في بعد الأمن الوظيفي، من خلال اتجاه العاملين نحو العمل، واتجاههم نحو التقدم الوظيفي، وأيضا اتجاههم نحو الاستقرار الوظيفي، وقياس تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (47) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
اتجاه العاملين نحو العمل	0,448**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي	0,685**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
اتجاه العاملين نحو الاستقرار الوظيفي	0,275**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير اتجاه العاملين نحو العمل على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (47) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من اتجاه العاملين نحو العمل ورضاهم الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.448**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن اتجاه العاملين نحو عملهم يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الأمن الوظيفي في بعد الاتجاه نحو العمل على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاتجاه الإيجابي نحو العمل زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- وجود فرص الترقي والتطور في الوظيفة.

- وجود السمعة الطيبة التي تنسحب على الهيئة وعلى العاملين فيها.
- المردود المادي الذي يستفيد منه العاملون في هذه الهيئة.
- الشعور بأن الانتماء للصندوق عبارة عن فرصة ثمينة.
- المساواة بين الموظفين والعمل مع جميعهم دون تمييز ولا تفضيل.

ومن بعض النتائج المترتبة على ذلك:

- حب العمل والشعور بأنه مصدر للسعادة.
- الشعور أن العمل يوفر فرص النمو والتطور والترقي.
- يحقق طموح كثير من العاملين بالصندوق التي تتوفر في بيئة العمل.

ترجع هذه العلاقة الجوهرية إلى وجود ما يجذب العاملين بالصندوق إلى الوظيفة مما يشعرهم بالسعادة، وبالتالي وجود طموح يخالج كل منهم إلى هذا القطاع، وما يأمله من فرص للترقي والتطور.

حيث يمكن تفسير سبب هذه السعادة بوجود إمكانيات معينة أمام الموظف منها فرص الترقي والتطور في الوظيفة، وهو ما يحقق طموح كثير من العاملين بالصندوق، وما يفسر مثل هذه النتائج، يرجع إلى السمعة الطيبة التي تنسحب على الهيئة وعلى العاملين فيها، نتيجة المردود المادي الذي قد يستفيد منه العاملون في مثل هذه الهيئة، مقارنة بالقطاعات الأخرى، وهو ما يشعر المنتمين إلى الصندوق بأن انتماءهم إليه فرصة ثمينة، فالأحرى بهم أن يشعروا بالسعادة، وإن كانت الحقيقة أن فارق الأجور بين القطاعات لم يعد له معنى مع تقليص الفوارق الأجرية بين القطاعات والنزول اليومي للقدرة الشرائية للمواطن.

ولكن ووفق الملاحظات التي رصدناها في بيئة العمل، نجد أن من بين الأسباب التي قد تفسد شعور السعادة تجاه العمل ذاك، تفضيل بعض الرؤساء للعمل مع صنف معين من العاملين دون غيرهم، بالإضافة إلى ما لنفوذ النفاق من تأثير على الرؤساء في المساهمة في تغييب أي معنى للمساواة والعدالة بين المرؤوسين.

الفرع الثاني: تأثير اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي على رضاهم.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (47) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي والرضا، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.685**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن اتجاه العاملين نحو التقدم الوظيفي يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

تفسير واستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الأمن الوظيفي في بعد الاتجاه نحو التقدم الوظيفي على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاتجاه الإيجابي نحو التقدم الوظيفي زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- شعور الأفراد بالاستقرار وعدم التهديد جراء السياسات المطبقة.
- وجود إمكانية في الترقية، والنمو وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية.
- اهتمام الإدارة بالمسار المهني للموظف.
- عدالة أساليب الترقية.
- الإظهار الصريح للاتجاه الإيجابي للإدارة نحو العمال.

وهو ما ينتج عنه بعض المظاهر:

- غياب شعور الأفراد بالاغتراب.
- الاطمئنان لعدالة السياسات والإجراءات الإدارية المطبقة.
- إنتاج روح إيجابية بين الأفراد والإدارة.
- إنتاج تكامل بين الفرد مع وظيفته وتفاعله إيجابيا معها.

نجد أن العلاقة دالة وهي جوهرية لذلك فان أيا ما يمس بتقدم الموظف إنما له تأثير برضاه الوظيفي، الارتياح لسياسات الإدارة وإجراءاتها التي قد تمس مسار الموظف المهني، لذلك فإن أي سلبيات طارئة من الإدارة في تعاملها معه فإنه من شأنها أن تشعره بالتهديد جراء السياسات المطبقة، وخاصة إذا تعلق الأمر بعدالة أساليب الترقية، التي تمارسها الإدارة.

الفرع الثالث: تأثير شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (47) يتضح وجود علاقة جوهرية بين كل من اتجاه العاملين نحو الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.275**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، وهو ما نستنتج منه أن اتجاه العاملين نحو الاستقرار الوظيفي يمكن أن يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي، ولكن ليس بالتأثير القوي.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الأمن الوظيفي في بعد الاستقرار الوظيفي على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاستقرار الوظيفي زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- النظام الذي يسير هيئة الضمان الاجتماعي يضمن استمرار الموظف في عمله بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.
- وجود سبل أخرى في صالح الموظف تعمل المؤسسة بها في حال إستبداله.
- سواد فكرة إمكانية الاحتفاظ بالعمل أطول فترة ممكنة لدى أفراد الصندوق.
- عدم الشعور بأي تهديد سواء من فقدان الوظيفة أو الاستبدال أو من سياسة الإدارة.
- بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره

وهو ما ينتج عنه:

- إهتمام الصندوق بتحقيق العقدين الاقتصادي النفسي.
- تجاوز إهتمام الأفراد بالاستقرار في الوظيفة إلى الاهتمام بالعمل.
- تفادي دوران الكفاءات الادارية أو هروبها.
- تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد والجهاز الإداري.
- شعورالأفراد أن تحقيق أهداف الصندوق هي تحقيق لأهدافهم.
- فاستقرار العاملين في أعمالهم يكفل لهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- وتبدو أهمية هذا المدخل التحفيزي في حالة ما إذا كان العمل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة، حيث يعنى استمرار العمل استمرار المورد الاقتصادي للعامل.

حيث يمكن تفسير وجود هذه العلاقة الجوهرية على ضعفها إلى أن المقدمات التي وفرتها سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، وكذا نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، ونوعية العلاقات مع الزملاء العاملين، وفرص الترقية والتقدم في العمل، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره، لذا فإن شعور العاملين بالصندوق بالاستقرار الوظيفي، تساعد عليه الظروف التي تتيحها الإدارة، مما يدعوهم إلى الإحساس بالانتماء.

المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الرابعة التي تقول: لمشاركة العاملين في **إتخاذ القرار** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **رضاهم الوظيفي.**

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الرابعة، أي بتأثير مشاركة العاملين في إتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (48)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، من خلال تشخيص المشكلات ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات، وكذا المشاركة في تحديد الحلول، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (48) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
تشخيص المشكلات	0,452**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
متابعة تنفيذ وتقويم القرارات	0,615**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
المشاركة في تحديد الحلول	0,590**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير المشاركة في تشخيص المشكلات على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (48) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من مشاركة المرؤوسين في تشخيص المشكلات والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.452**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن إحساس العاملين بأن لهم رأيا مسموعا يثبت وجود دورهم في المنظمة، ذو أهمية في تأثيره على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير وأستنتاج

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة الجوهرية الهامة إلى أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بإعطاء فرص أكثر للعاملين لديها في المشاركة في تشخيص المشكلات، وحث القادة أو الرؤساء بإتاحتها أمام مرؤوسيهم كلما زاد رضا هؤلاء، وهو ما يعني أن من الضروري ما يلي:

- اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة.
- تلافي الضبابية في طرح المشكلات.

- تشجيع محاولات موظفيها في إبداع حلول جديدة للمشكلات.
- تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة.

ذلك ما يوضح أهمية مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات، ومشاركة خبراتهم، في ذلك، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء، وبأنهم جزء من التنظيم، وبأهمية العمل ضمن فريق يشارك فيه الجميع برأيهم.

الفرع الثاني: تأثير المشاركة في متابعة تنفيذ وتقويم القرارات على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (48) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من مشاركة المرؤوسين في متابعة تنفيذ وتقويم القرارات والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.615**)،

وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن شعور العاملين بواجب متابعة تنفيذ وتقويم القرارات التي عملوا من جهتهم على صناعتها، وأن نجاح مشاركتهم في ذلك يبقى مرهونا بمدى دقة تنفيذها، وصحة تقويمها، وهو ما يبرهن على وجودهم روحيا وماديا، كمورد هام يعمل لصالح المؤسسة، وهو العامل ذو الأهمية في التأثير على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير واستنتاج

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة الجوهرية الهامة إلى أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بإعطاء فرص أكثر للعاملين لديها في المشاركة في متابعة تنفيذ وتقويم القرارات، وحث القادة أو الرؤساء بإتاحتها أمام مرؤوسيهم كلما زاد رضا هؤلاء، وهو ما يعني أن من الضروري ما يلي:

- حث الأفراد على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة والتي عملوا على المشاركة في إتخاذها.
- تجسيد تقويم القرارات المتابعة على أرض الواقع.
- اهتمام الإدارة برأي الموظف ومناقشته فيما يتعلق بالقرارات المتخذة.
- الأخذ بعين الإعتبار الإجتماعات الدورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة شأن المنظمة والموظف، على حد سواء.

ذلك ما يوضح أهمية متابعة تنفيذ وتقويم القرارات من قبل العاملين ومشاركة خبراتهم الطويلة في ذلك.

الفرع الثالث: تأثير المشاركة في تحديد الحلول، على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (48) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من مشاركة المرؤوسين في تحديد الحلول للمشكلات والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.590**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن إحساس العاملين بمساهمتهم البناءة، في حل المشكلات التي تواجه سير المهام، من شأنه أن يشركهم في تبني أهداف المنظمة وكأنهم جزء لا يتجزأ منها بشعورهم بالانتماء إليها، وهو الشيء ذو الأهمية في تأثيره على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة الجوهرية الهامة إلى أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بإعطاء فرص أكثر للعاملين لديها في المشاركة في تحديد الحلول، وحث القادة أو الرؤساء بإتاحتها أمام مرؤوسيهم كلما زاد رضا هؤلاء، وهو ما يعني أن من الضروري ما يلي:

- ضرورة إهتمام الإدارة بآراء الأفراد.
- السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية، بخلق الأطر والقنوات القانونية التي تسبح بذلك.

المبحث الثالث: الإجابة على الفرضيتين الخامسة والسادسة

نتعرض هنا لكل من الفرضيتين الخامسة والسادسة، وتفاصيل كل مؤشر من مؤشراتها، وتفسيرها وللإستنتاج الحاصل عنهما.

المطلب الأول: الإجابة على الفرضية الخامسة التي تقول: للقيادة التنظيمية تأثير على **الرضا الوظيفي** للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة**.**

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الخامسة، أي بتأثير محور القيادة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (49)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في القيادة التنظيمية، من خلال التحكم والإشراف، التوجيه والمساندة، الاحترام والتقدير، المشاركة والتفويض، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (49) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
التحكم والإشراف	0,356**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.	وجود دلالة
التوجيه والمساندة	0,496**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
الاحترام والتقدير	0,496**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
المشاركة والتفويض	0,507**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل.**

الفرع الأول: تأثير التحكم والإشراف على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (49) يتضح وجود علاقة جوهرية بين كل من التحكم والإشراف والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.356**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، ونستنتج من ذلك أن إحساس العاملين بالثقة والاحترام ليس ذا أهمية تذكر في تأثيره على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة الجوهرية ولكنها ضعيفة، إلى أنه هناك علاقة ولو كانت ضعيفة بين مساهمة القيادة في بعد التحكم والإشراف على العاملين ورضاهم الوظيفي، وهو ما يعني على الرغم من ضآلة قوة هذه العلاقة إلا أنه من يمكن تفسيرها كما يلي:

- إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهمات يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم، خاصة وإذا علمنا أن الأخطاء غير مسموح بها، وهذا الأمر يعتبر مخيفا لكثير منهم.
- الإشراف على الموظف يشعره بالراحة، ويكون ذا بال خاصة، إذا لم يكن بوسعه إتقان القيام بالمهام المطلوبة.
- شعور المرؤوسين بوطئة تحمل المسؤولية وتبعاتها يجعلهم يفضلون إشراف رؤسائهم وتحكمهم.

الفرع الثاني: تأثير التوجيه والمساندة على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (49) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من توجيه القائد ومساندته للمرؤوسين ورضاهم الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.496**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن توجيه القائد ومساندته للمرؤوسين يساهم بشكل هام في رضاهم الوظيفي.

تفسير واستنتاج:

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة، إلى أنه هناك علاقة جوهرية هامة بين مساهمة القيادة في بعد توجيه ومساندة العاملين ورضاهم الوظيفي، وهو ما يعني أنه:

- توجيه القيادة ومساندتها للمرؤوسين في تنفيذ المهام يشعر العاملين بوجود السند خاصة عند القيام بتطبيق المهمات المطلوبة من الوصاية، والتي تحمل المتهاون في تنفيذها المسؤولية.
- تحمل القيادة لتوجيه المرؤوسين ومساندتهم يحملها عبأ التصدي للجان التفتيش التي تأتي دوريا، إلى المؤسسة لمراقبة تطبيق القوانين، وإدراك ذلك يريح المرؤوسين من مواجهة المفتشين.
- توجيه ومساندة القيادة متعلق في كثير من الحالات بتكوين خلايا العمل التي من شأنها إنهاء المهمات العالقة، وهي ما تساهم في وجود جو من العمل تسوده روح الفريق، وهو ما يشعرهم بالرضا عن ذلك.

الفرع الثالث: تأثير الاحترام والتقدير على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (49) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من إحترام القائد للمرؤوسين ورضاهم الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.496**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن إحترام القائد للمرؤوسين يساهم بشكل هام في رضاهم الوظيفي.

تفسير واستنتاج:

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة، إلى أنه هناك علاقة جوهرية هامة بين مساهمة القيادة في بعد الاحترام والتقدير للعاملين على رضاهم الوظيفي، وهو ما يعني أن من الأسباب التي قد تساهم إيجابا في ذلك:

- ميل الرؤساء إلى الجانب العاطفي في تعاملهم مع مخالفات مرؤوسيهم للقوانين، يطمئنهم، ولو كان ذلك فيما لا يعاقب عليه القانون.
- ترحيب الرؤساء بآراء وأفكار المرؤوسين واستفساراتهم، مما يشعر العاملين بشيء ولو قليل بأن هذه الآراء مرحب بها، ــ قد يكون تجنبا لتمرد بعض المرؤوسين، أو فقط من الناحية الترتيبية لشؤون المصلحة أو المكتب، ولا تتجاوز حيثيات المهام وإجراءاتها.

الفرع الرابع: تأثير المشاركة والتفويض على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (49) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من إتاحة القائد لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة وتفويضهم بعض الصلاحيات والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.507**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن مشاركة المرؤوسين وتفويضم السلطة لها تأثير على مستوى رضاهم الوظيفي.

يمكن تفسير وجود هذه العلاقة، إلى أنه هناك علاقة جوهرية هامة بين مساهمة القيادة في بعد المشاركة والتفويض للعاملين على رضاهم الوظيفي، وهو ما يعني أن من الأسباب التي قد تساهم إيجابا في ذلك:

- اقتران تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم مع أرضية لذلك وخطة تستشرف المهام المختلفة التي تم تفويضها لمرؤوسيهم.

- التفاهم الجيد على تفاصيل تلك الأرضية بواسطة اجتماعات توجيهية يجريها الرؤساء مع مرؤوسيهم كل مرة.
- التدخل الرؤساء بغرض تقويم المسار وتوجيه العاملين إلى الوجهة الصحيحة حسب ما يرونه مناسبا.
- تراكم حجم المهام على الرؤساء يستدعي إلى تفويضها للمرؤوسين.
- مشاركة الرؤساء لمرؤوسين التعليمات والمراسلات التوجيهية التي تأتي من الوصاية.
- أخذ الرؤساء بآراء مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك السماح لهم بمعارضة رأيهم، في حالة إنجاز العمل المتراكم.
- دور دوام العشرة بين الرؤساء ومرؤوسيهم في إيجاد نوع من علاقات صداقة، التي تزيل الرتب ببينهم والعقبات، فترى في كثير من الأحيان لا فرق بين الرئيس ومرؤوسيه في المجلس الواحد، فيعطي المرؤوس (الصديق) رأيه دون حرج، ويسمعه الرئيس (الصديق) دون عقدة، وقد يصل الأمر إلى اختلاف في وجهات النظر وحتى تعارضها، وهذا هو نتيجة للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها كثير من الموظفين أصحاب الخبرة والذين تجمعهم مصلحة واحدة.

المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية السادسة التي تقول: للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **الرضا الوظيفي.**

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية السادسة، أي بتأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، كما يمكن الرجوع إلى الجدول (50)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في الاتصال التنظيمي من خلال فهم العمل، التعرف على مشكلات العمل، تناسق الآداء، تطوير العلاقات، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (50) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإتصال التنظيمي والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
فهم العمل	0,495**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
التعرف على مشكلات العمل	0,462**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
تناسق الآداء	0,505**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
تطوير العلاقات	0,329**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير فهم العمل على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (50) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من فهم العمل نتيجة الاتصال والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.495**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن للإتصال أهمية بالغة في فهم العمل وتأثيره على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير واستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الاتصال في بعد فهم العمل على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد فهمهم للعمل زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي قد تساهم في ذلك: ويمكن تصنيفها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي: "**التعليمات المصلحية النازلة**"، "**توجيه الرؤساء للعاملين**"، "**نصح الرؤساء للمرؤوسين وإرشادهم**"، في مايلي:

- التعليمات المصلحية تساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة بدقة.
- وتعينهم توجيهات رؤسائهم على إكمال المهام اليومية والمستمرة.
- يساعدهم تواصلهم مع الرؤساء في توجيههم ونصحهم وإرشادهم.
- تواصل الأفراد مع زملائهم الأكثر خبرة والأكثر إستفادة من التدريبات والأيام الدراسية المتعلقة بتطبيق التنظيمات والقوانين المعمول بها - التي عادة ما يخضع لها عمال الصندوق - يساعدهم على إكمال المهمات بسرعة وبأكثر دقة.
- التحريك بالقصة وإستخدام الرئيس للرموز اللغوية المختلفة (استعارات)، على حد قول فــ "الرئيس يدير المعاني"، حيث يدعو "كاهان" (Kahan) إلى ما يسميه "التحريك بالقصة" (jumpstart storytelling) لتسريع التعاون بين الأفراد.

وهو ما ينتج عنها ما يلي:

- وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة، وكيفيات دراسة الملفات والقضايا المختلفة، وتبيين أهمية المواعيد القانونية، والآجال المختلفة التي تساعد الموظف على فهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به.
- فهم النصوص وتأويلها حتى تتراكم الخبرة المطلوبة.
- أن تصبح الخبرة بين الأفراد أمرا مشاعا، على حد تعبير "جون ديوي" في أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا.
- تأثر رؤية المرؤوسين لعوالمهم الخاصة وسرعة التعاون بين الأفراد، جراء تشبعهم بالرموز اللغوية المختلفة.

الفرع الثاني: تأثير التعرف على مشكلات العمل على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (50) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من التعرف على مشكلات العمل والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.462**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه دور الاتصال في إيضاح والتنبه لمشكلات العمل وتأثير ذلك على مستوى رضا العاملين الوظيفي.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الاتصال في بعد التعرف على مشكلات العمل على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد تعرفهم على مشكلات العمل زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- تواصل الإدارة مع مختلف المصالح وإيضاح المشكلات المطروحة.
- ترتيب المشكلات الملحة عن طريق الاتصال.
- عناية الأفراد بالتواصل مع الإدارة بقصد التعرف على مشكلات العمل.
- إتصال الأفراد المباشر برؤسائهم، وتحديد المشكلات ذات الأولوية الملحة، لما للرؤساء من رؤية شاملة وعامة، بناء على ما يحيطون به من معطيات استقوها من الإدارة مباشرة.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- وضوح الرؤية للمشكلات وسبل علاجها.

- تبني ترتيب الأولويات في النظر إلى المشكلات المطروحة وفق ما هو من معطيات بحوزة الرؤساء.
- تفاعل العملية الاتصالية، أفقيا وعموديا، مع مشكلات العمل.
- تعرف الأفراد ومواكبتهم للمشكلات المطروحة في العمل.
- سهولة إيضاح المشاكل التنظيمية المطروحة أمام المنظمة وسبل علاجها.
- تواصل الإدارة مع مختلف المصالح.

الفرع الثالث: تأثير تناسق الآداء على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (50) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من تناسق الآداء والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.505**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن تناسق الآداء ذو تأثير مهم على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الاتصال في بعد تناسق الآداء على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد تناسق الآداء زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- تدفق المراسلات الواردة، والتعليمات المصلحية.
- تلقي الأوامر والتعليمات من الرؤساء عن طريق المراسلات الإدارية.
- رسم الإدارة للأولويات المسطرة التي تبنيها عادة بدورها انطلاقا مما تتلقاه من الوصاية من مراسلات أو فاكسات.
- تولي الإدارة دور التنسيق بين المهام المختلفة.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- تحقيق أفضل النتائج على محوري الوقت والكفاءة.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- أسلوب التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد.
- خلق وحدة المفهوم والهدف كما وزيادة التفاعل الاجتماعي.
- تقليل سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة.

- توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمنظمة بجانب أهداف وحداتهم.
- فهم كل فرد لدوره في التنظيم ولما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة.
- سهولة الاتصال بين الأفراد.
- الحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.

الفرع الرابع: تأثير تطوير العلاقات على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (50) يتضح وجود علاقة جوهرية بين كل من تطوير العلاقات في المنظمة والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.329**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، ونستنتج من ذلك أن تطوير العلاقات ليس ذا أهمية تذكر في تأثيره على مستوى رضاهم الوظيفي.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة الاتصال في بعد تطوير العلاقات على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد تطوير العلاقات بين الأفراد زاد تبعا له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- لباقة التعامل بين الأفراد و مساعدتهم لبعضهم البعض.
- سهولة الاتصال فيما بينهم ومع الإدارة.
- التلقي الجيد للمعلومات من قبل الإدارة وحسن الإصغاء للزملاء.
- استعداد الأفراد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الإدارة، وفيما بينهم.
- الاهتمام بالاستفادة من الدمج المثالي بين الشبكتين المركزية واللامركزية.
- المناقشة البينية لأعضاء المنظمة بأفكارهم ومعارفهم حول التغيرات التي يرون أنها مهمة في بيئة العمل.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- تمكين الأفراد ــ على افتراض أنهم مصدر غير مستغَلٍ للإبداع والمعرفة والمبادرة، كما أشار إلى ذلك كل من "ساكار و ارتورك" (sakar and erturk) أن التمكين يرتبط بشكل إيجابي مع القدرة على الابتكار من كل فرد من الأفراد،
- فتح قنوات للثقة والتواصل وتبادل المعارف واللامركزية، والحرية في اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من عمل وكيفية القيام به.

- تحقيق التمكين والابتكار للأفراد وشعورهم بالحرية، عن طريق شبكة مركزية ولا مركزية في آن.
- سهولة وسرعة اكتساب ومعالجة ونشر المعلومات، بين الأفراد داخل المنظمة.
- مرونة العلاقات.

المبحث الرابع: الإجابة على الفرضيتين السابعة والثامنة

نتعرض هنا لكل من الفرضيتين السابعة والثامنة، وتفاصيل كل مؤشر من مؤشراتها، وتفسيرها وللإستنتاج الحاصل عنهما.

المطلب الأول: الإجابة على الفرضية السابعة التي تقول: تؤثر **الحوافز** بنوعيها **المادية والمعنوية** التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة للعاملين لديه، تأثيرا منخفضا على **رضا الوظيفي.**

للتعرف على وجود هذا التأثير الذي تقول به الفرضية السابعة، أي بتأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، كما يمكن الرجوع إلى الجدول (51)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في الحوافز من خلال التمييز بين المادية منها والمعنوية، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (51) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد التحفيز والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
الحوافز المادية	0,443**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
الحوافز المعنوية	0,706**	0,000	ارتباط مرتفع وعلاقة قوية	وجود دلالة

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل

الفرع الأول: تأثير الحوافز المادية على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (51) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من الحوافز المادية والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.443**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن الحوافز المادية ذات تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة التحفيز في بعد الحوافز المادية على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زادت الحوافز المادية للأفراد زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- تغطية الأجر المتقاضى معظم حاجات الأفراد.
- وجود نظام أجور ومكافئات مشجع بالصندوق.

- وجود تحفيزات مادية مقابل العمل الإضافي المقدم.
- وجود مكافئات مزجية.
- وجود ارتباط قوي بين الحافز وآداء العاملين.
- وجود ارتباط قوي بين الترقيات والكفاءة.
- جدولة الإدارة للحوافز وتعجيل تنفيذ أو صرفها لقاء الآداء مباشرة.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- استمرار غالبية الأفراد على نفس المستوى من العمل.
- يبقى للتحفيز قيمته في التحريك، فلا يفقد الموظف الرابط بين الآداء والحافز.
- تشجيع الأفراد المميزين ودفعهم إلى الإنتاج أكثر.
- تجاوز العلاقات الشخصية بين الموظف والإدارة، فالداء هو الحكم وليس العلاقات في الترقية، وما يقابلها من مكافئات.

الفرع الثاني: تأثير الحوافز المعنوية على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (51) يتضح وجود علاقة جوهرية قوية بين كل من الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.706**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين قوية وموجبة، ونستنتج منه أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة التحفيز في بعد الحوافز المعنوية على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زادت الحوافز المادية للأفراد زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- وجود الفرد ضمن فريق للعمل.
- مدح الآخرين وثناؤهم على عمل الفرد.
- ظروف العمل المساعدة.
- فرصة الانتماء لقطاع الضمان الاجتماعي.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- التقدير الاجتماعي وتحقيق احترام الآخرين.
- تحقيق الذات.

- يصبح العمل المقدم هواية يجد فيها الأفراد راحتهم.
- زيادة إتقان العمل وتحسين الآداء.
- التشبث بالعمل في قطاع الضمان الاجتماعي لإعتباره فرصة.
- تحقيق الإشباع الروحي بالانتماء إلى فرق عمل.
- التنافس الايجابي بين أعضاء الفريق.

المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الثامنة التي تقول: يؤثر **رأس المال الاجتماعي** على **الرضا الوظيفي** لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة**.**

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الأولى، أي بتأثير رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (52)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقا من المؤشرات المهمة في رأس المال الاجتماعي، من خلال التواصل داخل التنظيم، العلاقات التي تم تكوينها فيه، وكذلك الرصيد من النفوذ، بالإضافة إلى الصداقات التي تم عقدها، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (52) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي

	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اتجاه العلاقة	الدلالة
التواصل	0,488**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
العلاقات	0,474**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
النفوذ	0,503**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة
الصداقات	0,432**	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	وجود دلالة

**** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل**

الفرع الأول: تأثير كل من التواصل والعلاقات على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (52) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من رأس المال الاجتماعي في بعديه التواصل والعلاقات والرضا الوظيفي، بمستويين معنويين مساويين للقيمة (0.000)، وهما أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك على التوالي: (0.488**)، (0.474**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين كل من المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن رأس المال الاجتماعي في بعديه التواصل والعلاقات، ذوا تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي.

تفسير وإستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في كلا بعديه التواصل والعلاقات على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد التواصل والعلاقات بين الأفراد بالصندوق كلما زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- تعامل الأفراد مع زملاء تجمعهم بهم خلفية اجتماعية مشتركة.
- لقاءات الأفراد بزملائهم خارج أوقات الدوام.
- لقاءات الأفراد برؤسائهم خارج أوقات الدوام.
- تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس الاهتمامات.
- الإنضمام لنشاطات الصندوق الجانبية (نادي رياضي، رحلات ....).

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- سهولة التعامل مع الزملاء، خاصة ممن لديهم معهم نفس الخلفية الاجتماعية.
- سهولة التواصل وتكوين علاقات داخل المؤسسة، خاصة مع الزملاء الذين يلتقونهم عادة خارج أوقات العمل.
- تحسين العلاقات مع زملاء العمل.
- سهولة التواصل وتكوين علاقات مع الرؤساء.
- تكوين صداقات تزول معها الحواجز، وتسهل إنجاز المهمات.
- التفكير في حل مشكلات العمل المطروحة (الشخصية والتنظيمية)، خارج أوقات العمل، في اللقاءات المشتركة مع زملاء العمل، مرؤوسين أو رؤساء.
- تعزيز الروابط وتوثيقها بين الرؤساء المرؤوسين.
- "الإستجابة الروتينة"، في تحدي المشكلات، على حد تعبير كل من "روب كروس"، و"جيان ليدكا"، و"لاي ويس" (Rob Cross, Jeanne Liedtka, and Leigh Weiss).
- استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا.
- تكوين شبكة علاقات مهمة للأفراد والتنظيم على حد سواء.

الفرع الرابع: تأثير النفوذ الصداقات على رضاهم الوظيفي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (52) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من رأس المال الاجتماعي في بعديه النفوذ والصداقات والرضا الوظيفي، بمستويين معنويين مساويين للقيمة (0.000)، وهما أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك على التوالي: (0.503**)، (0.432**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين كل من المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن رأس المال الاجتماعي في بعديه النفوذ والصداقات، ذوا تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي.

تفسير واستنتاج:

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في كلا بعديه النفوذ والصداقات على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد النفوذ والصداقات بين الأفراد بالصندوق كلما زاد تبعا لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- الانتماء لنقابة الصندوق أو لفريقه الرياضي.
- العمل في الصندوق رفقة أعضاء من النقابة أو الفريق الرياضي.
- تكوين الأفراد لصداقات مع زملاء يشاركونهم نفس الاهتمامات.

وهو ما ينتج عنه ما يلي:

- تحسين المكانة في الصندوق.
- الشعور بالحماية بالعمل رفقة عناصر من النقابة.
- تكوين رصيد من الثقة المتبادلة بين الأفراد.
- تحقيق المكانة الاجتماعية (Status Attainment Social Capital and)، كما ذهب إلى ذلك "نان لين" (Nan Lin)، في دراسته لرأس المال الاجتماعي.
- الحصول على الموارد المادية والمزايا الاجتماعية داخل الصندوق وخارجه، والتي يمتلكها أعضاء الجماعة ويبادلونها.
- تحول العلاقات بالرؤساء والزملاء على حد سواء علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل.
- للقاءات الرسمية وغير الرسمية أن توفر الفرص الأساسية للحوار والقرارات، سواء فيما يخص العمل أو فيما يتعلق بمواضيع جانبية خارجة عنه.
- كون هذه اللقاءات غير الرسمية متنفسا وتلبية للحاجة إلى الانتماء لأفراد المجموعة.

- القضاء على الإحساس بالعزلة والخوف من المجهول والخوف من المستقبل.
- مساعدة أعضائه في الحصول على مزايا نسبية ما كانت تتاح لهم لو تصرفوا فرادى في الصندوق.
- كما أن العملين المبتدئين أو من لديهم بعض القصور في كفاءاتهم قد يجدون من الأسهل عليهم أن يلجأوا إلى زملائهم في خارج أوقات العمل ويسألونهم النصح والإرشاد في سبيل معرفة ما يجهلونه من أسراره.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية (بكل أبعادها الثمانية المختارة لدراستنا: العلاقات بين زملاء العمل (أولا: بين الرؤساء والمرؤوسين، وثانيا: بين المرؤوسين أنفسهم)، و(ثالثا: الأمن الوظيفي)، و(رابعا: المشاركة في اتخاذ القرار)، و(خامسا: القيادة التنظيمية)، و(سادسا: الإتصال التنظيمي)، و(سابعا: التحفيز)، و(ثامنا: رأس المال الإجتماعي)، على الرضا الوظيفي، وكذا إلى مستوى كل منها لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، حيث قمنا بتحليل وتفسير البيانات المحصلة من خلال التعرف على استجابات أفراد الدراسة، العاملين بالصندوق، نحو واقع العلاقات الإنسانية، (المحور الأول) من أسئلة الدراسة، وواقع الرضا الوظيفي(المحور الثاني)، السائدين في الصندوق، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية الضرورية في مثل هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد في تفسير النتائج المتحصل عليها على أمرين إثنين، أولا: على إستجابة العاملين لعبارات الاستمارة، من خلال إستنطاق مؤشرات مختلف الأبعاد، وثانيا: بالاستفادة من بعض المقابلات، والحوارات مع عدد من العاملين لدى الصندوق، وخاصة لمن لهم الخبرة الوظيفية التي تمكنهم من قراءة بعض العلاقات الموجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وهي الحوارات التي تم بفضلها إستنطاق تلك النتائج، وأعانت بنصيب كبير في فهم المبهم، وتفسير ما قد يبدو لوهلة متضادا أومتناقضا، في كنه الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى الملاحظة التي تم الاستعانة بها كلما سنحت الفرصة في ولوج جو العمل بالصندوق، ودون نسيان ما أسهمت به كل من المقاربات والدراسات السابقة في فهم بعض تفاصيل الظاهرة، وأهميتها في عقد المقارنات بينها بين الظاهرة المدروسة.

إستخلاص نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

إنطلاقا من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على موظفي صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، بكل فروعه الثلاثة عشر، حول ما جاء في الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي: يتأثر **الرضا الوظيفي** بمستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

حيث نرجع ابتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.80)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.77)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.472**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، بارتباط معتدل، وهو ما يبين **وجود علاقة بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالرضا وبتأثير مهم**، فيما يخص **الاحترام المتبادل**، ومستوى رأي **المرؤوسين في رغبة رؤسائهم في بث روح فريق العمل**، بالإضافة إلى **التعاون مع الرؤساء**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة **الإحترام المتبادل** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.95)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.80)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة جوهرية في مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.296**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني **أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، وهو ما نستنتج منه أن الاحترام المتبادل له علاقة بالرضا ولكن تأثيره عليه ضعيف.**

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة **التعاون مع الرؤساء** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.93)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.91)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهـــرية هامة في مساهمة العـــلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد **التعاون مع الرؤساء** والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.478**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن **العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن التعاون مع الرؤساء يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة **روح الفريق** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.53)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.98)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية هامة بين كل **روح الفريق** والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.422**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن **العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن توفر روح الفريق يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الأولى، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بكل من أولا: **الاحترام المتبادل**، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث على هذا النوع من الاتصال أن يتعدى جانبه الظاهر من إفشاء السلام وطيب الحديث إلى تطبيقات أخرى أكثر تأثيرا وأعمق فائدة، كتحسيس الأفراد بأهمية جهودهم وأعمالهم التي يقومون بها، مما يبين أن وضع مثل هذه العلاقات على محك التطبيق الفعلي مُكْلِفٌ بالنسبة للرؤساء، ثانيا: **التعاون مع الرؤساء**، وكذا سواد قيم **روح الفريق** بين الأفراد، فإنها بمستوى "**مرتفع**"، وهو ما يمكننا من القول بأن **الفرضية محققة**، أي بوجود تأثير على **الرضا الوظيفي من** مستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ـــ وكالة الجلفة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية الثانية والتي صيغت على الشكل التالي: **تؤثر العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم على رضا العاملين الوظيفي،** فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم،** حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.47)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.49)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية بين العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.362**)، وهي قيمة يمكن للإرتباط الذي تمثله أن يكون ذا دلالة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة، لكنه مع ذلك تبين **وجود علاقة للعلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بالرضا ولكن بتأثير ضعيف،** فيما يخص **تبادل المشاعر الطيبة، والثقة والإحترام** بينهم، بالإضافة إلى قوة هذه العلاقة بالنسبة لـــ **التعاون مع الزملاء،** كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم وجود **الثقة والإحترام** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.17)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.64)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **ضعيفة جدا** في مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد **الثقة والإحترام** والرضا الوظيفي، لكن بمستوى معنوية (0.102)، وهو أكبر من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.113**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى عدم قبولها والقول إلى **أنه لا توجد أي علاقة تذكر بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد الثقة والاحترام على الرضا الوظيفي ناهيك عن وجود تأثير بينهما.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في **تبادل المشاعر الطيبة** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (4.10)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.56)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة في مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في

بعد **تبادل المشاعر الطيبة** والرضا الوظيفي، ولكن بمستوى معنوية (0.116)، وهو أكبر من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.108**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى عدم قبولها والقول إلى **أنه لا توجد أي علاقة تذكر بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في بعد تبادل المشاعر الطيبة على الرضا الوظيفي ناهيك عن وجود تأثير بينهما.**

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في **التعاون بين الزملاء** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.47)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.79)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من **التعاون بين الزملاء** والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.477**)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن **التعاون بين الزملاء** يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الثانية، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم فيما يتعلق بكل من الثقة والإحترام، والتعاون مع الزملاء، وكذا تبادل المشاعر الطيبة بين الأفراد، فإنها بمستوى "**مرتفع**"، وهو ما يمكننا من القول **بوجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ولكنه ضعيف**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية الثالثة والتي صيغت على الشكل التالي: يتأثر **الرضا الوظيفي** لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، **بأمنهم الوظيفي، تأثيرا منخفضا**، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالأمن الوظيفي**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع إلى حد ما**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.26)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.74)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية بين الأمن الوظيفي والرضا، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.688**)، وهي قيمة تعبر أن الإرتباط الذي تمثله أن

معتدل ويعبر عن علاقة هامة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، أي **وجود علاقة للأمن الوظيفي بالرضا وبتأثير هام**، فيما يخص **الإتجاه نحو العمل، التقدم الوظيفي**، بالإضافة إلى ضعف هذه العلاقة بالنسبة لـــ **إستقرار الوظيفة**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة الأمن الوظيفي في بعديه: **الإتجاه نحو العمل، وإستقرار الوظيفة** أنهما بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءا كلاهما في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة نوعا ما بمتوسطين حسابيين يقدران بـــ: (3.24)، وبإنحرافين معياريين يقدران على التوالي بـــ: (0.85)، وبالنظر إلى إرتباطهما برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة الأمن الوظيفي في بعديه **إتجاه العاملين نحو العمل** من جهة و**إستقرار الوظيفة** من جهة ثانية والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، لكليهما وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معاملي الارتباط "بيرسون" الدالتين على ذلك على التوالي: (0.448**)، (0.275**)، وهما قيمتان موجبتان، مما يدعونا إلى قبولهما والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في بعد الإتجاه نحو العمل على الرضا الوظيفي وبتأثير هام، لكن هذه العلاقة تضعف من ناحية مساهمة الأمن الوظيفي في بعد الاستقرار الوظيفي.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في **التقدم الوظيفي** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**منخفض**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.59)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.25)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة الأمن الوظيفي في بعد **التقدم الوظيفي** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.685**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في بعد التقدم الوظيفي على الرضا الوظيفي وبتأثير هام.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الثالثة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي يقدمها الأمن الوظيفي فيما يتعلق بكل من الإتجاه نحو العمل، والتقدم الوظيفي، وكذا الإستقرار الوظيفي، فإنها بمستوى "**مرتفع إلى حد ما**"، وهو ما يمكننا من القول **بوجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام موجب**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية الرابعة والتي صيغت على الشكل التالي: **لمشاركة** العاملين في **إتخاذ القرار** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **رضاهم الوظيفي**، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **بالمشاركة في اتخاذ القرار**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**منخفض إلى حد ما**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (2.70)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.87)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية هامة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.630**)، وهي قيمة تعني أن الإرتباط معتدل وهام، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، مما يعني أنها تبين **وجود علاقة للمشاركة في إتخاذ القرار بالرضا الوظيفي وبتأثير هام**، فيما يخص المشاركة في: **تشخيص المشكلات، متابعة تنفيذ وتقويم القرارت**، وكذا **في تحديد الحلول**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في بعد **متابعة تنفيذ وتقويم القرارات** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة نوعا ما، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.03)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.97)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في بعد **متابعة تنفيذ وتقويم القرارات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.615**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في بعد متابعة تنفيذ وتقويم القرارات على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في بعد **المشاركة في تحديد الحلول أنها** قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**منخفض إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة منخفضة إلى حد ما بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.61)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.98)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارت في بعد **تحديد الحلول** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.590**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارت في بعد المشاركة في تحديد الحلول على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في بعد **تشخيص المشكلات** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**منخفض**"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (2.47)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.06)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارت في بعد **تشخيص المشكلات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامـــل الارتـــباط "بيرســـون" الدالـــة على ذلك (0.452**)، وهي قيمة موجبة،

مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارت في بعد تشخيص المشكلات على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الرابعة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها المشاركة في إتخاذ القرارت فيما يتعلق بالمشاركة في كل من : تشخيص المشكلات، متابعة تنفيذ وتقويم القرارت، تحديد الحلول، فإنها بمستوى "**منخفض إلى حد ما**"، لكن ومع ذلك ونطلاقا من نتيجة لقيمة معامل الإرتباط فإنه يمكننا القول **بوجود علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارت في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية الرابعة والتي صيغت على الشكل التالي: **للقيادة التنظيمية** تأثير على **الرضا الوظيفي** للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **القيادة التنظيمية،** حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع إلى حد ما**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.34)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.67)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية هامة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.610**)، وهي قيمة تعني أن الإرتباط معتدل وهام، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، مما يعني أنها تبين **وجود علاقة للقيادة التنظيمية بالرضا الوظيفي وبتأثير هام،** فيما يخص المشاركة في: **التحكم والاشراف، التوجيه والمساندة، الإحترام والتقدير، المشاركة والتفويض،** كما جاءت نتائج أبـــعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل

بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **التحكم والاشراف** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.70)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.70)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **ضعيفة** في مساهمة **القيادة التنظيمية** في بعد **التحكم والاشراف** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمة يمكن أن يكون لمعامل إرتباطها، حيث قيمته

الدالة على ذلك هي:

(0.356**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة لكنها ضعيفة بين مساهمة القيادة التنظيمية في بعد التحكم والإشراف على الرضا الوظيفي.**

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **التوجيه والمساندة** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.09)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **التوجيه والمساندة** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.496**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في بعد التوجيه والمساندة على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **الاحترام والتقدير** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة إلى حد ما بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.11)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.97)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **الاحترام والتقدير** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.496**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في الاحترام والتقدير على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **المشاركة والتفوض** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.01)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.81)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة القيادة التنظيمية فـــي بعد

المشاركة والتفويض والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.407**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في بعد المشاركة والتفويض على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الرابعة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها القيادة التنظيمية في كل من : التحكم والاشراف، التوجيه والمساندة، الاحترام والتقدير، المشاركة والتفويض، فإنها بمستوى "**مرتفع إلى حد ما**"، وإنطلاقا من نتيجة قيمة معامل الإرتباط فإنه يمكننا القول **بوجود علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في أبعادها الربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية السادسة والتي صيغت على الشكل التالي: **للاتصال التنظيمي** بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على **الرضا الوظيفي**، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **الإتصال التنظيمي**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.75)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.71)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية هامة بين **الإتصال التنظيمي** والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.553**)، وهي قيمة تعني أن الإرتباط معتدل وهام، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، مما يعني أنها تبين **وجود علاقة للإتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي وبتأثير هام**، فيما يخص الاتصال من خلال : **تطوير العلاقات، تناسق الآداء، التعرف على مشكلات العمل، فهم العمل**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **تطوير العلاقات** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.99)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.59)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **ضعيفة** في مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **تطوير العلاقات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمة يمكن أن يكون لمعامل إرتباطها دلالة، حيث قيمته الدالة على ذلك هي: (0.329**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة لكنها ضعيفة بين مساهمة الإتصال التنظيمي في بعد تطوير العلاقات على الرضا الوظيفي.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **تناسق الآداء** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.80)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.80)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **تناسق الآداء** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.505**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة الإتصال التنظيمي في بعد تناسق الآداء على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **التعرف على مشكلات العمل** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.63)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.11)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **التعرف على مشكلات العمل** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.462**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى

أنه توجد علاقة بين مساهمة الإتصال التنظيمي في بعد التعرف على مشكلات العمل على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **فهم العمل** أنها قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.58)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (1.11)، وبالنظر إلى ارتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة في مساهمة **الإتصال التنظيمي** في بعد **فهم العمل** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.495**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة بين مساهمة الإتصال التنظيمي في بعد فهم العمل على الرضا الوظيفي وبتأثير مهم.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية السادسة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي يقدمها الإتصال التنظيمي في كل من : تطوير العلاقات، تناسق الآداء، التعرف على مشكلات العمل، فهم العمل، فإنها بمستوى "**مرتفع**"، وإنطلاقا من نتيجة قيمة معامل الإرتباط فإنه يمكننا القول **بوجود علاقة بين مساهمة الاتصال التنظيمي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية السابعة والتي صيغت على الشكل التالي: تؤثر **الحوافز** بنوعيها **المادية والمعنوية** التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة للعاملين لديه، تأثيرا منخفضا على **رضا الوظيفي**، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **التحفيز**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.55)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.69)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية هامة بين **التحفيز** والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.665**)، وهي قيمة تعني أن الإرتباط معتدل وهام، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، مما يعني أنها تبين **وجود علاقة للتحفيز بالرضا الوظيفي وبتأثير هام**، فيما يخص كل من: **الحوافز المادية، والحوافز المعنوية**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور على نفس الترتيب، أي بقيمة متوسط حسابي واحدة، أي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة **التحفيز** في بعدي **الحوافز المادية والحوافز المعنوية** على حد سواء أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع**"، حيث جاءت في ذات المرتبة، أي بذات الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.55) لكليهما، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.69) لكليهما، وبالنظر إلى إرتباطهما برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة **التحفيز** في بعد **الحوافز المادية** والرضا الوظيفي، ووجود علاقة **قوية** في مساهمة **التحفيز** في بعد **الحوافز المعنوية** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، لكليهما، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمتان تشيران إلى أن لمعامل إرتباطها دلالة تراوحت بين هامة للحوافز المادية، وقوية للحوافز المعنوية، حيث قيمتاهما الدالتان على ذلك هما على التولي: (0.443**)، و(0.706**)، وهما قيمتان موجبتان، مما يدعونا إلى قبولهما والقول إلى **أنه توجد علاقة هامة بين مساهمة التحفيز في بعد الحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وبتاثير مهم، كما توجد علاقة قوية بين مساهمة التحفيز في بعد الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، وبتأثير قوي.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية السابعة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي يقدمها التحفيز في كل من: الحوافز المادية، والمعنوية، فإنها بمستوى "**مرتفع**"، وإنطلاقا من نتيجة قيمة معامل الإرتباط فإنه يمكننا القول **بوجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها الإثنين المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

إنطلاقا مما جاء في الفرضية الثامنة والتي صيغت على الشكل التالي: يؤثر **رأس المال الاجتماعي** على **الرضا الوظيفي** لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، فإنه وبالرجوع إبتداء إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة **رأس المال الاجتماعي**، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "**مرتفع إلى حد ما**"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (3.22)، وبمتوسط متوسطات الإنحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـــ: (0.64)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية هامة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك(0.608**)، وهي قيمة تعني أن الإرتباط معتدل وهام، وذلك يعني أن العـــلاقة بين المتغيرين هامة، مما يعـــــني أنها تبين **وجـــود علاقـــة لرأس المال**

الاجتماعي بالرضا الوظيفي وبتأثير هام، فيما يخص المشاركة في: **التواصل، العلاقات، النفوذ، الصداقات**، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **التواصل** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.36)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.74)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة **رأس المال الاجتماعي** في بعد **التواصل** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمة تبين أن لمعامل إرتباطها علاقة، حيث قيمته الدالة على ذلك هي: (0.488**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في بعد التواصل على الرضا الوظيفي.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **الصداقات** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.29)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.87)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة **رأس المال الاجتماعي** في بعد **الصداقات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمة تبين أن لمعامل إرتباطها علاقة، حيث قيمته الدالة على ذلك هي: (0.432**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في بعد الصداقات على الرضا الوظيفي.**
- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **العلاقات** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.22)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.64)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة **رأس المال الاجتماعي** في بعد **العلاقات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة

(0.01)، وهي قيمة تبين أن لمعامل إرتباطها علاقة، حيث قيمته الدالة على ذلك هي: (0.474**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في بعد العلاقات على الرضا الوظيفي.**

- أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة التنظيمية في بعد **النفوذ** أنها بمستوى استجابة بملاحظة "**مرتفع إلى حد ما**"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة، بمتوسط حسابي يقدر بـــ: (3.00)، وبإنحراف معياري يقدر بـــ: (0.97)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة **هامة** في مساهمة **رأس المال الاجتماعي** في بعد **العلاقات** والرضا الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وهي قيمة تبين أن لمعامل إرتباطها علاقة، حيث قيمته الدالة على ذلك هي: (0.432**)، وهي قيمة موجبة، مما يدعونا إلى قبولها والقول إلى **أنه توجد علاقة هامة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في بعد النفوذ على الرضا.**

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الرابعة، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها القيادة التنظيمية في كل من : التحكم والاشراف، التوجيه والمساندة، الاحترام والتقدير، المشاركة والتفويض، فإنها بمستوى "**مرتفع إلى حد ما**"، وإنطلاقا من نتيجة قيمة معامل الإرتباط فإنه يمكننا القول **بوجود علاقة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**

خلاصة مناقشة نتائج الفرضيات:

- ✓ وجود تأثير على **الرضا الوظيفي من** مستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ولكنه ضعيف،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام موجب،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارت في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في أبعادها الربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الاتصال التنظيمي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها الإثنين المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم،** وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة.**

النتائج العامة للدراسة:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة كل فرضية على حدة يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة حيث:

1- أكدت الدراسة على أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، ودور تطبيقات الاتصال العملية تطبيقات فتتعدى إفشاء السلام، عدم الإنتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.

2- أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته، ويرجع ذلك محاولة الرؤساء لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل، يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم غير مجبرين على تلك العلاقات الطيبة مادامت اللوائح والتنظيمات موجودة والتي تلح على الانضباط، وإطاعة أوامر الرؤساء.

3- أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فالعمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل، وتحميلها للمرؤوسين.

4- أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة، مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعْشَرْ بين الزملاء، والذي يوحي بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة الزملاء، خاصة إذا اجتمع ذلك بالإحساس بالتهميش الذي قد يكون مقصودا من بعض الرؤساء للمرؤوسين، كما لاحظنا ذلك سلفا في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

5- أكدت الدراسة على أن اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم، فيما يخص الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل، والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم، حيث هي علاقات تلقائية من دون خلفيات بين المرؤوسين داخل صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، بالإضافة إلى وجود المرؤوسين بحاجة إلى من يشعرهم بالتقدير والاحترام، من الزملاء، وهو ما تشبعه علاقاتهم فيما بينهم.

6- أكدت الدراسة على أن الشعور بأن العمل مصدر للسعادة، يصاحبه لدى عمال الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة غياب أي طموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل، وهو يرجع في الواقع إلى أنه لا يرى العاملون فرصا حقيقية للنمو والترقي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، لبعض الأسباب التي اتضحت لنا نتائجها سلفا منها غياب المساواة والعدالة بين المرؤوسين، ولتأثير العلاقات الشخصية إلى حد كبير في ذلك، ولوجود بعض مشاكل الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء، بالاضافة إلى الشعور بالتهديد جراء السياسات المطبقة، مما يبين أن هناك خللا ما فيما يخص عدالة أساليب الترقية والسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل.

7- أكدت الدراسة على أن شعور العاملين باستقرار وظائفهم ليس جيدا، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى المقدمات التي وفرتها سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، وكذا نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، ونوعية العلاقات مع الزملاء العاملين، وفرص الترقية والتقدم في العمل، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره، لذا فإن شعور العاملين بالصندوق بعدم الاستقرار الوظيفي، يرجع للظروف التي تفرضها الإدارة عليهم، مما يدعوهم إلى الإحساس بالاغتراب وتفضيل الهروب صار بديلا مناسبا لفئة منهم تحس بالضيم، كما أن المردود المادي، بالصندوق يخفف من ثقل وطأة ظروف العمل، والإحساس بالاغتراب في الهيئة، إلا أنه لا يلغيها، كما أن الملل الذي قد يصادف الأفراد مرده إلى عوامل تساهم الأساليب والإجراءات الإدارية في القسط الوافر منها.

8- أكدت الدراسة على أن الانتماء للعمل ضمن طاقم العاملين بالصندوق، وما يحققه من نواح هي: الشعور نحو العمل وطبيعته، وما يحققه من رضا، يساعد الأفراد إلى بذل أقصى الجهود، لما تم تكوينه من علاقات ومركز اجتماعي، والتأمين من مخاطر المستقبل، وهو ما يقع عليها إجماع العاملين، وهذا يرجع إلى أن العمل هو أساسا مطلب إنساني، لأن الإنسان السوي لا يحس بإنسانيته إلا بالعطاء، مما يوفر له المركز، والعلاقات الاجتماعية في مجتمعه، ويحميه من مخاطر المستقبل، وهي حاجات لا اعتراض عليها، من جل العاملين بالصندوق، لكن الاستجابة

الثانية المتعلقة بالأسئلة التي ركزت على تناسب الأجر وعبء العمل، وتناسبه ومتطلبات المعيشة، فقد كانت منخفضة، أي أن هناك عدم رضا، لأن الأجر لم يعد يلبي حاجات المعيشة.

9- أكدت الدراسة على أن تمسك الرؤساء دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات، يرجع إلى ولاء الرؤساء إلى الإدارة العليا، من دون حتى إبداء الرأي ولا حتى إتاحة الفرصة للمرؤوسين أن يعطوا شيئا من الرأي الذي أهلتهم إليه خبراتهم العملية، مما ينتج عنه عدم رضا عن مثل هذه الممارسات.

10- أكدت الدراسة على أن اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة، وتلافي الضبابية في طرح المشكلات، وتشجيع محاولات موظفيها في إبداع حلول جديدة للمشكلات، كلها قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة، وهو ما يوضح أهمية مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات، ومشاركة خبراتهم، في ذلك، مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء، وبأنهم جزء من التنظيم، وبأهمية العمل ضمن فريق يشارك فيه الجميع برأيهم.

11- أكدت الدراسة على أن إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهمات يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم، خاصة وإذا علمنا أن الأخطاء غير مسموح بها، وهذا الأمر يعتبر مخيفا لكثير منه، وأن الإشراف على الموظف يشعره بالراحة، ويكون ذا بال خاصة، إذا لم يكن بوسعه إتقان القيام بالمهام المطلوبة، شعور المرؤوسين بوطئة تحمل المسؤولية وتبعاتها يجعلهم يفضلون إشراف رؤسائهم وتحكمهم.

12- أكدت الدراسة على أن وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة، وكيفيات دراسة الملفات والقضايا المختلفة، وتبيين أهمية المواعيد القانونية، والآجال المختلفة كلها تساعد الأفراد على فهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به، كما تساهم في فهم النصوص وتأويلها حتى تتراكم الخبرة المطلوبة، حيث تصبح الخبرة بين الأفراد أمرا مشاعا، على حد تعبير "جون ديوي" في أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا.

13- أكدت الدراسة على أن تولي الإدارة دور التنسيق بين المهام المختلفة، يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج على محوري الوقت والكفاءة، وتطوير أسلوب التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد، كما أنه يخلق وحدة المفهوم والهدف كما و يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي بينهم، ويقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة، فهو يساهم في توفير الرؤية

الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمنظمة بجانب أهداف وحداتهم، كما أنه يعزز من سهولة الاتصال بين الأفراد، ويحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.

14- أكدت الدراسة على أن تغطية الأجر المتقاضى لمعظم حاجات الأفراد، ووجود نظام أجور ومكافئات مشجع بالصندوق، بما فيها وجود تحفيزات مادية مقابل العمل الإضافي المقدم، كلها تساهم في إحداث ارتباط قوي بين الحافز وآداء العاملين، كما أن جدولة الإدارة للحوافز وتعجيل تنفيذها أو صرفها لقاء الآداء مباشرة، كلها ضرورية لاستمرار غالبية الأفراد على نفس المستوى من العمل.

15- أكدت الدراسة على أن التعامل مع الزملاء خاصة ممن لديهم نفس الخلفية الاجتماعية، أو مع الزملاء الذين يلتقونهم عادة خارج أوقات العمل، تؤدي إلى تحسين العلاقات معهم، وتسهيل التواصل وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء الذين تعقد معهم لقاءات خارج أوقات الدوام، مما تزول معها معها الحواجز، ويسهل معها إنجاز المهمات، وتعزيز الروابط وتوثيقها بين الرؤساء المرؤوسين، "الإستجابة الروتينة"، في تحدي المشكلات، على حد تعبير كل من "روب كروس"، و"جيان ليدكا"، و"لاي ويس" (Rob Cross, Jeanne Liedtka, and Leigh Weiss)، بالاضافة إلى استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، تكوين شبكة علاقات مهمة للأفراد والتنظيم على حد سواء.

توصيات الدراسة

إنطلاقا من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الجانب النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الإنتهاء إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة المعالم غايتها تنمية روح الفريق على مستوى كل مصلحة، حتى تعم هذه الفكرة، والتي تجمع الأفراد في المصلحة الواحدة، وداخل المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، بمحاولة الرؤساء تنمية صلاتهم بالمرؤوسين لخلق جو ودي في العمل، وبالمعاملة العادلة المبنية على أساس من المساواة، وكذا معالجة مشكلاتهم، والاستماع إليهم.
- ضرورة إدراك القيادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، والاهتمام بعملية الاتصال المباشر، مع بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.
- ضرورة أن تتحلى القيادة بالشجاعة في إرساء علاقات طيبة بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل، وعدم التخوف من فكرة أن توطيد هذه العلاقات يؤدي بهم إلى تأليب المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، لأنه في النهاية ما يفيد ويؤثر فيهم هو أسلوب التوجيه وليس الأمر.
- أهمية العمل بأسلوب التفويض للسلطات، لأنه يرسخ الثقة بالمرؤوسين ويحثهم على تمل المسؤولية بالقيام بالمهمات، كما أنه يزيح بعضا مما يثقل كواهل لرؤساء، ويشيع الثقة في كفاءة المرؤوسين.
- إظهار فرص الترقية والنمو، وكذا المناصب العليا لفتح الباب أمامهم للتنافس للوصول إليها بكفاءة وإقتدار، دون إنتهاج أسلوب المراوغة والعلاقات، أمام الأفراد من قبل الإدارة والإفصاح عنها، مما يساعد على حث طموح العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل.
- الإفصاح عن نهج الإدارة في معاملة مرؤوسيها بمقتضى المساواة والعدالة بينهم، والعزوف عن التأثر بما تمليه العلاقات الشخصية، ولوجود بعض مشاكل الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء.
- ضرورة استثمار الإدارة لانتماء الأفراد للعمل ضمن طاقم العاملين بالصندوق، وما يحققه من الشعور بالرضا نحو العمل وطبيعته، ويساعد الأفراد إلى بذل أقصى الجهود، لما تم تكوينه من علاقات ومركز اجتماعي، والتأمين من مخاطر المستقبل.

- أهمية إتاحة الفرص أمام الأفراد للإدلاء بآراءهم بصراحة وفق ما أهلتهم إليه خبراتهم العملية، وحتى العلمية مما ينتج عنه حتى تكون كفاءة العمل أقدر، وكذا تشجيع الإدارة موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة، وتلافي الضبابية في طرحها، وتشجيع محاولاتهم في إبداع حلول جديدة للمشكلات، كلها قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة.
- ضرورة إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهمات وهو ما يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم، خاصة وإذا علمنا أن الأخطاء غير مسموح بها، وهذا الأمر يعتبر مخيفا لكثير منهم، وأن الإشراف على الموظف يشعره بالراحة، ويكون ذا بال خاصة، إذا لم يكن بوسعه إتقان القيام بالمهام المطلوبة، كما أن شعور المرؤوسين بوطئة تحمل المسؤولية وتبعاتها يجعلهم يفضلون إشراف رؤسائهم وتحكمهم.
- ضرورة وضوح معايير إنجاز المهمات المطلوبة، وكيفيات دراسة الملفات والقضايا المختلفة، وتبيين أهمية المواعيد القانونية، والآجال المختلفة كلها تساعد الأفراد على فهم كيفيات تطبيق التنظيم المعمول به، كما تساهم في فهم النصوص وتأويلها حتى تتراكم الخبرة المطلوبة، حيث تصبح الخبرة بين الأفراد أمرا مشاعا.
- ضرورة تولي الإدارة دور التنسيق بين المهام المختلفة، يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج على محوري الوقت والكفاءة، وتطوير أسلوب التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد، كما أنه يخلق وحدة المفهوم والهدف كما و يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي بينهم، ويقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة، فهو يساهم في توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمنظمة بجانب أهداف وحداتهم، كما أنه يعزز من سهولة الاتصال بين الأفراد، ويحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.
- أهمية تغطية الأجر المتقاضى لمعظم حاجات الأفراد، ووجود نظام أجور ومكافئات مشجع بالصندوق، بما فيها وجود تحفيزات مادية مقابل العمل الإضافي المقدم، كلها تساهم في إحداث ارتباط قوي بين الحافز وآداء العاملين، كما أن جدولة الإدارة للحوافز وتعجيل تنفيذها أو صرفها لقاء الآداء مباشرة، كلها ضرورية لاستمرار غالبية الأفراد على نفس المستوى من العمل.

- أهمية العضوية في جماعة العمل وتكوين شبكات اجتماعية، تكون رصيدا للأفراد وللمؤسسة على حد سواء، وهو ما يضيف أهمية إلى ضرورة إهتمام الادارة بتشجيع الخدمات الاجتماعية للصندوق في تنظيم رحلات سياحية لأفراد التنظيم، ومقابلات كروية، وإستغلال كل المناسبات المتاحة للقيام بنشاطات من شأنها أن تساهم في توطيد العلاقات بين أفراد التنظيم رؤساء ومرؤوسين، مما يساهم في تحسين العلاقات معهم، وتسهيل التواصل وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء، مما يزيل الحواجز، وتعزيز الروابط وتوثيقها بين الرؤساء المرؤوسين، ومن نتائجه الوصول إلى "الإستجابة الروتينة"، في تحدي المشكلات، على حد تعبير كل من "روب كروس"، و"جيان ليدكا"، و"لاي ويس" (Rob Cross, Jeanne Liedtka, and Leigh Weiss، بالاضافة إلى استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا في تكوين شبكة علاقات مهمة للأفراد والتنظيم على حد سواء.

الخاتمة

انطلاقا من البحث في موضوع العلاقات الإنسانية وتأثيره على رضا العـــاملين الـــوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة، وابتداء من خلال وضع تصور عن الظاهرة، ومختلف أبعادها المساهمة في التأثير فيها، وذلك بالاستعانة بمجموعـــة مـــن الأدوات منهـــا المطالعـــات، والحوارات مع الزملاء، والملاحظات المستقاة من بيئة البحث، بغرض الوصـــول إلـــى نمـــوذج للدراسة ووضعه كهيكلة، حيث تم ضبط الإشكالية، وتحديد المفاهيم، وتقسيمات الدراسة النظريـــة والميدانية والمنهجية، ووصولا إلى النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة، وهي النتائج التي تبقـــى قاصرة على سبر أغوار الظاهرة موضوع الدراسة بكل تفاصيلها، لكنها تبقى محاولة صادقة وجادة هدفها دراسة موضوع العلاقات الإنسانية، من خلال عدد من العوامل والمؤشرات التي قد يكـــون لها التأثير على الرضا الوظيفي لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، والتي من بين أهمها الاتصال، والقيادة، ورأس المال الاجتماعي.

ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية في كل أبعاده المدروسة من أول بعد تم قياس تأثيره إلى آخر بعد، كلها أبانت على أهمية تأثيرها في هذا المجال، وعن ضرورة منحها الأولوية في التنبه لدورها الخطير، حيث لا يمكن أن يتحقق للمنظمة غاياتها التنظيمية دون العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما لا يمكنها أيضا أن تتحكم في آداء هذه المنظمة، إلا بالعناية بما أسلفنا ذكره عن العلاقات الإنسانية، وذلك لما تحوزه بيئتها الداخلية من شبكة للعلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وهو ذلك المعيار الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

وهو ما أبان عن أهمية الإتصال في بناء وتوطيد تلك العلاقات بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية، وهو أحد الأجزاء الأساسية والهامة التي يبنى على أساسها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تنظيمية كانت، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد، فهو يرتبط ب تنمية العلاقات الإنسانية، كما ويرتبط أيضا بعملية الاتصال بالقيادة الفعالة، والدافعية وتحفيز الأفراد، وباتخاذ القرارات، كما ظهرت أيضا من جانب آخر أهمية القيادة في المنظمة وفي الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي تجمع هؤلاء الأفراد الذين تجمعهم غاية واحدة، فإجتماعهم في مكان وزمان واحد ليكونوا جماعة فقط، هو آخر اهتماماتهم، ولكن بنية الجماعة، تقتضي قيادة جامعة، تتواصل، وتشارك، وتؤثر إيجابا، كما أن لرأس المال الاجتماعي، على أساس يبني

الأرضية بين الموظفين في تعاملهم مع بعضهم داخل المنظمة، وهو ما يضمن بناء صلات مع الآخرين، وإعتبارها على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة داخل المنظمة، حيث يمكن أن يستنجد الأفراد بالأصدقاءهم عندما يواجهون مشاكل داخل التنظيم أو خارجه، أو حتى حين يقومون بتغييرات في حياتهم، وهي ما يضفي على علاقات العاملين مزيدا من التماسك وتعطي للأفراد موردا يتم الوصول إليه من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية (معارفه وإنتماءاته المختلفة وعضويته في روابط ومؤسسات مختلفة)، وعلى قوة هذه العلاقات وثباتها، وعلى الموارد المتوفرة لشبكة العلاقات التي يقيمها الفرد.

الكتب العربية:

1. **القرآن الكريم.**
2. **السنة المطهرة.**

كتب التخصص:

3. أحمد إبراهيم أحمد، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية، دار الوفاء لـدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002، ص62.
4. أحمد بعلبكي، **موضوعات و قضايا خلافية في تنمية الموارد العربيـة: مقاربـة إجتماعيـة إقتصادية**، دار الفارابي، بيروت، 2007.
5. أحمد رابح الصبحي، **قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثرة على الأداء بـالتطبيق على جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي**، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1982.
6. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، القاهرة، 2000.
7. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار المعرفة، 1985.
8. أحمد قوراية، **فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفـسي الاجتمـاعي والثقـافي**، ديـوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012.
9. أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعيـة، 2005.
10. الأزهري محي الدين، **العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال**، القـاهرة، دار الفكـر العربـي، 1980.
11. أسعد محمد محسن ورسلان نبيل إسماعيل، **الرضا الوظيفي للقوى البـشرية العاملـة فـي المملكة العربية السعودية**، جامعة الملك عبد العزيز، مكتب الاقتصاد والإدارة، 1982.
12. أنتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة فايز الصباغ، ط 4، 2005.
13. إنجي محمد عبد الحميد، **دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتمـاعي**، المركـز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.
14. بلقيس أحمد، **الاتصال والتواصل**، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم التربـوي، عمان، 1992.

15. بوظريفة حمو ودوقة أحمد ولوسي عبد القادر، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثـــانوي**، الجزائر، جامعة الجزائر، 2007.

16. جرينبرج جيرالد، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الرياض، دار المريخ، 2004.

17. جمال فزة، **سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات**، دار أبي رقراق، 2013.

18. جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، بـــيروت، دار النهضة العربية، 1986.

19. جيهان أحمد رشى، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة،1978 .

20. حسان الجيلالي، **الجماعات في التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

21. حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

22. حسين حريم، **إدارة المنظمات**، منظورا كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003.

23. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان، دار زهران، 1997.

24. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعـــة، 2004.

25. حسين علي وآخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف والإســـتراتيجيات**، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004.

26. حمدوش رشيد، **مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعـــة؟**، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 75.

27. الحيدر عبد المحسن بن صالح وأبن طالب إبراهيم عمر، **الرضا الوظيفي لدى العاملين فـــي القطاع الصحي في مدينة الرياض**، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005.

28. الخضراء بشير وآخرون، **السلوك التنظيمي**، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995.

29. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، عمان، دار المسيرة، ط2، 2005.

30. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مصر، الدار الجامعية، 2003.

31. رونالد. ي. ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة: فـــارس حلمـــي، عمان، 1999.

32. زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، مكتبة الأقصى، عمان، 1984.

33. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفا، عمان، 2008.

34. السالم سالم محمد، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية الرياض**، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997.

35. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، عمان، دار وائل، ط2، 2004.

36. سعد عبد الله الكلابي، **نحو نموذج شامل في القيادة دارسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية**، الرياض مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،2000.

37. سعيد محمد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

38. سلتونستال روبرت، **العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال**، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966.

39. السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية**، القاهرة، مكتبة غريب، 1983.

40. السلمي علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة، دار المعارف، ط2، 1973.

41. السيد الحسيني، **علم إجتماع التنظيم**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.

42. سيد عبد الحميد مرسي، **العلاقات الإنسانية**، سلسلة الدراسات النفسية الإسلامية، القاهرة، دار التوفيق، 1986.

43. شحاتة محمد ربيع، **قياس الشخصية**، عمان، دار المسيرة، 2008.

44. الشنواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، الإسكندرية.

45. الشنواني صلاح، **مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد: دراسة تحليلية من خلال الأهداف**، بيروت، جامعة بيروت العربية، 1999.

46. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

47. صالح مهدي محسن العامري، **طاهر محسن منصور الغالبي**، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل،الأردن عمان، 2007.

48. طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002.

49. الطخيس إبراهيم عبد الرحمن والجريتلي عماد، **العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض**، مطابع الشرق الأوسط، 1984.

50. طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة، دار غريب، 1993. .

51. طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

52. عاطف عدلي العبد، **الاّتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، القاهرة.

53. عامر يس، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ، الرياض، 1986.

54. عبد الخالق ناصف، **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل**، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلس النشر العلمي، 1982.

55. عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، **الأخلاق الإسلامية وأسسها**، دار القلم، دمشق، 1999.

56. عبد الشكور محي الدين، **نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية**، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975.

57. عبد الفتاح عبد النبي، **تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق**، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.

58. عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، بيروت، دار النهضة العربية، 1999.

59. عبد المعطي محمد عساف، **مبادئ الإدارة: المفاهيم و الاتجاهات الحديثة**، دار زهران للنشر، عمان، 2000.

60. عبد الوهاب علي محمد، **العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.

61. عبوي زيد منير، **ادارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

62. العديلي ناصر محمد، **دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض**، معهد الإدارة، 1995.

63. عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر، 2004.

64. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.

65. علي محمد شهيب، **العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2002.

66. فاروق عبده فيله ومحمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة،عمان، 2005.

67. الفضيل الرتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، دراسة نظرية، الجزائر، دار بن مرابط للطباعة والنشر،2009.

68. فيصل فخري مرار، **الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف**،عمان ، دار مجدلاوي، 1983.

69. القحطاني محمد أحمد، **العلاقات الإنسانية في الإدارة**، دار حرش للنشر، 1986.

70. القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، عمان، دار الشروق، 2009.

71. القريوتي محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان، دار وائل، 2008.

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

73. كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث**، مجلد 1، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس 1995 .

74. كمال سليم دواني، **القيادة التربوية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013..

75. لويس كامل مليكة، **سيكولوجية الجماعات والقيادة**، الجزء الأول، ط2، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة، 1963.

76. ماهر عليش محمد، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972.

77. مجد الدين عمر خيري خمش، **علم الاجتماع**، الموضوع والمنهج، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005 .

78. محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.

79. محمد بشير، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

80. محمد بن حمودة، **علم الإدارة المدرسية: نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، عنابة، دار العلوم، 2006 .

81. محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الادارة التربوية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2004.

82. محمد حسن محمد حمادات، **السلوك التنظيمي: والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد، الاردن، 2008.

83. محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار المسيرة، عمان الأردن،2008.

84. محمد رمضان القذافي، **التوجية والإرشاد النفسي**، بيروت، دار الجيل،1997.

85. محمد كامل العربي، **مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة**، الرياض،مطابع لنا، 1988.

86. محمد محمد عمر الطنوبي، **نظريات الاّتصال**، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.

87. محمد نبيل سعد سليم، محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**، ط 02، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006.

88. محمد نصر، جميل هلال، **قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2007.

89. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل، ط2، 2005.

90. محمود عبد الفتاح رضوان، **الاتصال اللفظي وغير اللفظي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 .

91. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**: إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 1996.

92. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

93. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

94. نورعبد المنعم، **العلاقات الإنسانية**، القاهرة، دار المعرفة، 2003.

95. هاشم زكي محمود، **إدارة الأفراد والعلاقات العامة**، القاهرة، دار النهضة، 1988.

96. هاشم زكي محمود، **أساسيات الإدارة**، مصر، المكتبة العاليمية، 2006.

97. هيل نورمان سي، **فن التعامل مع الزملاء**، تر: مركز القعيد للترجمة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1996.

98. يوسف محمد القبلان، **آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية**، الرياض، معهد الإدارة العامة 1981.

99. عبد المحسن نعساني، **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة لإدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، جامعة حلب، 2002.

100. محمد بن عابد المشاوية الدوسري، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

<u>كتب المنهجية:</u>

101. عماد عبد الغني، **منهجية البحث في علم الاجتماع: الإشكاليات، التقنيات، المقاربات**، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 2007.

102. هشام حسان، **منهجية البحث العلمي**، من دون ذكر البلد، من دون ذكر دار النشر، ط2، 2007.

103. صالح بن حمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الرياض، شركة العبيكان، 1995.

104. عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه عمان**، دار أسامه للنشر والتوزيع، 2003.

105. عبد الله زيد الكيلاني، ونضال كمال الشريفين، **مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية**، عمان، دار المسيرة، 2005.

106. مادلين غراويتز، **مناهج العلوم الاجتماعية**، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.

الدوريات والمجلات:

107. أحمد قوراية، **مفهوم القيادة الرياضية وأثرها على سلوك الرياضيين**، حوليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، العدد 16،ج2 ،أكتوبر،2006.

108. بدر حامد، **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت**، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد: 03، 1983.

109. الحسين نايف، **مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانعكاسه على الفرد والمنظمة**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 98، أوت 2012.

110. سعود بن محمد النمر، **الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد الخامس، الرياض، جامعة الملك سعود، 1992.

111. شقران الرشيدي، **تحسين بيئة العمل هل يرفع معدلات الرضا الوظيفي**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 97، 2012.

112. صلاح عبد الحميد مصطفى، **الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الاعدادية بالامارات العربية المتحدة**، مجلة التربية الجديدة، المجلد 16، 1989.

113. الطاهر مجاهدي، **تقدير الذات لدى المعلم وعلاقته بالرضا عن العمل**، مجلة دراسات اجتماعية، جامعة الجزائر، العدد الأول، أفريل، 2009.

114. العايد سرى إبراهيم، **الادارة بالتجول**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 98 .

115. عبد الرحيم المير، **العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الثاني، 1995.

116. العتيبي تركي بن قاعد، **المنظمات بين روتين المديرين وابتكار القادة**، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 99، سبتمبر 2012.

117. العمري مبارك بن جاير، **أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية** ، مجلة الإداري، مسقط، العدد 91 ،1999 .

118. غازي آدم العتيبي، **الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت**، دراسة إستطلاعية مقارنة، الإدارة العامة مجلد 30، عدد 29، 1992.

119. فتيحة أوهايبية، **في مفهوم المشاركة**، مجلة فكر ومجتمع، عدد: 12، أفريل 2012،

120. فتيحة مزياني، **قياس مصادر الضغط المهني عند ضباط الشرطة في الجزائر**،حوليات جامعة الجزائر، العدد 16،ج2، أكتوبر، 2006.

121. كامل مصطفى والبكري سونيا، **دراسة تحليله للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة**، مجلة الإدارة ، مجلد 33 ، عدد يوليو 1990.

122. محمد عبدا آل ناجي، **تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 80 ، 1993.

123. نادية أبو زاهر، **محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة 2010، ص:01.

124. النعيمي عدنان تايه ونعمة عباس خضير وآخرون، **أهمية الأهداف والاتجاهات نحو الوظيفة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد**، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد 30، 1995.

<u>الرسائل والاطروحات الجامعية:</u>

125. إيمان جودة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق ،2002.

126. بن سليم حسين، **القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2015.

127. جبر سعيد صايد السيحاني، **علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

128. حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،2006.

129. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

130. الدلكي حسن محمد حسن، **العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000.

131. زياد بن عبد الله الدهش، **المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرزبرج**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

132. سناء أحمد كمال عبد السلام، **العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة (دراسة ميدانية على كليات التربية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس كلية التربية،2005.

133. صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري- قسنطينة، 2004.

134. صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري – قسنطينة، 2009.

135. عبد القادر خريبش، **دراسة سوسيونسقية في علم اجتماع التدبير، بحث ميداني في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة (جامعة الجزائر سابقاً)، الجزائر، 2008.

136. عبد الله بن علي أبو عراد الشهري، **مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير المتخصصين بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،كلية التربية، مكة المكرمة، 1990.

137. عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

138. علي بن يحي الشهري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،2002.

139. لطفي دنبري، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري – قسنطينة، 2011.

140. نادرة أحمد أبو شيخة، **الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

141.ناصر بن محمد بن عقيل، **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

142.يوسف غنيم، **العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية**، جامعة النجاح الوطنية نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2007.

كتب عامة:

143.ابراهيم الديب، **مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرين**، أم القرى للترجمة والتوزيع، ط:5، المنصورة، 2009.

144.كنيت بلانشارد، دريا زيجامي وآخرون، **القائد الذي بداخلك**، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2006.

145.مالك بن نبي، ميلاد مجتمع: **شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1986.

146.محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واّتجاهات التأثير**، عالم الكتب، القاهرة، 1998 .

147.منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2002.

القواميس والمعاجم:

148.أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ،الإسكندرية، 1982.

149.ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، **معجم بورديو**، ترجمة:الزهرة إبراهيم، الشركة الجزائرية السورية للنشر، 2013.

150.م.روزنتال و ب.يودين، **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة سمير كرم، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1981.

151.**المعجم اللغوي**، بيروت، دار الفكر، 1986.

الوثائق الرسمية:

152. الأمر رقم 74-08 المؤرخ في 30 جانفي 1974 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي.

153. القانون رقم: 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

154. القانون رقم: 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

155. القانون رقم: 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

156. القانون رقم: 83-14 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي.

157. القانون رقم: 83-15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

المراجع باللغة الأجنبية:

باللغة الإنجليزية:

158. David V.Day, **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**, New York, Oxford Lirary of psycology, 2014.

159. Goldhaber, G. M. **Organizational communication**, 5th Ed, Dubuque, C. Brown, 1990.

160. Henry H. Albert M, **Principles of organization and management**, 1966, p71.

161. James S. Coleman, **Social Capital in the Creation of Human Capital**, American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988.

162. Jeffrey Gold, Richard Thorpe, Alan Mumford, **Gower Handbook of Leadership and Management Development**, 5th ed, Great Britain: MPG Books Group, 2010.

163. Albrecht, K. The northbound train: **Finding the purpose, seeing the direction, sharpening the destiny for your organization**. New York: AMACOM. 1994.

164. Barge, J. K, **Reflexivity and managerial practice. Communication Monographs**, 2004.

165. Barrier M, **Leadership skills employees respect**. Nation's Business, 1999.

166. Bennis, W, **On becoming a leader**, New York, Addison-Wesley.

167. Bernard bass, **Leadership psychology and organization behavior**, harpers and pow publishers-new York 1960.

168. Blank, W. **The nine natural laws of leadership**, New York: AMACOM, 1995.

169. Boyett J, & Boyett J, T**he guru guide: The best ideas of top management thinkers**, New York, Wiley, 1998.

170. Buckingham, M., & Coffman, C, **First, break all the rules: What the world's,greatest managers do differently**. New York: Simon & Schuster, 1999.

171. Christian Waldstrom, **Informal Networks in Organizations – A literature review DDL Working Paper**, No. 2 , The Aarhus School of Busnisse, February 2001.

172. Cicil Gibb, **Leadership selected reading**, penguin books, New York, 1969.

173. Clark K. E, & Clark M. B, **Measures of leadership**, West Orange, NJ Leadership Library of America, 1990.

174. COLIN P. Silverthorne, **Organizational psychology in cross-cultural perspective**, New York University, New York university press, 2005.

175. Cybert R. M, **Defining leadership and explicating the process**. Nonprofit Management,and Leadership, 1990.

176. Domerer D. **Building and maintaining employee motivation**: **Women in Business**, 1998.

177. Erbe Nancy D, **Approaches to Managing Organizational Diversity and Innovation**, IGI Global, USA, 2014.

178. Fairhurst, G, **Dualisms in leadership research**, In F.M. Jablin & L.L. Putnam, The new handbook of organizational communication, 2001.

179. Gardner H, **Leading minds: An anatomy of leadership**, New York, Basic Books, 1995.

180. Goleman D, Boyatzis R, & McKee A, Pri**mal leadership realizing the power of emotional intelligence**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

181. Hollander, E.P, & Offerman, L. R, **Power and leadership in organizations: Relationships in transition**. American Psychologist, 1990.

182. James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 4th Ed, Jossy-Bass, 2007.

183. Jason S. Wrench, Jason S. Wrench, **An Introduction to Organizational Communication**, 2012.

184. Jennings engere, **An anatomy of leadership**, Mc Grow-hill book co, New York, 1972.

185. Jones M, Work as practice and vocation. Leverage: New ideas for the organizational leader, 2000.

186. Kahan Seth. **The Power of Storytelling to JumpStart**, Collaboration. Journal for Quality & Participation, 2006.

187. Kotter J. P, **The leadership factor**, New York, Free Press, 1988.

188. Madzar S, **Subordinates information inquiry: Exploring the effect of perceived, leadership style and individual differences**, Journal of Occupational and,Organizational Psychology, 2001.

189. Morley D.Glicken, Ben Robinson, **Treating Worker Dissatisfaction During Economic Change**, Elsevier, USA, 2013.

190. Northhouse, P. G, **Leadership theory and practice**, 3rd ed. Thousand Oaks, 2004.

191. Ray killan, **Manager must lead**, American management association, inc-new York, 1966.

192. Rob Cross, Jeanne Liedtka, Leigh Weiss, **A Practical Guide to Social Networks**, Harvard business review, march 2005.

193. Senge, P. M, **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, New York: Currency, 2006.

194. STEVE M. Jex, **Organizational psychology: a scientist-practitioner approach**, USA, Library of congress.

195. Tamara L. Gillis, **The IABC Handbook of Organizational Communication**: **A Guide to Internal Communication**, 2e Ed, USA, IABC, 2011.

196. Tead ordwi, **The art of leadership**, Mc Grow-hill new York.

197. -Charles Conrad, Marshall Scott Poole, **Strategic Organizational Communication: In a Global Economy**, Seventh ed Wiley-Blackwell, 2012.

198. -Eisenberg, E. M, Goodall, H. L, & Trethewey, **A. Organizational communication: Balancing creativity and constraint**, 6th ed, Boston: Bedford/St. Martin's, 2009.

199. -Thomas E. Harris,Thomas E. Harris, Mark D. Nelson, **applied organizational communication : theory and practice in a global environment**, third edition, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008.

باللغة الفرنسية:

200. -Jean-luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux, **Approches Communicationnelles des Organisations**, Revue Scientifique Internationale, N : 74, 2008.

201. Luc Boyer et Noël EQUILBEY, **Organisation: Théories et Applications**, Paris, éd. d'Organisation, 1999.

202. Laurent Bélanger, Jean Mercier, **Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations**, les Presses de l'Universite Laval, 2006.

203. Kennedy Carol, **Les réponses apportées, Toutes les réponses aux grandes questions du management par les auteurs les plus connus**, éd. Maxima,Paris, 1996,

Dictionaries:

204. RAYMOND Boudon et autres, Dictionnaire de Sociologie, Montréal, Bussières,2005.

الملاحق

سيدي الكريم

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مواقف وأراء عمال صندوق الضمان الإجتماعي ـ وكالة الجلفة ـ، حول موضوع: تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لأعوان صندوق الضمان الاجتماعي، على مختلف رتبهم الوظيفية: التأطير، التحكم، التنفيذ، وهو ما يدخل ضمن أطروحة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

ويمكن التذكير بأن كل ما تدلي به سيدي يعد مساهمة منكم في إثراء البحث العلمي، وتطوير صندوق الضمان الاجتماعي إلى الأفضل، كما أن ما تجيب عليه يبقى سريا فلا يذكر فيه إسمك أو أي معلومة عنك.

الرجاء منكم الإجابة بوضع هذه الإشارة (**x**) في الخانة التي تراها تناسب اختيارك، دون كتابة إسمك في إستمارة الأسئلة، والالتزام بالاجابة على ما هو مدون عليها من أسئلة فقط.

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير.

البـــــاحث:
بونوة علي

ملاحظة: تحتوي الاستمارة على 04 صفحات

ضع علامة (x) في المربع الذي أمام العبارة المختارة، ومن دون أن تذكر اسمك:

1/ أذكر مركز الدفع الذي تعمل به بالأرقام في الخانة : ☐ **مثلا مركز الدفع بن جرمة: 701**

2/ الجنس :

ذكر	أنثى

3/ علاقة العمل:

مرسم	في فترة تربص

4/ المستوى العلمي:

بدون شهادة	ابتدائي	ثانـــوي	جامعي	أخرى

5/ العمـــــر:

أقل من 30 عاما	من 31 إلى 35	من 36 إلى 40	من 41 إلى 45	أكثر من 45

6/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	أكثر من 20

7/المرتبة الوظيفية:

رئيس مصلحة	مرؤوس

8/ في حال كنت رئيس مصلحة ، وكنت مشرفا على فريق عمل:

- كم عدد الأشخاص الذين هم تحت إشرافك؟

شخص واحد	من 1 إلى 3	من 4 إلى 6	أكثر من 6 أشخاص

المحور		رقم	العبـــــــــــــــارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	روح الفريق	01	يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل					
		02	يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي و مشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل					
	التبجيل والتوقير	03	أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه					
		04	ألبي طلبه لي لأي عمل ضمن إختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب					
	التعاون مع الرؤساء	05	أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الانجازات المطلوبة في المؤسسة					
		06	أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب					
العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم	تبادل المشاعر الطيبة	07	يشعر الزملاء بارتياح تجاهي					
		08	أتعاطف كثيرا مع مشكلات الزملاء					
	الثقة والاحترام	09	عندما أوجه النقد إلى أحد الزملاء يكون ذلك بيني وبينه فقط					
		10	أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الزملاء					
	التعاون مع الزملاء	11	أتعاون مع الزملاء عند الضرورة					
		12	أفضل العمل الجماعي					
الأمن الوظيفي	الاتجاه نحو العمل	13	أحب عملي وأشعر بأنه مصدر سعادتي.					
		14	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والترقي					
	التقدم الوظيفي	15	أنا مرتاح للسياسات والإجراءات الإدارية في عملي.					
		16	أرى أن أساليب الترقية المطبقة عادلة.					
	استقرار الوظيفة	17	بإمكاني الاحتفاظ بعملي الحالي أطول فترة ممكنة					
		18	في حال استبدالي فان مؤسستي الحالية توجهني إلى مهام أخرى					
المشـــاركة في إتخاذ القرار	تشخيص المشكلات	19	تشجع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة					
		20	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة.					
	متابعة تنفيذ وتقويم القرار	21	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع					
		22	يهم الإدارة مناقشة القرارت المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين					
	المشاركة في تحديد الحلول	23	القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية					
		24	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات					
القيادة التنظيمية	التحكم والاشراف	25	تتركز السلطة بالقائد وحده					
		26	هناك قوانين و أنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون					
		27	يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جداً					
	التوجيه والمساندة	28	يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر					
		29	يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسوه أنها ملائمة لإنجاز العمل					
	الإحترام والتقدير	30	يأخذ الرئيس الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين					
		31	يرحب الرئيس بأراء و أفكار العاملين واستفساراتهم					
		32	يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان					
	المشاركة والتفويض	33	يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس					
		34	يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم					
		35	يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار					
		36	يفوض الرئيس بعض سلطاته لمرؤوسيه					
الإتصـــــــال التنظيمي	فهم العمل	37	التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة					
		38	توجيهات رئيسي تساعدني إكمال المهام اليومية والمستمرة					
		39	يساعد إتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم					
	التعرف على مشكلات العمل	40	يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها					
		41	يساعد الاتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها					
	تناسق الآداء	42	تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج					
		43	تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة					
		44	يصدر الرئيس عن طريق المراسلات الأوامر والتعليمات					
	تطوير العلاقات	45	يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم					
		46	عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء					
		47	عندما يساعدني الآخرون فإني أشكرهم					
		48	الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة					
التحفـــــيز	حوافز مادية	49	الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم حاجاتي					
		50	نظام الأجور والمكافئات بالمؤسسة هو ما يبقيني بهذه المؤسسة					
		51	نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة كاف					
		52	حصولي على المكافئات هو ما يبقيني على نفس المستوى من العمل					
		53	أفضل الحصول على تحفيزات مادية دوما مقابل العمل الذي أقدمه					
	حوافز معنوية	54	ظروف العمل تساعدني على الانتاج أكثر					
		55	وجودي ضمن فريق للعمل يحقق ذاتي					
		56	عملي يقدم لي تقديرا إجتماعيا ويحقق لي إحترام الآخرين					
		57	يزيدني إتقانا مدح الآخرين لي وثناؤهم على عملي					
		58	صار العمل الذي اقدمه هواية أجد فيها راحتي					

الرأس مال الاجتماعي	الاتصالات	59	من بين الزملاء تفضل الاتصال داخل المؤسسة بالذين تلتقيهم عادة خارج أوقات العمل							
		60	لقاؤك بزملائك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معهم داخل المؤسسة							
		61	لقاؤك برئيسك خارج أوقات الدوام يسهل لك التفاهم معه داخل المؤسسة							
		62	يسهل التعامل مع زملاء من نفس حيك							
		63	يسهل التعامل مع زملاء من نفس المدينة التي ولدت فيها							
	العلاقات	64	تفضل أن تكون لك لقاءات برئيسك خارج المؤسسة							
		65	تفضل أن تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل في المقهى							
		66	إنضمامك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين علاقاتك مع زملاء العمل							
		67	يسهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس إهتماماتك							
		68	يسهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتك أو عرشك							
	النفوذ	69	إنتماؤك للفريق الرياضي للمؤسسة يساعدك في تحسين مكانتك داخل المؤسسة							
		70	إنتماؤك لنقابة العمال يساعدك في تعزيز مكانتك داخل المؤسسة							
		71	تفضل العمل في المؤسسة رفقة عناصر من الفريق الرياضي للمؤسسة							
		72	تضن أنك محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة							
	الصداقات	73	تعتبر علاقتك برئيسك علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل							
		74	تعتبر علاقاتك بزملائك علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل							
		75	تفضل أن تكون لك لقاءات بزملائك خارج المؤسسة							
		76	تفضل تكوين صدقات مع زملاء يشاركونك نفس إهتماماتك							
الرضا الوظيفي	الرضا عن ظروف العمل	77	يعتبر عملي في مؤسستي أحسن فرصة عرضت علي							
		78	لا أفكر في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية							
		79	دائما أقبل أي عمل أكلف به							
		80	أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات							
	الرضا عن العمل	81	تساعد طبيعة عملي على بذل أقصى ما أستطيع من جهد							
		82	يحقق لي العمل الحالي قدرا كبيرا من الرضا							
		83	أستطيع التأكيد أنني أحب العمل							
	الرضا عن ما يقدمه العمل	84	إنني اعمل لضمان دخل ثابت ولتامين مخاطر المستقبل							
		85	إنني اعمل لتكوين علاقات اجتماعية							
		86	تتناسب الأجور المدفوعة لجميع متطلبات الأعباء المعيشية							
		87	إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل							
	الرضا عن العلاقات	88	زملائي يعتبرون مصدرا كبيرا للرضا عن العمل							
		89	يمدح رئيسي العمل الجيد							
		90	يقدر رئيسي ظروفي الطارئة							
		91	يتمسك رئيسي دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف							
	الرضا عن سياسات الادارة	92	أشعر بعدالة كبيرة في سياسة التقييم والترقية							
		93	هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل							
		94	تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية							
		95	تمدني الإدارة بالمعلومات الخاصة بالعمل بصفة دورية ومستمرة							

ملخص الدراسة:

تعرضت هذه الدراسة لموضوع مهم استحوذ على اهتمام العديد من المتخصصين فيه، ألا وهو العلاقات الإنسانية، فهذا الموضوع لم يأت صدفة وإنما جاء على كثرة من البحوث والدراسات التي جاءت على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل، جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم، حيث إعتبرت أن للإنسان احتياجات، ولعل نفس الاهتمام الذي دفع "إلتون مايو" "Elton Mayo" إلى القيام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه، حيث أن أهم دراسة إمبريقية انطلق منها الباحث وجماعته، ومنهم "روثلسبرجر" "Roethlisberger" و"وليم ديكسون" "W. Dickson" من جامعة "هارفارد" "Harvard"، هي دراسات "هاوثورن" "Hawthorne" الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن إلكتريك، والتي دامت بين سنتي 1927، و 1932.

حيث هدفت هذه الدراسات بداية إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل (إنارة، تهوئة، ضوضاء، تلوث...) وعلاقتها بالانتاج وكذا إلى تصنف المشكلات المختلفة التي تنشا عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن تحولت إهتماماتها إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وعلى هذا الاساس صنفت على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجري بغرض محاولة فهم السلوك الانساني داخل التنظيمات الصناعية.

كما خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

ودراستنا هذه تدور حلول محاولة التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فيه، والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل، وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات وعليه يمكننا أن نصوغ إشكالية دراستنا كالتالي :

الإشكالية : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.

الأسئلة :

1. هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
2. هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
3. إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، بأمنهم الوظيفي؟.
4. هل لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على رضاهم الوظيفي؟.
5. هل للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة؟.
6. هل للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على الرضا الوظيفي؟.
7. إلى أي مدى تؤثر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة للعاملين لديه، تأثير على رضا الوظيفي؟.
8. هل يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟.

<u>الفرضيات الجزئية:</u>

1- يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

2- للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

3- يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، بأمنهم الوظيفي، تأثيرا منخفضا.

4- لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على رضاهم الوظيفي.

5- للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.

6- للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة، تأثير على الرضا الوظيفي.

7- تؤثر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة للعاملين لديه، تأثيرا منخفضا على رضا الوظيفي.

8- يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة.

1- أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانة وتأثيرها على الرضا الوظيفي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة والتي يمكن أن نقسمها إلى :

أ/ أسباب موضوعية:

- محاولة حصر أبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي.

- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الرضا الوظيفي للموظف داخل المنظمة.

- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تدفع العامل إلى عدم الرضا الوظيفي داخل المنظمة وبالتالي تأثيرها على أداءه وإنتاجية المؤسسة .

- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا الشأن باختبار أبعادها على دوافع المؤسسة الجزائرية.

ب/ أسباب ذاتية :

- بحكم الوظيفة التي شغلتها على مستوى الصندوق كثيرا ما يحدث أن لاحظت بعض مظاهر عدم الرضا، وفي أحيان أخرى مظاهر الرضا والتي مردها في كلتا الحالتين إلى المعاملة بين الأفراد (رؤساء، مرؤوسين)، وتأثير السياسات والإجراءات الإدارية المعمول بها عليهم، لذا رأيت أنه من الواجب دراسة هذه الظاهرة التي تستدعي البحث والتنقيب فيها وفي أبعادها المعلنة والخفية.

- بحكم الخبرة المهنية السابقة، والتي أخذت منها وتعلمت فيها أن بإمكان العلاقات الاجتماعية الجيدة، وحسن المعاملة بين الأفراد قد يؤدي إلى رضاهم.

أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: ناحية علمية وناحية عملية :

من الناحية العلمية :

أ / الحاجة إلى دراسات تستخدم بعض المقاييس الموضوعية في دراسة الرضا عن العمل، حيث أن العالمين "جورج فريدمان"و"بيار نافيل" قد أشارا إلى أن البحوث التي استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية.

ب/ على الرغم من تزايد الدراسات حول موضوع الرضا وتأثير العلاقات الإنسانية عليه إلا انه من المهم جدا أن تكون هناك بحوث خاصة ببلادنا (تهتم بخصوصياتها) .

ج/ محاولة التعريف بطبيعة العلاقات الإنسانية بمختلف أبعادها وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

د/ محاولة قياس بعض العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية والمؤثرة على الرضا الوظيفي كـــــ:(القيادة، الإتصال، التحفيز، الرأسمال الاجتماعي..).

من الناحية العملية :

أ/ أن تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى العمل والمساهمة في العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأفراد للتأثير على الرضا الوظيفي لدى عمال الـــصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، مما قد يساعد من رفع كفاءة أدائهم وكذا إنتاجية الوكالة.

ب/ أن تساهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه العمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة وتعريف أصحاب القرار بمستوى الرضا داخل الوكالة، مما قد يساعدهم على فهم واقع الوكالة وتحديد ما هو ضروري من اجل إستراتيجية عمل واضحة المعالم.

ج/ أن تساهم نتائج الدراسة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي مما يساعد على تنفيذ برامج تهدف إلى زيادة الأداء كما ونوعا ومن ثم التأثير على كفاءة عمل الوكالة كما ونوعا.

أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

2- محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.

3- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة.

4- محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين فيها.

5- محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.

6- محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الادارية وتأثير ذلك على رضاهم.

7- محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضا.

منهج ومجالات الدراسة

تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

حيث تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية:

المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، بكل مراكزه على مستوى قطر الولاية، الثلاث عشرة مركزا.

حيث تقع الوكالة الرئيسية للضمان الاجتماعي بالجلفة بحي بن جرمة بجانب متحف المجاهد تتربع على مساحة 1000 مترا مربعا، تتوزع أعمالها على مستوى كل قطر الولاية.

المجال الزماني: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات خلال الفصل الأول من السنة الجامعية إبتداء من نهاية 2013 إلى غاية بداية 2015.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، على كل مراكزه على مستوى كل تراب الولاية، للسنة الجامعية ذاتها.

عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها

وقد تمت الاستعانة بالحصر الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي، من جميع وحدات الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة، المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية، بواقع 373 عاملا، حيث تمت عملية مسح الموظفين جميعهم، لكن تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم إرجاع الاستمارة، مما أعاق عملية المسح شيئا ما، إلا أنه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 212 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يقـــارب 57 % من المجموع العام للموظفين.

أدوات جمع البيانات

1- **المقابلة**: تم إجراء مقابلة إستكشافية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق.

2- **الاستبيان**: والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين .

وبناء عليه، وانطلاقا من نتائج المقابلة والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية، حيث اشتمل على (95) عبارة، كما مثلت كل عبارة جانبا من جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق، وقد أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحية الاستبيان الذي يشكل الأداة الأساسية في هذا البحث.

أ- **تصميم الاستبيان**:

كما سبق ذكره فإن تصميم الاستبيان الأولي بعد نتائج المقابلة أسفر عن (95) عبارة، بالإضافة إلى العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية للعاملين محل البحث، حيث طلب من المفحوص أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الخمسة المقترحة عليه حول درجة الرضا الوظيفي، بوضع علامة (x) على العبارة الموافقة أمام إحدى الدرجات المذكورة أدناه، الموجودة على سلم نقاط تتراوح بين [1 و 5]، وقد تمت عملية التنقيط على النحو التالي:

- "راض جدا" تقابله "5 درجات"
- "راض" تقابله "4 درجات"
- "لا أدري" تقابله "3 دراجات"
- "غير راض" تقابله "2 درجة"
- "غير راض أبدا" تقابله "1 درجة"

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستبيانات الـ (252) على أفراد الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم بعد فترة تم حصر وتحصيل (61) استبيانا، ثم بعدها تم جمع ما عدده (212) والبقية التي لم تسترجع كانت إما غير صالحة، أو لم يتم استرجاعها أو عدم ملئها

كاملة، وهي (40) استبيانات، حيث نشير إلى أن التوزيع والجمع استغرق ما يقترب من الـ (60) يوما، من سنة: 2015/2014.

جمع البيانات وتبويبها:

بعد جمع مختلف الاستبيانات وفحصها نهائيا، شرع في تفريغها في جداول تسمح بمعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistics Package for social Sciences ، ففي المرحلة الأولى تم ترميز كل من المتغيرات الشخصية وكذا مختلف الأسئلة برموز شكلت أعمدة الجدول الخاص بإدخال البيانات، أما الصفوف فقد استعملت للإشارة إلى أفراد العينة، وقد أسفر التحليل الإحصائي الأولي على تبويب لأهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور، على شكل جداول توزيعات تكرارية خصت كل متغيرات المعلومات العامة، وكذا مختلف العبارات الواردة في الاستبيان. وقد تم اعتماد الدرجة 3 كنقطة فاصلة بين الرضا من عدمه، وفق التفصيل المبين سلفا.

التقنيات الإحصائية:

تم في هذه الدراسة استخدام مبادئ الإحصاء الوصفي لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، نذكر منها مايلي:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها.
2- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
3- المتوسط الحسابي المرجح، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
4- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان

الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

5- كما تم استعمال معامل الارتباط بيرسون باستخدام الإحصاء الاستدلالي، للتمكن من معرفة تأثير المتغير المستقل بأبعاده ومؤشراته على المتغير التابع.

نتائج الدراسة:

تضمنت العديد من النتائج نقتصر على بعضها:

- ✓ وجود تأثير على **الرضا الوظيفي من** مستوى **العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين** بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ــ وكالة الجلفة.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ولكنه ضعيف**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام موجب**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارت في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في أبعادها الربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الاتصال التنظيمي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها الإثنين المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.
- ✓ **وجود علاقة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم**، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن **الفرضية محققة**.

كما أكدت الدراسة على:

1- أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، ودور تطبيقات الاتصال العملية تطبيقات فتتعدى إفشاء السلام، عدم الإنتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.

2- أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة.

3- هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فالعمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل، وتحميلها للمرؤوسين.

4- التعامل مع الزملاء خاصة ممن لديهم نفس الخلفية الاجتماعية، أو مع الزملاء الذين يلتقونهم عادة خارج أوقات العمل، تؤدي إلى تحسين العلاقات معهم، وتسهيل التواصل وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء الذين تعقد معهم لقاءات خارج أوقات الدوام، مما تزول معها الحواجز، ويسهل معها إنجاز المهمات، وتعزيز الروابط وتوثيقها بين الرؤساء المرؤوسين.

Abstract

This study dealt with a an important topic which captured the interest of many specialists. It is human relationships . This topic was not coincidence , it came after many researches and studies due to the previous ideas that made workers as a part of the factory just like machines. Here another concept appeared in parallel considering the workers as the principal element in the analysis of work problems and organization because of his needs and requirements . As a result Elton Mayo made a series of studies and experiments to prove that material factors alone do not lead to increased production. His study , with his colleagues "Rothlisberger" and "W. Dickson" from the university of "Harvard", was based on the empirical study of "Hawthorn" which was made in Western Electric factories between 1927 to 1932.

The aim of this study was based firstly on the physical circumstances and conditions (lighting, ventilation, noise, pollution……..) and their relationship with production and the different problems workers face and suffer from. This aim changed into the study of psychological and social factors which affect organizational behaviors at work. Consequently, this study leaded to a very important result which is the need for a constant search to change workers directions and behaviors because the worker does not have an isolated psychology but he is a member of a group which has its effect on this individuals referring to general initiatives and morals.

In this study we try to see to what extent human relations method is used and the relationship between this method and the satisfaction of workers in the National Social Insurance Fund " Djelfa Agency" as an example.

So, we can formulate the problem of the study as follows:

To what extent human relations affect job satisfaction for the workers of Social Insurance Agency in Djelfa?

This study has the aim of testing the contribution of human relations to the Social Insurance Fund Djelfa Agency and its impact on job satisfaction through measuring a combination of different factors. We deduced that it is possible to have an effect (relations between leaders and other workers and among workers themselves, job security, participation in decision making, motivation, leadership, communication, …….) . we tried also to compare theories with facts as possible as we can.

Since we based our study on empirical methodological approaches using the necessary aspects for that qualitative and quantitative analysis, and statistics so we deduced these important elements:

- It is very important that leaders realize the importance of social security for individuals, respect and appreciation at work. This can be depicted in the direct contact between the president and his subordinates and the role of greeting as positive contact instead of detracting individuals from dignity , moreover sensitize them to the importance of their efforts.
- Cover the monthly salary of the most of the needs of individuals with equality, this contributes to the motivation and performance of employees and helps the continuation of the majority of individuals at the same level of work.
- Dealing with colleagues, especially those who have the same social backgrounds out of work hours leads to better relations with them and facilitates communication at work by avoiding barriers and build a kind of complementarities between leaders and other employees.