



جامعة زيان عاشور بالجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة بالمؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبين:

بن علي خليل

- منال مزهود

- محمد علاء الدين بن غربي

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة بالمؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبين:

الدكتور:

بن علي خليل

- منال مزهود

- بن غربي محمد علاء الدين

السنة الجامعية 2016/2017

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة بالمؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن علي خليل

إعداد الطالبين:

- منال مزهود

-محمد علاء الدين بن غربي

أعضاء لجنة المناقشة :

أ*.....رئيسا

أ*..... مشرفا و مقرا

أ*..... عضوا

السنة الجامعية 2017/2016

شكر

نتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ الدكتور بن علي
خليل لقبوله الإشراف على مذكرتنا .

كما نتوجه بشكرنا للأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة
مذكرتنا.

و نشكر الأستاذ معمر بن محمد على المساعدات القيمة التي
قدمها لنا.

إهداء

إلى من علمتني كيف أعتد على نفسي وساندتنيالغالية أمي.

إلى أبي الذي كان أهم أسباب كوني طالبة جامعية.

إلى إخوتي ، حمزة ، عبد المجيد ، عبد الحميد، قادة و أخواتي راضية،
فاطمة و رقية.

إلى الصغيرين موسى عبد الرحمان و عبد الله هارون و الجميلة مريم.

إلى كل من قدم لي يد العون من زملاء و أصدقاء وأخص بالشكر العيد
ميلود.

إلى جميع العمال اللذين قدموا لي كل التسهيلات في الحصول على
المعلومات من المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

إلى التنظيمات الطلابية التي ساعدتنا في التحويل لهذا التخصص

منال مزهود

إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

اللذين ملكا عرش كياني وأول ما نطق بهما لساني وبهما ربي أوصاني إلى من
رؤيتهما تغذي روحي وتنير دربي إلى من عطاؤهما بلا حدود إلى مرسى البر
والأمان ومنبع الرق والحنان إلى نسيم روحي وبلسم جرحي أُمي وأبي حفظهما الله
وأطال عمرهما-

إلى أخوتي عادل حمزة قيس خليل

وأخواتي : سهير سامية سيرين والبرعم بيجاد والكتاكييت : نهى مروان زكرياء و
الصغير محمد.

إلى كل من جمعتني بهم المحبة والصدقة والأخوة أصدقائي: وحيد عبد الوهاب
اسماعيل مراد برنجة

إلى الأستاذ المحترم حساك سفيان.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل من غرس في قلبي حب العلم إلى كل من علمني حرفا
إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

محمد علاء الدين بن غربي

منذ أن وجد الإنسان على سطح هذه الأرض وهو يسعى لإقامة علاقات مع غيره من بني جنسه ، ويتفاعل معهم ويحاول أن يتعرف على ما عندهم من أفكار ويتفهمها ، ويحاول أن ينقل ما عنده من أفكار وآراء ، ويتبع شتى الوسائل والطرق لتحقيق ذلك التواصل والتفاهم ، والعلاقات الإنسانية تهتم بصفة عامة بدراسة انجازاتهم وظروف حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي أصبحت إدارة المؤسسات في العصر الحديث أثر تعقيدا مما كانت عليه في السابق ، بسبب ما تشهده تلك المؤسسات ، ومنها المؤسسات الصحية من سرعة في التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات وتضخم حجمها وزيادة أعداد العاملين فيها ، وتعدد أهدافها ، وتغير البيئة التي تعمل في إطارها ، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها وعماليتها ، ومنها عملية القيادة والعلاقات الإنسانية .

لقد ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية منذ أواسط الثلاثينات من القرن الماضي على مستوى العالمي ، خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم ، ويعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ طريقه الى المؤسسات الصحية وامتد أثره على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، ومن هنا أصبحت العلاقات الإنسانية ضرورية للقائد الإداري ، الأمر الذي يعني أهمية تطبيقها في المؤسسات الخدمائية ولا سيما الصحية ، وذلك لما لها من أثر في استعمال أكثر للمصادر الإنسانية ورضا عن العمل وروح معنوية أعلى ، وإشباع لحاجات ورغبات المرؤوسين وخدمة أعلى.

العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية جزء مهم ، فقهي تساعد على تسهيل العمل اليومي ، وحتى يتم التطوير ، فمن المهم أن يسلك القائد سلوكا له دور فعال في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة ، وهذا الدور لن يكون فعالا بالدرجة المطلوبة ان لم يضع القائد المؤسسة أثناء قيامه بعمله رغبات العاملين وحاجاتهم في اعتباره.

فالقائد أثناء عمله يتعامل مع العامل الذي يعد من أبرز مدخلات ، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية الخدمائية ، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية الخدمة وتحسينه

لذلك أهتم الدارسين به ، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته ، والتي من أهمها السلوك القيادي للنمط الإداري الذي يسود المؤسسة الخدمائية التي ينتمي إليها العامل .

إن مفتاح نجاح القائد هو قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون ، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الانسانية ، لذا نجد العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري ولا سيما في ميدان الصحة .

فالعلاقات الإنسانية تعتبر عنصرا من عناصر الإدارة الفعالة وبخاصة في الإدارة الصحية ، لذلك فإن القائد الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية ، يستطيع أن يعرف مواطن ضعفه أو قوته ويدرك اتجاهاته ، وتشعره بالثقة الذاتية التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة ، أو إحداث التغيير في النظام وعلاقات الأفراد ، فالقائد الذي لديه فهم في السلوك الأفراد وتقبل وجهات النظر للعاملين في المؤسسة يعرف كل ما يقوم به من عمل ، فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة وفعالة .

وقدر ركزت المؤسسات الصحية في الجزائر على أهمية الجانب الانساني ، وذلك انطلاقا من حرص القيادة والقائمين على ايلاء الجانب الإنساني في المؤسسات الصحية أهمية بالغة ، وذلك من خلال مجموعة من أسس تكفل الحفاظ على قيمة الإنسان داخل هذه المؤسسات .

ومن هنا تبرز للقائمين بمسؤوليات قيادية في مجال الصحة أهمية العمل على اكتساب مهارات العلاقات الإنسانية ومفاهيمها ، وادارك أهمية ممارساتها ، ذلك لأن مثل هذا الاكتساب وهذا الإدراك من شأنه أن ينمي فعالية الإدارة الصحية ، وفعالية المؤسسة ، ويزيد من عطاء العاملين .

و لغرض هذه الدراسة قد اتبعنا الخطة التالية ففي الفصل الأول و الذي هو العلاقات الإنسانية قد تطرقنا إلى ماهية العلاقات الإنسانية و نشأة و تطورها بالإضافة إلى العوامل التنظيمية الرسمية و غير الرسمية فيها و التي تخدم دراستنا.

أما فالفصل الثاني و الذي هو القيادة فقد تطرقنا الى ماهية القيادة و أساليب و أنماط القيادة ووظائفها و نظرياتها بالإضافة الى علاقتها بالإدارة و دور العلاقات الإنسانية فيها.

كما كان الفصل الأخير عبارة عن دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

أولاً : تحديد إشكالية الدراسة

تحتاج المؤسسة الى قيادة كفوة ، يمثلها القائد بما يمتلك من خبرات ادارية ، تمكنه من التعاون مع العاملين لتوجيه العمل نحو الأفضل ، وهذا يتوقف على مستوى العلاقات الانسانية السائدة بين الادارة والعاملين ، والتي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ، وتأمين الراحة والأمان ، بما يعزز العلاقة الوطيدة بين القائد والعاملين لتحقيق اهداف المؤسسة ، ورفع كفاية العملية من جوانبها المختلفة .

فالقائد الكفاء ، هو القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تعصب أو تسيب ، ولا سيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والارتقاء بهم ، بما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار ، ضمن تنظيم جهودهم في إطار متكامل .

انطلاقاً من أهمية العلاقات الإنسانية في حياة الأفراد والمجتمعات وحاجة الإدارة للتعرف على أهمية ممارسة هذه العلاقات وانعكاسها على الجو العام في المؤسسة .

لذا فان مشكلة البحث تتمثل في السؤال المحوري التالي :

ما درجة تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة في المؤسسة الإستشفائية بالجلفة ؟

والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية :

✓ ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية من خلال التدريب في تحسين أداء العاملين ؟
✓ ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري الرسمي تحسين أداء العاملين ؟

✓ ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في مجال العلاقات الاجتماعية تحسين أداء العاملين ؟

✓ ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في نمط القيادة و الإشراف لتحسين أداء العاملين؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- تؤثر العلاقات الإنسانية من خلال التدريب في تحسين أداء العاملين.
- تؤثر العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري الرسمي تحسين أداء العاملين.
- تؤثر العلاقات الإنسانية في مجال العلاقات الاجتماعية تحسين أداء العاملين .
- تؤثر العلاقات الإنسانية في نمط القيادة و الإشراف لتحسين أداء العاملين.

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

-لا يمكن تناول موضوع ما من باب الصدفة أو منعدم ، وعند تناول موضوع لدراسة هو البحث فيه معناه تناول مشكل ما،ولكي نخرج من حقل اختصاصنا فإننا اخترنا تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة وسبب اختيارنا لهذا الموضوع هو:

-قلة الاهتمام به فكلمنا اتسعت مطالعتنا حوله اكتشفنا فعلا بأنه يحتاج إلى الدراسة والتطبيق.

-إثراء الجانب العلمي والمعرفي من خلال معرفة العلاقات الإنسانية السائدة ومعرفة ما إذ

كانت تساهم في عمل القيادة في المؤسسة.

-ومما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع هي تلك الأسئلة التي كانت تساورنا أو رغبتنا الملحة في الاطلاع على دور العلاقات الإنسانية في عمل القيادة و الأداء.

رابعاً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في ناحيتين :

الناحية الأولى النظرية : تكمن في تعرض هذا البحث لتحديد درجة أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية عند مدير (المؤسسة الاستشفائية بولاية الجلفة) وأثرها على أدائهم.

الناحية الثانية العملية : تعود أهمية هذا البحث إلى أنه من المتوقع أن يكون مرجعاً للطلبة والمهتمين بالدراسة في أهمية العلاقات الإنسانية ، ودورها في تحسين الأداء في أي مؤسسة والمفاهيم والخطوات والعمليات التي يجب على الإدارة الأخذ بها والتعامل معها من حيث الاستفادة من نتاجه وتوصياته ومقترحاته .

خامساً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال محاولة تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

-تعرف على واقع العلاقات الانسانية بين المدير والعاملين بالمؤسسة الاستشفائية لولاية الجلفة

-التوصل الى الأساليب الصحيحة والوسائل المناسبة ، لتنمية العلاقات الانسانية السليمة بين المدير والعاملين.

سادسا : تحديد المفاهيم

القيادة: لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين و المؤلفين وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتمامهم بموضوع القيادة فانهم لم يقدموا تعريفا جامعاً متفق عليه . و من بين هاته التعاريف :

القيادة هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون اكراه حسب المؤلف الفريد و بيتي .¹

و تعرف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد ، و إنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد و أتباعه، و العملية تعني كذلك أن القائد يؤثر و يتأثر بأتباعه. و على الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة و التابعين إلا أن القادة هم الذين فالغالب يبادرون في تكوين العلاقة ، و يستخدمون روابط الإتصال ،ويتحملون عبئ المحافظة على العلاقة .²

ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع من العلاقة بين شخص و تابعيه، بحيث تكون لإرادته و مشاعره و بصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. و هذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين .³

تعريف إجرائي: القيادة هي طريقة و أسلوب تسيير و تنظيم و توجيه ناتج عن فرد نحو مجموعة من الأفراد يتبعونه و يطبقون تعليماته لضمان الوصول لتحقيق هدف مشترك

العلاقات الإنسانية: عرفت العلاقات الإنسانية : بأنها المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر و الإقناع و التشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية.⁴

1- نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص21.

2- بيتر ج نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ، الرياض، 2006، ص 33.

3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة³ للنشر، الإسكندرية، 2010، ص14.

4- عوض الشالدة، العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني، ط1، ص22، لم يرد مكان النشر و التاريخ.

و عرفت أيضا بأنها: القواعد المنظمة للتواصل بين المنظمات و الأفراد و ذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني.¹

وفي تعريف آخر لها بأنها: عبارة عن تكامل الناس و اندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي إلى إثارة دوافعهم ،حتى يعملوا معا لتحقيق الكفاية الإنتاجية و التعاون مع إحراز الإشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي.²

تعريف إجرائي : تعتبر العلاقات الإنسانية بأنها: فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا و الإقناع و التشويق القائم على أسس علمية بين أفراد و جماعات أي هيئة أو منظمة بطريقة واعية من الفهم و الإدراك و التعاون المتبادل بينهم ،مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية قدر الإمكان ، لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة مع مراعاة القوانين و المعايير و التقاليد للمجتمع و القيم الإنسانية السوية.

تعريف المؤسسة: تعرف على أنها كل تنظيم اقتصادي،مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي يهدف إلى إنتاج او تبادل سلع و خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.⁷

تعريف الأداء: عرف على أنه سلوك يحدث نتيجة' أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أو قام به من ذاته)³ و عُرف أيضا على أنه: نجاح المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة مسبقا أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على عائد ممكن.⁴

¹-likert ,Rens,s,**TheHumanOrganizationalManagement**.New York,Hill.Book,1976,p37.

²-كيث ديفيز،السلوك الإنساني في العمل،ترجمة سيدمرسي،مؤسسة فرانكلين للطباعة و النشر،ط1،القااهرة،1974،ص10.

³- عبد الحكم الخزامي ' تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ' مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع 'ج1 القااهرة ³ 1999'ص19

⁴-حاتم الشاهد، دراسة تحليلية لواقع العلاقات القائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي 'و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة " رسالة ماجستير غير منشورة ' كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ' الجامعة الأردنية 'عمان'1989'ص22.

سابعاً : الدراسات السابقة

أ/ الدراسات العربية:

دراسة المؤنس 1989م (بعنوان دور العلاقات الإنسانية في الإدارة).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في جلب مناخ العمل الإيجابي وبيئة العمل المثالية و استخدم الباحث المنهج التاريخي لدراسة مراحل تطور العلاقات الإنسانية وأثرها على العمل الإداري، والمنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ - تسود العلاقات الرسمية بدرجة أكبر من العلاقات الإنسانية.

ب - العلاقات بين العاملين في علاقات عمل أكثر من كونها علاقات شخصية.

ج - للعلاقات الإنسانية دور مهم في جميع العمليات الإدارية.

و تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها دور العلاقات الإنسانية، مما سيفيد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة انعكاسات العلاقات الإنسانية على الأداء.

ب/ الدراسة الوطنية:

دراسة اعقابه حنان بعنوان : دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية ،جامعة باتنة1،

2017/2016 تحت الإشكالية المطروحة:

ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية؟

و من بين الفرضيات المستخدمة: تبني عدة أنماط قيادية إستراتيجية في المؤسسة الواحدة. العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية.

كما من بين أهدافها:

- لتعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم: القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية

وترسيخها.

و قد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي خلال هاته الدراسة.

ثامنا : المقاربة النظرية

تتعدد و تتنوع النظريات في المجال الإداري و التنظيمي و قد تناولنا بعضها في فصل العلاقات الإنسانية و كذا فصل القيادة بنفاصيل أكثر.

تاسعا : صعوبات الدراسة

واجه الباحث عدة صعوبات و معوقات من أهمها :-عدم توفر الدراسات و الأبحاث الكافية التي تدرس و تبحث في دور العلاقات الإنسانية و أثرها على تحسين عمل القيادة بشكل عام ، و ندرة الدراسات و الأبحاث التي تتطرق إلى مفهوم دور العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإستشفائية بشكل خاص.

- رفض بعض المسؤولين المباشرين إعطاء الباحث أعداد الموظفين إلا بعد عناء طويل ، بالرغم من وجود أوراق رسمية بتسهيل مهمته.

- رفض بعض المسؤولين و المبحوثين في المؤسسة الإستشفائية إجراء مقابلات شخصية معهم خوفا من أن إجاباتهم ستكون محل المساءلة الوظيفية و الاستجواب عليها من قبل المسؤولين .

- لاحظ الباحث أن الصعوبات تكمن في موظفي المؤسسة الاستشفائية و خاصة عند استرداد الاستبانات التي لم يكثرثوا بالإجابة عليها مما حدا بالباحث إلى توزيع الاستبانات مرة أخرى.

عاشرا : مجالات الدراسة الميدانية

التعريف بمجالات الدراسة:

أ/ المجال الزماني :

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث الى الميدان ، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من شهر جانفي 2017 ، حيث قام الباحث بتقسيمها الى عدة مراحل :

✓ **المرحلة الأولى :** ان هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور بمخيلتنا مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي ، ولكن بعد الاتصال بالدكتور المشرف : **بن علي خليل** الذي قبل الإشراف ، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها ، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة الى تحديد موضوع البحث تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة في المؤسسات الصحية .

✓ **المرحلة الثانية :** أين تمت الزيارة الاستطلاعية الى المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة والتي استغرقت 20 يوم أين تعرف الباحث عن قرب عن المؤسسة العمومية الإستشفائية مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها كما كانت هناك بعض المقابلات مع

بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول العلاقات الإنسانية و القيادة بالمؤسسة الإستشفائية، وكان ذلك ابتداء من مارس 2017 .

✓ **المرحلة الثالثة :** حيث دامت هذه المرحلة 15 يوما أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المستشفى محل الدراسة ، وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بجرد العمال أو السجلات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمستشفى ، بالإضافة الى التعرف عن قرب مهام وأنشطة و خدمات المستشفى.

✓ **المرحلة الرابعة :** وهي آخر مرحلة حيث دامت 10 أيام أين تم فيها كخطوة أولى عرض استمارة الاستبيان على محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العمال.

✓ **المرحلة الخامسة :** وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة ، أين قام الدكتور المشرف بالإطلاع عليها من البداية الى النهاية ، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول ، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص .

ب/ المجال الجغرافي

✓ تعريف ولاية الجلفة :

تقع مدينة الجلفة على بعد 300 كلم جنوب الجزائر العاصمة وهي نقطة التقاء في منتصف الطريق بين الحدود الشرقية والغربية للبلاد، الجلفة عاصمة سهوب ، تمثل بصدق التركيب المتكامل لمناطق الجزائر المختلفة ، حيث مناخها القاري المتميز بارتفاعها عن سطح البحر بـ 1270 م يجعل منها مكانا مفضلا لدى كثيرا من السواح ، و كذا الرياضيين ، تشتهر هاته المنطقة بتربية المواشي والغنم على وجه الخصوص (ذي الجودة العالية) ، كما أنها مركز تجاري هام والصناعة الحديثة ظهرت جليا فيها بسرعة فائقة ، و

كذا باحتوائها لقطب جامعي فتي ، و يشتهر أهل منطقة الجلفة بالكرم و النية، (و ما تسمية موقع مبايعة أهل المنطقة للأمير عبد القادر الجزائري بالكرمونية لدليل على ذلك).¹ ولاية الجلفة إحدى ولايات الجمهورية الجزائرية ، يزيد تعداد السكان للولاية عن 1164870 نسمة (إحصاء أبريل 2008) و تحتل بذلك المرتبة الرابعة من حيث عدد سكان الولايات بعد كل من الجزائر العاصمة 2947446 نسمة ، و سطيف 1495403 نسمة و وهران 1200000 نسمة.

ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "المؤسسة العمومية الإستشفائية" ، و لذا وجب علينا أن نلم بمختلف المعلومات حول هذه المؤسسة .

✓ - المؤسسة العمومية الاستشفائية:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي .² تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء ، وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات . تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة وبالاحتياجات الصحية للسكان ، وفي هذا الإطار ، تتولى على خصوص المهام التالية :

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

¹-<http://www.djelfa.info>2014-10-02

² -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية -مرسوم تنفيذي رقم 07-140- مؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1428 ، الموافق 19 مايو سنة 2007 ، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، المادة 2 ، ص 11 ، العدد 33 .

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

مكونات المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة :

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من مستشفى مركزي و مستشفى فرعي يتكفل بالأمراض الصدرية و وحدة الاستعجالات الطبية الجراحية ، حيث انه من خلال المرسوم التنفيذي 140/07 يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة الموضوع تحت سلطة المدير بولنوار ساعد ، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال على ما يأتي :

*المديرية الفرعية للمالية و الوسائل يمثلها مدير فرعي السيد نوري عيسى متصرف إداري و تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب الميزانية و المحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة و الهياكل

*المديرية الفرعية للموارد البشرية يمثلها السيد بلعابب احمد متصرف إداري لمصالح الصحة و تشتمل على مكنتين هما مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ، مكتب التكوين .

*المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمثلها مدير فرعي السيد ضيف شعيب متصرف إداري لمصالح الصحة وقد تم توليه منصب جديد حاليا،تشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب القبول ، مكتب التعاقد و حساب التكاليف ، مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

*المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة يمثلها مدير فرعي السيد بديرينة علي متصرف إداري تشتمل على مكنتين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية ، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

حيث انه حسب القرار رقم 2496 المؤرخ في 2007/11/08 الصادر عن وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة .

إن مستشفى الجلفة الذي يقع في حي 05 جويلية يتكون من أربعة طوابق تتوزع على المصالح التالية :

- الجراحة العامة بـ 60 سرير تتوزع على 05 وحدات هي الجراحة العامة ، جراحة العظام و الرضوض ، جراحة الأعصاب و جراحة الأطفال .

- طب الأمراض المعدية بـ30 سرير تتوزع على وحدتين هما استشفاء الرجال و استشفاء النساء

- الطب الداخلي بـ50 سرير تتوزع على ثلاث وحدات استشفاء الرجال ، استشفاء نساء و طب الأورام .

- الطب الشرعي بـ04 أسرة تتوزع على وحدتين الخبرة الطبية القضائية و طب السجن.

-طب أمراض الكلى و تصفية الدم بـ30 سرير تتوزع على وحدتين طب أمراض الكلى و تصفية الدم.

- الاستعجالات الطبية الجراحية بـ30 سرير تتوزع على ثلاث وحدات الاستعجالات الطبية، الاستعجالات الجراحية و الإنعاش.

- الأشعة المركزية بوحدتين الأشعة و السكانير .

- المخبر المركزي بوحدتين علم الأحياء المجهرية و الكيمياء الحيوية .

- علم الأوبئة بوحدتين المعلومات الصحية و النظافة الاستشفائية .

- الصيدلية بها وحدتان تسيير المواد الصيدلانية و توزيع الأدوية على مختلف الوحدات .

-م صلحة تحقين الدم

- قاعة العمليات : عدد الغرف 07 موزعة على النحو التالي : 02 غرف بمصلحة

الاستعجالات الطبية الجراحية تعمل بنظام 24 سا/24 سا ، غرفة خاصة بتخصص جراحة

العظام تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص جراحة العظام 02 غرف خاصة بالجراحة العامة تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص (الجراحة العامون جراحة الأطفال ، جراحة الفك و الوجه ، جراحة المسالك البولية و جراحة الأنف الأذن و الحنجرة) .

أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة :

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :
 - تلبية حاجيات المواطنين (سكان بلدية الجلفة) و ضواحيها من تغطية صحية استشفائية وقد تزامن إنشاء هذه المؤسسة مع الوضع المتدهور للصحة ، حيث أنها أسست للسهر على تغطية حاجيات السكان الصحية ، بالنظر هذه المؤسسة من حيث بنيتها نجد أنها ذات بنية محكمة و جد منظمة و مقسمة إلى مجموع مديريات ، كل مديرية لها دور أساسي و في نفس الوقت مكتملة لدور المديرية الموالية لها ، لذلك نجد أن المدير يحتل مركز ريادي بقطاع الصحة العمومية .
 - ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
 - تطبيق البرامج الوطنية للصحة العمومية
 - ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .
- كما يمكن أن تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة ميدانا للتكوين الطبي الشبه الطبي الجامعي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين و خير مثال يتمثل في اجرائي لتربص ميداني على مستوى مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة .

الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة :

يسهر على تحقيق هذه الأهداف و المهام فريق طبي، شبه طبي، إداريين و تقنيين هم كالتالي:

عدد الإداريين المتواجدين في المؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2011 هو 50 عدد المرضى المتواجدين في المستشفى 370 (اختصاص : علاج عام ، الأشعة ، المخبر التخدير و الإنعاش ، قابلات ، مساعدين اجتماعيين ، التغذية رعاية المواليد و الأمانة الطبية) .

عدد الممارسين الطبيين العامين 52 طبيب عام ، عدد الممارسين الطبيين المساعدين الأخصائيين 58 (اختصاص : الطب الداخلي ، الجراحة العامة ، طب الأطفال ، جراحة الأطفال ، جراحة الكلى و المسالك البولية ، طب الأنف و الإذن و الحنجرة ، علم الطفيليات ، مبحث الجهاز الهضمي، علم الأحياء المجهرية ، طب الأورام السرطانية ، طب القلب جراحة العظام ، الطب الشرعي ، طب الأمراض العقلية ، طب الأعصاب ، طب أمراض الدم ، أمراض النساء ، إعادة التكييف الوظيفي ، الأمراض الصدرية ، التخدير و الانتعاش جراحة الفك و الوجه ، الأمراض المعدية) ، عدد الأخصائيين في علم النفس العيادي 02 عدد العاملين التقنيين 14 (اختصاص: مهندس، تقنيين في المخبر و الصيانة، الإعلام الآلي) عدد العمال المهنيين 160 يتوزع العمال بالتوقيت الجزئي و العمل بالتوقيت الكامل.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

يتناول هذا الفصل مفهوم و أهمية العلاقات الإنسانية التي تقوم بدراسة أحوال المجتمع و صلات بعضهم ببعض، كما تعنى بدراسة إنجازات الأفراد و ظروف حياتهم و جهودهم المشتركة ، بالإضافة إلى معرفة المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري ، وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني ، صار بها ذلك الإنسان (إنسانا)

قال الله تعالى (يا أيها الإنسان ...) هنا خاطب الله عز وجل الإنسان مناديا أكرم ما في كيانه و هو إنسانيته التي تميزها عن سائر الأحياء.

المطلب الأول: تعريف العلاقات الإنسانية

فالعلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وهي تعبر بذلك عن جملة من التفاعلات بين الناس و خاصة العاملين سواء كانت إيجابية كالاحترام و التواضع و التسامح و الثقة و الرفق.أو سلبية : كالتكبر و الظلم و التحيز و القسوة ،وقد وردت الكثير من التعريفات لمفهوم العلاقات الإنسانية منها:

عرفت العلاقات الإنسانية : بأنها المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على التبصر و الإقناع و التشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية.¹

و عرفت أيضا بأنها :القواعد المنظمة للتواصل بين المنظمات و الأفراد و ذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني.²

عوض الشلالدة،العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني ،ط1 ،،لم يرد مكان النشر و التاريخ، ص 22¹

²-likert ,Rens,s,TheHumanOrganizationalManagement_ New York,Hill.Book,1976,p37.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

وفي تعريف آخر لها بأنها :عبارة عن تكامل الناس و اندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي إلى إثارة دوافعهم ،حتى يعملوا معا لتحقيق الكفاية الإنتاجية و التعاون مع إحراز الإشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي.¹

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل، وبالتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.²

و أما بصفة عامة فتعرف العلاقات الإنسانية لتشمل جميع الاتصالات الاجتماعية في الوسط العائلي و المدرسي و التعليمي و العملي ،فهي مجموعة تصرفات البشر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كي نحدد القواعد التي تسمح لنا بتطوير هذه العلاقات.³

وتعتبر العلاقات الإنسانية بأنها فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا و الإقناع و التشويق القائم على أسس علمية بين أفراد و جماعات أي هيئة أو منظمة بطريقة واعية من الفهم و الإدراك و التعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة مع مراعاة القوانين و المعايير و التقاليد للمجتمع و القيم الإنسانية السوية.⁴ وتؤكد الدراسات بأن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى وصول التوازن في الأهداف ليعطي المزيد من الإرضاء الإنساني و ارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية.⁵

²- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد مرسي، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1974، ص10.

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

³- Francos, Brandeless .Human Relations, Part, P. U. F , 1974. P. 6.

-عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية و الإعلام، ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص21.
صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،مدخل أهداف، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص496-497.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

وتعرف العلاقات الإنسانية في المنشآت الصناعية بأنها كل علاقة في طرف من أطرافها إنسان أو أكثر يتفاعلون و يتعاملون سويا في سبيل هدف مشترك و أساس هذه العلاقات وضح الهدف و الاتصال الجيد و القيادة التي توجه هذه العلاقات ومعرفة كل واحد من العاملين لدوره و ذلك لتحقيق مصلحة العاملين في إطار إنساني لمصلحة المؤسسة و المجتمع¹.

المطلب الثاني: أهداف العلاقات الإنسانية

وتظهر أهداف العلاقات الإنسانية من خلال استعراض المفاهيم والتعاريف كالآتي :

- الشعور بالانتماء إلى التنظيم عن طريق إشعاره بأنه عضو في الجماعة، يشارك في عمله وتحمل مسؤولياته و في صنع ما يتخذه المدير من قرارات.
- النجاح و التقدير و ذلك حين يتحمل الفرد المسؤولية في عمله و ما ينجزه، فإن على الرئيس المباشر أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه و يبدي تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.
- الأمن و الطمأنينة و هما نتيجة حتمية للبقاء و الاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد العامل مطمئنا في البقاء بعمله، مستمرا في عطائه و إنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل.

المطلب الثالث : المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية

تجدر الإشارة إلى إن هناك كتب كثيرة تتناول موضوع العلاقات الإنسانية دون أن تحدد مفهومه على الإطلاق، ودون استخدامه في كثير من الأحيان خلال السنوات الأخيرة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن تعبير العلاقات الإنسانية من الناحية اللغوية بسيط و دارج أصلا .

-علي أحمد علي، العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص16¹.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

حيث تعرف بأنها علاقات عادية تتم بين الأفراد والجماعات خلال العمل و خارجه و الحقيقة هي أن العلاقات الإنسانية يقصد بها نوع معين و حساس من العلاقات الداخلية و الخارجية و ترجمة للاتجاه الديمقراطي و تفسيراً للاتجاه العلمي في الإدارة.
ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية هي 1 :

1- ينظر البعض إلى أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق و التمييز و على ذلك فان العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم و خبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل و طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام لم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيراً ؟ و ما السبب في أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع ؟ لا شك أن الإحساس العام كان موجوداً وليمكن المديرين في حاجة إلى الذوق و التمييز و حسن الإدراك طالما تنقصهم التجربة و الخبرة و المهارة في استخدام نمط العلاقات الإنسانية للعاملين أثناء العمل .

2- وجود خلط بين مفهوم العلاقات الشخصية فقد رجع بعضهم إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة و الاستلطاف و سابق المعرفة و القرابة و ما يتصل بها من مراعاة للخواطر و المحسوبية على حساب العمل ولكن الفرق شاسع بين العلاقات الإنسانية و العلاقات الشخصية ؛فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية أما العلاقات الشخصية تقترن بالتحيز و التعصب .

3- وهناك مفهوم خاطئ للعلاقات الإنسانية يقول بأنها تضعف من سلطة الإدارة و تعطل الإنتاج و تعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل و نظامه في المؤسسة ،والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل

¹-سيد مرسي، العلاقات الإنسانية، سلسلة العلوم السلوكية في مجال الإدارة، المعهد القومي للإدارة العامة ، القاهرة، 1970، ص25-35.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

أهداف الموظفين و تعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق إشباعهم و رغبتهم في العمل.

4- كذلك اعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية هي غض البصر عن أخطاء الغير و المداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا، و تغليب عنصر الشفقة و الرحمة حفاظا على لقمة العيش، حتى لو كانت على حساب العمل....

إن مبدأ العلاقات الإنسانية لم ينادي بها أصحابها لتكون على حساب العمل و حساب الكفاية الإنتاجية إنما ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كدعوة لزيادة و إثراء العمل حسنا و كفاءة و اتقانا، و العلاقات الإنسانية على هذه الصورة تنطوي على الرحمة و الشفقة و لكن رحمتها و شفقتها من نوع سليم تعين الإنسان على تقوية ضعفه أو تصحيح خطئه، و تدعوا كذلك إلى تحسين العمل و زيادة الإنتاجية و التفاعل بين الأفراد و الجماعات في العمل.

5-و أخيرا رأى البعض "إن العلاقات الإنسانية" معناها القيام بأعمال ترويحية و مجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله،فالعلاقات الإنسانية في نظرهم إضافة جديدة على العمل و وظيفة جديدة على وظائف الإدارة، و كل ما في الأمر أن العلاقات الإنسانية هي نظرية قابلة للتطبيق يقصد بها إعادة النظر في العمل و إدارته على نحو يحول طبيعتهما إلى نوع جديد أكثر جوده و أكثر فاعلية و إنسانية، و زيادة في الإنتاجية و حسن الأداء.

المطلب الرابع: أهمية العلاقات الإنسانية

تأتى أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات و سلوك الذين يقوم عليهم العمل و الإنتاج. فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة بل هو إنسان له عواطفه و تفكيره و ميوله و نزعاته و تنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام و تقدير و أن يجد مجالا مفتوحا للعمل و بعض الضمانات في المستقبل و حياة اجتماعية سليمة و هذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد و توفيرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام و التقدير و هما عنصران هاما لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك، كما يجب أن

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه و ترتفع معنوياته، و يتم هذا عن طريق الاتصال و المشاركة و العمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية .

و تبرز أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تحليل أبعاد مضمون العلاقات الإنسانية التي تتضمن النقاط التالية:1

1 - إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد اكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية او الميكانيكية.

2 - أن ممارسة نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستمر.

3- ان العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات و تحقيق الأهداف التنظيمية بدلا من الإسناد إلى احدها دون الأخرى .

4- أن العلاقات الإنسانية تسعى لان تكون المنظمة و الشخص يسيران بأقل جهد و أكثر إنتاجية .

و أما الدور المهم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل المجالات بالإدارة:

- تضمن للعاملين و العاملات الرضا الوظيفي في العمل .
- إثارة الدوافع للعمل و تحسين الأداء .
- ترفع من الروح المعنوية، و الشعور بالانتماء للعمل الإداري .

المبحث الثاني : نشأة و تطور العلاقات الإنسانية

إن الاستعراض و التطرق لنشأة و تطور العلاقات الإنسانية سوف يسمح لنا الإلمام بأنواع و طبيعة التيارات الفكرية المختلفة التي تعرضت لها الإدارة و التجارب و البحوث التي

-علي، أحمد. الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر، ص 1.7

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

أجريت من عصور سابقة إلى يومنا هذا ،كما يسمح لنا بفهم العلاقات الإنسانية و الاستفادة منها في تطبيق أصولها في مختلف محالات الحياة اليومية، حيث أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كان نتيجة و حصيلة لعوامل كثيرة في سلسلة التطور الفكري و العلمي و العملي و ما مرت به إدارة الأفراد من تجارب، و نتيجة أيضا لتقدم العلوم الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية وغيرها من العلوم الإنسانية¹.

و أما في المجتمعات الحديثة والمعاصرة يتبين أن تطور العلاقات الإنسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال، ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتفاع الأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية و الإنسانية.

و لتوضيح مراحل التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية، تناول الباحث التطورات على الفكر الإداري في مجال دراسة محددات السلوك الإنساني التي اعتمدت عليها كل مرحلة من مراحل التطور وفقا لما يلي²:

المرحلة التقليدية - المرحلة الانتقالية- المرحلة الحديثة

أولاً: المرحلة التقليدية:

تميزت هذه المرحلة بظهور مدارس فكرية عديدة منها:

مدرسة العلاقات الإنسانية :

بدأت بوادر فكرة العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية ،إذ سادت الفكرة بأن تحسين وسائل و ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و رفع مستوى المعيشة ولاشك أن الدافع هنا لم يكن إنسانيا محضا مصدره الرغبة في تحسين ظروف العمال ، ولكن كانت تلك التحسينات في ظروف العمال المعيشية هي السبيل إلى زيادة إنتاجيتهم وزيادة أرباح

- صالح الشبكي ،العلاقات الإنسانية في الإدارة ،ط1، مكتبة القاهرة الحديثة،القاهرة،1969،ص22¹.

-محمد علي شهاب وآخرون،العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي،الشركة العربية للنشر و التوزيع،القاهرة،1994،ص45².

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

المنظمة، وكان مفهوم العلاقات الإنسانية بسيطاً للغاية، حيث كان يرفض تشغيل الأطفال في الأعمال، و يصر على نظافة العمال و أماكن عملهم.¹

و أحدثت التجارب التي قام بها التون مايو و آخرون عام 1927 في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية و الاجتماعية و الإنسانية تلعب دوراً أساسياً كمحدد لسلوك الأفراد و إنسانيته و تعتبر نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية، التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد و المنظمة.²

اشترك التون مايو و زميله دفرنيزر و ثليزبرجر بإجراء بعض التجارب في شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية في المدة من عام 1924-1932 بأحد مصانع الشركة وهو مصنع الهاوثورن الذي يضم حوالي 30 ألف عامل، وكانت تهدف التجارب إلى معرفة أثر الزيادة في الإنتاجية نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل مثل الإضاءة و التهوية والرطوبة و فترات الراحة و زيادة وجبات الطعام و غير ذلك من العناصر المتعلقة بظروف العمل وأهم هذه التجارب تجربة الإضاءة.

تهدف هذه التجربة إلى معرفة أثر الإضاءة على زيادة الإنتاج حيث أجريت التجربة على ثلاثة أقسام مختلفة و تم قياس الإنتاج تحت كثافة الإضاءة المتغيرة التي تزداد و تنقص في فترات منتظمة و قسم العمال فيه إلى مجموعتين :

مجموعة أجريت عليها تجربة الإضاءة و المجموعة الأخرى المجموعة الضابطة مع مراعاة تساوي كل الظروف المحيطة بالتجربة.

وفي كلتا الحالتين أن الزيادة و النقصان في الإضاءة والإيحاء للعمال بهذه الزيادة أو النقصان فكانت أن الإيحاء الإيجابي بزيادة الإضاءة أن العمال راضين عن عملهم و الإيحاء

¹ عبد الرحمن بكر، العلاقات الإنسانية و الإنتاج، مرجع سابق، ص18.

² -Homqns.G.Fatigue Of Workers. Newk :Reinhold. 1946.p.56.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

العكسي ينقصان بنقصان الإضاءة فعبر العمال عن شكواهم و استيائهم و لكن لم ينخفض الإنتاج.

و أكدت هذه التجربة أن هناك استجابة نفسية أو اثر نفسي للتغيير في الإضاءة على العمال ،وعليه فقد كان تأثير الإضاءة نفسيا أكثر منه حقيقيا ،و أجريت كذلك تجارب عديدة منها تجربة غرفة الاختبار و الأجور و المقابلات و ملاحظة السلوك الجماعي ،حيث خلصت هذه التجارب إلى نتائج أهمها :

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل و تنمية الروح المعنوية له.
- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين الإدارة و العاملين.
- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار و الأمن في العمل الثابت المنظم.¹

وتلخص مراحل التطور الفكري الإنساني من خلال الجدول التالي :

¹- عادل الزيايدي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس ،مصر، 1992، ص348-351.

²- محمد شهيبي و آخرون، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي ،مرجع سابق ، ص 26.

الفصل الأول : العلاقة بين الأفكار الإنسانية

جدول رقم (01)

التطور في الفكر الإداري و انعكاساته على وظائف إدارة الأفراد

الوظائف التي أضيفت لإدارة الأفراد لمواكبة التطور في الفكر الإداري	أهم الأفكار	المدارس الفكرية لمحددات السلوك
- دراسة الزمن و الحركة . - الأجر و الحوافز المادية . - التدريب المهني .	- تقسيم العمل و التخصص الدقيق - الإنسان إقتصادي رشيد - الحافز المادي هو المحرك الحقيقي و الوحيد للسلوك الإنساني	المرحلة التقليدية - مدرسة الإدارة العلمية
- الحوافز المعنوية . - أساليب القيادة و الإشراف . - الاتصالات . - تقييم الأداء و رسم المسار الوظيفي و الترقية * - تعديل الإتجاهات . - التنمية الإدارية . - تكبير الوظائف و الإثراء الوظيفي . - الأمن الصناعي . - البحوث و الدراسات .	- تنوع الحاجات الإنسانية - العمل وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الإجتماعية و النفسية للعامل . - تقسيم العمل و التخصص الدقيق يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية . - التأثير الواضح لجماعات العمل غير الرسمية . - أهمية أسلوب القيادة و الإشراف .	- مدرسة العلاقات الإنسانية
- دراسة مواعيد العمل نظام الورديات . - دراسة تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية و النفسية للعامل .	- مشكلات العمل تؤثر على الحياة الأسرية للفرد	- المرحلة الانتقالية
- التعرف على المشكلات الإجتماعية و النفسية . - تقديم الخدمات الإجتماعية للعاملين (مثل الحضنة ...)	- التأثير المتبادل بين مشكلات العمل و المشكلات الأسرية و انعكاس كليهما على إنتاجية الفرد في العمل .	- المرحلة الحديثة

يوضح الجدول السابق رقم(1) المراحل الثلاث للتطور الفكري لإدارة الأفراد و أهم الأفكار و الوظائف التي أضيفت خلال هذه المراحل ، ففي المرحلة التقليدية كانت وظائف إدارة الأفراد في ظل سيادة حركة الإدارة العلمية قاصرة على تحديد الأجور و الحوافز و دراسة الزمن و الحركة و تقسيم العمل و اعتبار العنصر البشري إنسان رشيد اقتصادي ، ثم تطور الفكر و العمل الإداري و اهتمامه بالعنصر البشري ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد و رغبته في العمل و تقديم الحوافز المعنوية و سياسة أسلوب القيادة و الإشراف و برامج تنمية المهارات المتعددة ؛ مما انعكس إلى الانتقال إلى المرحلة الانتقالية في دراسة محددات سلوك الفرد في العمل ، متمثلة بدراسة ضغوط العمل و مشكلاته على الحياة الأسرية ، مما جعل القائمين على هذه المدرسة بدراسة مواعيد و عمل نظام الدورات في العمل.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

وأخيرا ظهر بوضوح تأثير المرحلة الحديثة في اهتمام بعض الإدارات بدراسة المشكلات الأسرية للعاملين ،و التعرف على المشكلات الاجتماعية و النفسية ومعالجتها و تقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية و التعليمية للأفراد.

المطلب الأول : عوامل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية قديمة و موجودة من عصر بعيد لأنها شغلت حيزا كبيرا في تفكير الإنسان منذ أن ظهرت على الأرض مجموعات من الناس ،ففي الماضي على سبيل المثال قبل قيام الثورة الصناعية كانت علاقات العمل الإنسانية محددة و بسيطة و غير متشابكة ولا يعني هذا أنه لم تكن هناك مشكلات في العلاقات بين الأفراد في العمل مع قلة المنشآت للإنتاج في ذلك العهد ، لم تكن هناك مشكلات في العلاقات بين الأفراد في العمل مع قلة المنشآت للإنتاج في ذلك العهد ، كان صاحب العمل يتعامل مع الفرد نفسه مباشرة وحل المشكلات الناشئة عن العمل بطريقة حاسمة و فعالة .

والسبب في دراسة العلاقات الإنسانية هو تفهم أسس التعامل مع الناس الذي لم ينشأ إلا حديثا ، فهي لم تقترب من نطاق العلم إلا منذ عهد قريب شأنها في هذا شأن العلوم الاجتماعية و النفسية ، حيث ظهرت عوامل جعلت مدرسة العلاقات الإنسانية تبرز و تظهر ،ومن هذه العوامل:¹

1-البعد بين التقدم الفني و التقني و الإنساني،حيث لم تحظى العلاقات الإنسانية على مر العصور باهتمام كبير،مما أكد ضرورة الإهتمام بها و إبرازها جنبا إلى جنب مع التطور الذي حدث في مجال الهندسة و الإنتاج و الاقتصاد ، فلقد اتضح لرجال الإدارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم إلى تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية .

¹-Mayo ,E,The Social Problems Of An Industrial Civilization,Bosten Harvard University,press,1945.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

2- تضخم حجم المشروعات مما ترتب عليه تقسيم العمل، و استتالة في الاتصالات و التجمع الضخم من القوى البشرية في مكان مخصص و محدد وتولدت بعدها مشكلات معقدة ، حيث أن تقسيم العمل أدى إلى الملل و هبوط الروح المعنوية و خلق مشكلات اجتماعية داخل المنظمة جراء العدد الضخم من القوى العاملة ، وهذا كله دفع الإدارة إلى إدراك ظهور العلاقات الإنسانية في المنشآت و غيرها .

3- كان للبحوث العلمية و التجارب التي قام بها رواد الحركة الإنسانية أمثال التون مايو، وروذلسبورج و غيرهم ، لها الأثر الكبير على أصحاب الأعمال و الإدارة مما أدى إلى ظهور تنمية العلاقات الإنسانية.

4- ظهور و ازدهار النقابات المهنية و اتحادات العمال و ما كفلتها لهم القوانين من الحماية والتي أبرزت بعض المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية حيث أدى هذا الإحساس برجال الأعمال إلى تنمية العلاقات الطيبة مع العاملين في المنظمة لضبط العمل و استمراره .

5- تقدم العلوم الاجتماعية و ازدياد الثقافة بين العاملين و تبصيرهم بمكانتهم الاجتماعية و العملية مما شجعهم أنفسهم على تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية و ظهورها و العمل بها .

6- ارتفاع مستوى المعيشة و إشباع رغبات الفرد الفيزيولوجية و التزاماته العائلية ، تؤكد وجود علاقات إنسانية طيبة ليستمر الفرد في عمله و يحسن من أدائه .

مما سبق إن هذه العوامل المجتمعة أدت إلى ظهور و إبراز أهمية العلاقات الإنسانية و دورها الكبير في تحسين الأداء ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، و زيادة الإنتاجية في جميع مجالات الحياة ، حيث تعزز ذلك بظهور مدارس فكرية تنادي و تهتم بهذه العلاقات لأثرها الكبير و دورها المتميز في العمل.

المطلب الثاني: العلاقات الإنسانية في المجال الإداري

ازداد الاهتمام بالعلاقات و مشكلاتها في السنوات الأخيرة ، خاصة بعد كبر حجم المؤسسات الإدارية التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم ،وبعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ طريقه إلى المؤسسات و امتد أثره على العاملين و على العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

ومن الملاحظ أن النظام الإداري يتأثر بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع،وتتفاعل العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الدينية و التاريخية فيما بينها و تؤثر على النظام الإداري ،فالعلاقة علاقة تأثير متبادل و ليست مجرد تأثير في إتجاه واحد ولا يعمل مستقلا عن بقية العوامل و لكنه يؤثر في النظام الإداري من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى¹.

وتأكيدا على ذلك فإن هناك مجموعة من القوى و العوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفيزيولوجية :الثقافة والقيم ،وثقافة التنظيم، والبيئة وأن التربية و القيم لهما التأثير الواضح في تطوير وتنمية هذه الجوانب ،ومن ثم تنعكس على الممارسات الإدارية والإنسانية على احتياجات و مطالب العاملين في المجتمع².

وإدارة التعليم من أهم المجالات التي خاضتها العلاقات الإنسانية ،فالمدير الناجح هو الذي يستطيع كسب تقدير الآخرين و يستفيد بأحسن ما لديهم من قدرات و إبداعات وزيادة في العطاء و حسن الأداء .

وهناك بعض الطرق و الأساليب التي توطد العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير و العمال في الجو التنظيمي و الإداري منها ³ :

- تقدير المدير لجميع العمال و احترام آرائهم و مقترحاتهم و إشراكهم في قرارات الإدارة.

¹-احمد إبراهيم ،العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،الإسكندرية،1999،ص20.

²-Dan .L.Costly , end others et.al, **human relations in organizations** .New York .west publishing com, 1994.

- محمد المنيف ، دور مدير المدرسة كموجه مقيم ،دار العلوم ،ط1 الرياض 1989.³

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

- امتداح و تشجيع العمل الجيد ، الذي يصدر عن الموظف الإداري و رفع روحهم المعنوية .

- التعرف على المشكلات الاجتماعية التي تضايق الإداريين و الاشتراك معهم لمعالجة هذه المشكلات ، والتي من شأنها توطيد العلاقات الإنسانية بين الطرفين مما يزيد من تحسين الأداء في العمل .

- توفير المناخ التنظيمي الذي يجعل الإداريين و يعملون بالاطمئنان والأمن الوظيفي و الاستمرارية في العمل .

إن العلاقات الإنسانية تعتبر عنصر من عناصر الإدارة الفعالة و خاصة في الإدارة التنظيمية و لذلك فإن مدير المنظمة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية ، يستطيع أن يعرف مواطن ضعفه أو قوته ويدرك اتجاهاته وتشعره بالثقة الذاتية التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة ، أو إحداث التغيير في النظام و علاقات الأفراد ، فالمدير الذي لديه فهم في السلوك البشري (اللفظي و العملي) وتقبل وجهات النظر للعاملين في المؤسسة يعرف كل ما يقوم به من عمل ، فتصبح المهارة الإنسانية بهذا المفهوم متكاملة و فعالة¹ .

كما أن ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة يجب أن تكون على رأس الممارسات التي على المدير إنفاذها و العمل بها و عليه أن يتعامل مع الآخرين بطرق شتى فرديا و جماعيا رسميا و غير رسميا وذلك حتى يستطيع أن يدرك ماذا يفعل الآخرون وكيف يتصرفون؟².

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير مع العاملين ذات أهمية بالغة لان نوعية العلاقات بين الطاقم الإداري تعتمد اعتمادا على نوعية علاقاتهم مع المدير أو القائد و الإداري .

- عزت جرادات ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مفهوم و محتوى رسالة المعلم ، العدد الثاني حزيران 1979 .¹

²-Hinds , Cobin , **Public relations officer introduction** , Welches , St. Michael Barbados 1998 ,P 162

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

و هناك عوامل تساهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ، ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية و الإرتفاع بمستوى عملهم و مجموعاتهم و تحسين ظروف عملهم و زيادة مستوى أدائهم ، ومن هذه العوامل :

الدافعية للعمل : حيث تعتبر الدافعية للعمل المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية و تقوم في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو إلى خمسة أنواع¹.

- 1- الحاجات الفيزيولوجية مثل الأكل و الشرب والملبس والنوم و الراحة...
- 2- الحاجة للأمن و الطمأنينة .
- 3- الحاجة إلى المشاركة و الإنتماء .
- 4- الحاجة إلى التقدير و المكانة الإجتماعية .
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات .

الروح المعنوية : ويقصد بها الجو العام الذي يسيطر على الجماعة و يوجه سلوكهم و هي محصلة لكثير من العوامل التي تسود المؤسسة ، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة ، فإنخفاض أو إرتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منها على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية و التي تظهر في مستوى الأداء و الإنتاج ، ومدى إستمرارية العاملين ، و غيابهم أو إنقطاعهم عن العمل و كثرة الشكاوي و الخلافات و النزاعات بين الأفراد، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذه المشكلات حتى يتحقق الإنسجام بين الأفراد و يستمر العمل في المؤسسة كما يرام .

و أما الحوافز التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المنظمة ، التي لها أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل تتنوع إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية ؛ فالإيجابية تقوم على أساس الترغيب و الترحيب و أما الحوافز السلبية فتقوم على أساس التخويف و

- احمد إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، مرجع سابق ، ص 32¹.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

الترهيب وهي الحوافز المعنوية وحوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية بالأمن و الإستقرار و حوافز إقتصادية و هي المكافآت المادية .

ويرى الباحث في المجال الإداري أن العلاقات الإنسانية نمط حساس يقوم به الرئيس و المرؤوس على حد سواء فكل عليه واجبات و له حقوق فالإدارة تقع على عاتقها النصح و الإستشارة و إتاحة الفرص للعاملين في إبداء الرأي و أن تعمل ما بوسعها حتى تجعل بيئة العمل جديرة بالإحترام و المودة و التعاون و معالجة المشاكل المختلفة بكل صدق و موضوعية، و الحصول على الإعتراف و التقدير و المكافأة عندما يستحق الموظف ذلك .

أما الموظف أو العامل فيجب عليه تجاه رئيسه أن يستحق له التأييد و الثناء و المساندة و العمل الجاد و الإخلاص و الإتقان في العمل و أن يطور إهتماماته و يكرسها لتحقيق أهداف المؤسسة و خدمة مصالحها ، و أن يبادر إلى الإبداع و الإبتكار في العمل و القناعة و التأكيد منه ؛ أن الإدارة تعرف طريقها الصحيح و تلتزم به و أنهم قائمون على العمل بكل كفاية و مقدرة هناك تكون العلاقات الإنسانية وطيبة بين الطرفين و التي تؤدي إلى تحسين الأداء في العمل .

المبحث الثالث : العوامل التنظيمية الرسمية و غير الرسمية في العلاقات الإنسانية

لاشك أن لكل إدارة في المجتمع ؛عوامل تنظيمية رسمية و غير رسمية تعمل بها لتحقيق أهدافها و أهداف أفرادها وفق الخطة المرسومة لهذه المؤسسة أو المنظمة فالتنظيم الرسمي عبارة عن تقسيم الأعمال و الوظائف إلى وحدات تنظيمية و تحديد السلطة و المسؤولية و إيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة و يترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية تبين الوحدات التنظيمية على شكل إدارات و أقسام ،أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

و أما التنظيم غير الرسمي في المنظمة يعرف بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض في مجال العمل و غير العمل حيث تنشأ صداقات

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

بين بعض العاملين ؛ فنجدهم يذهبون مع بعضهم لتناول الطعام أو تناول الشاي و القهوة في فترات الراحة ،ويتبادلون الزيارات و الأفكار و الآراء ،و يكونون بذلك جماعات غير رسمية أو تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير الرسمي لم تحده إدارة المؤسسة ، بل ينشأ تلقائيا نتيجة لعمل الأفراد معا سواء في أقسام محددة أو أقسام مختلفة .

ومن العوامل التنظيمية التي لها دور في العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء بشكل عام متمثلة في المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة مثل :

نمط القيادة ،المناخ التنظيمي ،التدريب،الحوافز ، التنظيم الإداري ،و العلاقات غير الرسمية المتمثلة بالعلاقات الإجتماعية ،و الإتصال غير الرسمي مشيرين إليها في ما يلي

المطلب الأول : القيادة و الإشراف

تعتبر القيادة من أهم العوامل المحدد لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم ،و هي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه السلوك الإنساني في التنظيم مما يحقق أهداف الإدارة فالقائد الذي يعتمد إلى التسلط و التعامل مع الأفراد بإعتبارهم أفرادا من درجة أدنى لاشك يؤدي إلى تباعد الأفراد و إحجامهم عن العمل ، وعلى النقيض من ذلك فإن القائد الإداري الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني و يتفهم طبيعة العنصر البشري يعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين ، إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ في العلاقات الإنسانية يكون الأفراد على إستعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاز خطط إدارة منظمة .

وبشكل عام فإن العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم هي إنعكاس لنمط القيادة والإشراف ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية و من ثم فإن ترشيد أساليب

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية ، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد في المنظمة و تحسين أدائهم ¹.

وللقيادة عدد من المفاهيم و التعريفات التي تختلف في كلماتها و لكنها في معظم الحالات تحمل نفس المعنى و التوجه ، حيث تعرف القيادة بأنها : فن التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب الاهتمام بالجماعة ².

ويمكن تعريف القيادة من وجهة نظر الباحث: بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

والقائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين من أجل أهداف يسعى لتحقيقها³.

و يمكن تعريف القائد من وجهه نظر الباحث بأنه : الشخص الذي يتولى الإشراف على مجموعة و يستطيع التأثير في سلوك أفرادها و تنسيق جهودهم و توجيهها نحو تحقيق أهداف محددة .

و المؤسسات الاستشفائية كغيرها من المؤسسات تحاول جاهدة زيادة فاعليتها و يقصد هنا بالفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف و تركز الفاعلية على الجانب الإنساني للقيم و النشاطات التنظيمية ، كما تشير الفاعلية التنظيمية للجامعة إلى توفير مناخ أكاديمي إيجابي وتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الفئات التي يتكون منها المجتمع ورضاهم وتزويد المجتمع بالقوى البشرية و المدربة.

¹-علي السلمي ، دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري مجلة الإدارة ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مجلد 7، عدد1، 1985 ص 21— 32.

²- رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي ، " دار الندوة للنشر و التوزيع ، عمان،1984،ص74.

³ - Wendell L . French, **The Personal Management Process**,5.Edd Massachusetts, Houghton Mifflin Company 1982) p-101 .

المطلب الثاني : التنظيم الإداري

يقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة بمجموعة من المتغيرات و التي يعد التنظيم الإداري أحدها ، التنظيم الإداري أحد المحددات المهمة في العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي لتأثيره الملموس في مظاهر السلوك الوظيفي المتصل بالأفراد داخل التنظيم ، مما يجعلهم و يحفزهم على الأداء السليم .

إن الاهتمام بالتنظيم الإداري في المؤسسات العمومية من خلال توفير الجو الملائم للعمل و التميز به سوف يكون خطوة مهمة في دعم و تطوير عملها و تحسين أدائها لما له اثر كبير على أداء العاملين و سلوكهم و اتجاهاتهم الذي ينعكس على سلوك التنظيم ، حيث تسعى المؤسسات إلى تنمية و تطوير المستويات الإدارية العاملة فيه لرفع مستوى الأداء الذي لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال توافر التنظيم الإداري الذي يشجع تلك المستويات الإدارية على أداء الأعمال المنوط بها بكفاية و فعالية.

ويعتبر مفهوم التنظيم الإداري بأنه " مجموعة من الخصائص و القواعد و الأساليب و الصفقات الرئيسية و التي تشكل بيئة العمل و البيئة الإنسانية التي توجه و تحكم سلوك العاملين داخل التنظيم"¹.

وأشار آخرون بأنه : مجموعة من الإتجاهات التي يمكن إدراكها عن طريق التنظيم و يمكن إستقراؤها من خلال الطريقة التي يعامل بها التنظيم أفرادها².

المطلب الثالث : التدريب

يعتبر الإهتمام بالعنصر البشري محور إهتمام المؤسسات العمومية الاستشفائية و التدريبية المتخصصة لأن العنصر البشري و إنسانيته مهم في العمل الإداري ، ومن الضروري في

¹ - محمد الذنبيات ، " المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن" ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلد 26 ، عدد 1 1999 ، ص 38.

¹ زهير الصباغ "العلاقة بين إغناء العمل و الدافع للعمل" مجلة البحوث الإقتصادية ، عدد 4 مجلد 7 ، 1970 ص 145.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

البدء أن يوضح الباحث مفهوم التدريب من خلال استعراض تصورات بعض الباحثين لما يعنيه التدريب فالتدريب "جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل إكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعدهم على تحسين الأداء و أهداف المنظمة " 1 ، كذلك هو : "عملية تعليمية تتضمن إكتساب المهارات و المفاهيم و الإتجاهات لتحسين أداء الموظفين "2.

وتبرز أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية بما يلي :

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد و العاملين .
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد و العاملين .

الإتصال : تمثل عملية الإتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني ، و من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية ، أسلوب و كفاءة عمليات الاتصالات السائدة في المؤسسة ، وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في المؤسسات العمومية فوجود نظام إتصال سليم و فعال ضرورة ملحة للإدارة ، لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم ، كما يستطيع وضع حل ملائم و مناسب لذلك الموقف مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة على ذلك الحل ؛ فالإتصال عبارة عن شريان العملية الإدارية داخل المؤسسة .

-محمد النجار ، إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مطبعة الإتحاد دمشق 1995 ، ص 1.35

2-LloydLbyars&leslieRue , Human resourceManagment .Third ,ED,Home Wood,

ترجمة الباحث . 20 p .irwin,1991

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

و يمكن تعريف الاتصال بأنه "أي سلوك يبذوه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات و يتسبب ذلك في استجاباتهم بالسلوك أو الطريقة التي يرغبها " 1 .

و يعتبر الإتصال بأنه عملية إجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة يتم من خلالها تبادل المعلومات و إيصال البيانات بواسطة شبكات و قنوات الإتصال المعمول بها بالمؤسسة 2 للإتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة ، و الوصول إلى هذه المرحلة ، يجب على الإدارة أن تبذل جهد من أجل التغلب على ما قد يعيق حركة الإتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية تتعلق بالمؤسسة أو نفسية تتعلق بمشكلات الأفراد .

ومن الواضح أن كفاءة الإتصالات الإدارية في بناء و تدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين 3 :

- كمية المعلومات و البيانات المتدفقة في أرجاء التنظيم و مدى جدواها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم .

- تدفق الاتصالات في جميع الإتجاهات و تغطيتها لأجزاء و مستويات التنظيم جميعا .

المطلب الرابع : العلاقات الاجتماعية

الإنسان كائن إجتماعي يتفاعل و يتعايش مع الآخرين وهذا يؤدي إلى وجود علاقات إجتماعية تنمو تدريجيا، و تؤدي إلى وجود النظم الإجتماعية ومن هنا تتكون الحياة

¹- عبد الرحمن عمر ،الاتصالات في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 1973 ، ص7 .

²- محمود المساد ، "الإدارة الفعالة" ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط 1 بيروت ، 2003 ، ص 187 .

³-Trewath . **R and Neport Management** , PLano Texas Business Publication .Inc . 1982. P 322 .

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

الإجتماعية الإنسانية ، ويدخل الإنسان في إطار عريق من العلاقات الإجتماعية التي تربطها أصلا علاقات إنسانية لإستمرار البقاء و العيش ، وبمعنى آخر ينشأ من إجتماع الأفراد و تبادل أفكارهم و إتحاد مصالحهم بصفة تلقائية علاقات إجتماعية و قواعد و أسس خاصة لتحقيق دوافعهم الإجتماعية و حاجاتهم الضرورية و أهدافهم المشتركة .

ويعتبر موضوع العلاقات الإجتماعية من أهم الموضوعات في علم الإجتماع و علم النفس الإجتماعي ، نظرا لكون هذه العلاقات نماذج للتفاعلات الإجتماعية بين وحدتين إجتماعيتين أو أكثر .

ومن التعريفات التفصيلية للعلاقات الإجتماعية : " بأنها نسق معين ثابت يشمل طرفين سواء كانا فردين أو جماعتين يربطهم أمر معين أو مصلحة أو إهتمام معين تشكل قاعدة لتفاعلهم بجانب أن العلاقات هي نسق معين بين الواجبات و المسؤوليات بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر " 1 .

وتعرف أيضا بأنها : "نسق من التفاعل منظم بين شريكين على أساس علاقات إنسانية تربطهم أهداف مشتركة لتحقيق و إشباع رغباتهم " 2 .

فالمؤسسة نسيج إجتماعي إنساني مترابط يتكون من كوادر إدارية و فنية متمثل بالموظفين الإداريين و الفنيين و الأطباء و الممرضين التي تربطهم علاقات إجتماعية و إنسانية معا أو بعضهم تجعلهم يتأثرون أو يؤثرن بالعمل ، فنجد أحيانا أن هناك علاقة طيبة بين الرئيس و المرؤوس و الموظف ، هذه العلاقة أساسها التبادل و التعاون و التفاهم المشترك في مجال العمل .

و يرى الباحث أن العلاقات الإجتماعية بين الأفراد في المؤسسات علاقات إجتماعية داخلية و أخرى خارجية ، فالعلاقات الإجتماعية الداخلية تؤدي إلى الإتفاق أو الإجماع

1- F .Znaniki :**Social Relationship And Social Roles** .New York ,1965 . P 24.

- جمال حسنين : مبادئ علم الإجتماع ، دار الثقافة ، القاهرة 1983 ، ص 90 .

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

لتحقيق أهداف العمل و المنظمة بروح الفريق الواحد و التعاون على إنجاز و تحسين الأداء و البعد عن ضغوط العمل ، أما العلاقات الإجتماعية الخارجية (أي خارج العمل) كالزيارات المتبادلة بين الأفراد و الرحلات الجماعية وإقامة الحفلات الترفيهية التي تجمع الأفراد في العمل و خارجه ، فتجمع الألفة و المحبة و المرح بين قلوبهم و بذلك يمكن أن تؤدي هذه الوسائل إلى تحقيق و تنمية مبدأ العلاقات الإنسانية التي بدورها تزيد من رضاهم الوظيفي و إقبالهم على العمل بكل حيوية و نشاط تحسين أدائهم .

المبحث الرابع : الأداء الإداري

المطلب الأول : مفهوم الأداء الإداري

إن الإنسان الكفاء من أهم الموارد التي يمكن أن تثرى بها أمة من الأمم ' كما يعتبر الأداء السليم لهذا الإنسان أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية ولما كانت كل جهة سواء كانت حكومية أم خاصة تحاول دوما تحقيق أهدافها و التقدم نحو الأفضل فإن عملية تقييم و تحسين أداء موظفيها تعتبر عملية هامة و حيوية بالنسبة إليها إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء و مساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة على التقدم و التحسين في العمل ' وإعطاء فرصة للموظفين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم و إثبات جدارتهم في العمل و الإنتاج.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

يحظى الأداء الإداري في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام العديد من الباحثين و الدارسين و الممارسين لأعمال الإدارة و التنظيم ' ذلك أن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء و الاستمرار ' وهناك عدة مفاهيم متعددة لمفهوم الأداء الإداري.

فقد تم تعريف الأداء :على أنه سلوك يحدث نتيجة' أو بعبارة أخرى مايفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أو قام به من ذاته)¹.

و عُرف أيضا على أنه : نجاح المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة مسبقا أو درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الأمثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على عائد ممكن².

المطلب الثاني : الطرق الحديثة لتقييم الأداء

مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة .كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مقياس الملاحظات السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف ، و هو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء.

1- عبد الحكم الخزامي ' تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ' مكتبة إين سيناء للنشر و التوزيع 'ج1 القاهرة 1999' ص 19

1- حاتم الشاهد ' دراسة تحليلية لواقع العلاقات القائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي 'و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة "، رسالة ماجستير غير منشورة ' كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ' الجامعة الأردنية عمان '1989' ص22.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

و يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد و موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) و من ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط ، التنظيم، و العلاقات الإنسانية... إلخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.¹

هذا و يتم قياس الأداء من خلال الرقابة ' حيث ينبغي على المؤسسة أو المنظمة أن توفر جميع البيانات اللازمة للقائمين بعملية الرقابة و تقييم الأداء.

حيث يتم تحليل هذه البيانات و تحديد مدى علاقتها بالأهداف المحددة مسبقا ' والتي تتولاها الوحدات و الأجهزة الإدارية الخاصة في أي قطاع من القطاعات المختلفة ' ويمكن النظر إلى أي نشاط أو برنامج عمل أو وظيفة على أنه نظام يتكون من مجموعة عمليات متتابعة ' كما حددته نظرية النظم الحديثة ' ويتضح ذلك من خلال الشكل اللاحق رقم (3/1) الذي يعرض نموذجا لنظرية النظم الحديثة ' ويهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض من أجزائها ' كما أنها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية و يوضح أيضا الإطار العام لمفهوم النظام ' أي أن المنظمة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع و خدمات تقدمها للبيئة المحيطة من خلال عمليات و أنشطة تتم في المنظمة و هي وظائف الإدارة الرئيسية(التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة) ' ولكي تضمن المنظمة معرفة المدى لتقبل

- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004، ص131،130.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

البيئة لتلك المخرجات و معرفة الانحرافات خلال عمليات الإنتاج في النظام و تسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.

المصدر: محمد سرايا الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة مدخل تقييم الأداء في الوحدات الحكومية الدار الجامعية ' الإسكندرية' 1976' ص 12

وفي العقدين الأخيرين تطورت طريقة التقييم و القياس للأداء وفقا لنظام الإدارة بالأهداف و النتائج فالإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم على أساسها التقييم حيث تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي و ينطلق هذا الأداء من الأهداف التي يتفق على وضعها الرؤساء و المرؤوسين على السواء و يتفق على تحقيقها خلال فترة محددة ' بالإضافة إلى تركيزها على نواحي سلوكية معينة في عمل الفرد و على تقييم المسؤول و تبني مهاراته عن طريق إشراكه للمرؤوسين في تحديد الأهداف و مناقشته فيها ¹.

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالتنظيم الإداري

إن التنظيم عبارة عن نظام علاقات بين الأشخاص حيث يكون السلوك المتداخل للأفراد المعنيين هو العامل المشترك الموحد للتكنولوجيا و الهيكل و الشخصية .

و بما أن التنظيم عبارة عن نظام علاقات بين أشخاص فإنه من الضروري دراسة الأشخاص بصفة مستمرة لضمان مدى تأثيرهم على بعضهم البعض، إذن فالسلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات أداء العاملين في وضع تنظيمي معين ، و دراسة أثر المنظمة و الجماعة على إدراك و مشاعر و تصرفات العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فعاليتها ².

1- فيصل مرار ، الإدارة و الأسس و النظريات و الوظائف ' دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ' عمان ' 1973' ص 314— 315.

2- أندرو دي سيزلاقي ، "السلوك التنظيمي و الأداء" ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص 13— 18.

الفصل الأول : العلاقات الإنسانية

لقد كان للعلوم السلوكية (العلاقات الإنسانية) أثر كبير على مجال السلوك التنظيمي في المنظمات الإدارية ، حيث يقصد بالتنظيمات الإدارية : كل الهيئات و المؤسسات و الأجهزة و الوحدات التي تنشأ بغرض تأدية نشاط مطلوب ، سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات و يضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم و يقومون بتوزيع الأدوار و السلطات و المسؤوليات ، وهم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال و المهام التنظيمية . ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصر التنظيمية في التنظيم تدور كلها و يتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني ،وبمعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة و لا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

إن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة و الحيوية فيه ، ويمارس هذا السلوك تأثيرا مزدوجا على العمل التنظيمي من حيث¹:

- قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة و إسباغ الحيوية و دفع الحياة في السياسات و الخطط و البرامج ، و الإلتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية .
- قد يعمل الأداء و السلوك الإنساني من ناحية أخرى في إتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية ، مما يؤدي إلى إفشال التنظيم و الإنحراف به عن غايته المقصودة.

يخلص مما سبق إلى تأكيد العلاقة بين الأداء الإداري و التنظيم ، و هي أن الأداء و السلوك الإنساني يمثلان العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري ، و من ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل و تفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه و إستقطاب جهوده و تعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة أو بهدف الحد من الآثار السلبية لتصرفاته المعادية للتنظيم و العمل على تحييده إذا لم يكن في الإستطاعة السيطرة عليه .

- علي السلمي ، دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري ،مرجع سابق ص 21 — 35¹

المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله ، ومن هذه المصطلحات:

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)، الروح المعنوية (Moral) و الإتجاه النفسي نحو العمل (Attitud Toward the job) .

وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموعة مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي ، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يتحقق من وظيفته¹.

وترتبط ميول الموظفين ودرجة رضاهم عن وظائفهم بعدد كبير من المتغيرات التي تتعلق بمختلف الظروف السائدة و المواقف التي يواجهونها في أعمالهم ، و قد إستخدم علماء النفس في أثناء دراستهم للرضا عن العمل في المؤسسات منذ عام 1930 عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف الموظفين وميولهم ومدى تأقلمهم مع وظائفهم².

وعرف الرضا الوظيفي بأنه مزيج من الظروف الإجتماعية و الفيزيولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يصرح بأنه راض عن عمله .

ويرى الباحث و إعتقادا على عدد من وجهات النظر في الرضا الوظيفي بأنه يمكن تعريفه أيضا : أنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة و السرور و الإرتياح الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء و زملاء و مرؤوسين) وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية و معنوية و إستقرار و فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي .

- احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1996 ص 139.¹
2- تامر العديلي ، الرضا الوظيفي"دراسة ميدانية لإتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " ،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1984م ص14—15.

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث و الجدل على مر السنين ، و يعتقد بعض المديرين و العلماء أن الرضى الوظيفي يفضي إلى الأداء أو بعبارة أخرى " أن العامل السعيد بعمله هو عامل منتج " ، فيما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا ،حيث يحصل العامل أو الموظف ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة ،وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما بعضا فالعامل الراضي أكثر إنتاجية و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا ،وبذلك يصبح من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة وقد تكون العلاقة بينهما مختلفة عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان¹ .

إن الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بحجم الإشباعات التي توفرها لهم إدارة العمل وتنعكس آثاره على عملهم و المؤسسات التي يعملون فيها ،ويتمثل ذلك بالمشاعر الإيجابية التي يتحملها العاملون تجاه أعمالهم ومؤسساتهم ،مما ينعكس على الإنتاجية و الأداء² .

وهناك وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و الأداء لدى العاملين الذين يقومون بأعمال مهنية متخصصة كما أنه عندما تصبح الأعمال روتينية ينعدم الرضا الوظيفي وهذا يؤثر سلبا في الإنتاجية وحسن الأداء³ . وتشير الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي أنه كلما زادت الفجوة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة التي يعملون فيها ،زادت

1- Charles N. Greene, "The Satisfaction Performance Controversy : New Developments And thier Implications", **Business Horizon** , October , 1972 .page 31—41.

2-صبري توفيق ،"تأثير سياسات تحفيز الأفراد في الشركات المشتركة على رضا العاملين فيها "مجلة الإدارة ،العدد 1 ، 1972، ص 42 .

3- Rensis Likert ,**New Pattern Of Managment**,Newyork,Mc Craw Hill Book Company ,1961 p6

4-نعيم نصير "المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم الإداري " مجلة أبحاث اليرموك ،سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية المجلد4 العدد 3، 1972،ص 42 .

4-حامد بدر ،السلوك التنظيمي ، دار القلم - الكويت ، 1972 ص 156 — 158 .

نزعتهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية يستطيعون من خلالها إشباع الحاجات التي لم يستطيعوا إشباعها من خلال المؤسسة ،مما ينعكس سلبا على العمل .

خلاصة الفصل :

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذا فانه لا يستطيع أن يعيش في عزله عن بني البشر, وفي الواقع فانه تربطه مع غيره علاقات إنسانية متنوعة والإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت ايجابية ومنها الاحترام والعدل والتسامح والرفق... الخ .

فالعلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال ونجاح العمل الجماعي وكل هذه الأمور يجب أن تراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع.

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للأخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل فهي عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ,فهي تدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: مفهوم القيادة

لا شك في أن القيادة ليست قدرة خارقة و القادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخريين مهما فعلوا ان يأتوا به ولكن في المقابل و في نفس الوقت فإن القيادة تمثل وصفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف أو مركزا اداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز .¹

و لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين و المؤلفين وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتمامهم بموضوع القيادة فانهم لم يقدموا تعريفا جامعا منفق عليه . و من بين هاته التعاريف :

القيادة لغة: قال ابن منظور: القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها فالقود من أمام و السوق من خلف و الاسم من ذلك كله القيادة.²

القيادة اصطلاحا : هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون اكراه حسب المؤلف الفريد و بيتي .³

إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال و التأثير بالأفراد مثل رجال البيع و إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى و رفع أداء الفرد إلى المعايير أعلى و بناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية حسب المؤلف بيتر دراكر.⁴

1-نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن 21 ،دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع،الأردن،2011،ص20.

2-عدنان العتوم و قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح ، إثراء للنشر و التوزيع و مكتبة الجامعة ،

الأردن، الشارقة، ط2011،1،ص20.

3- نجم عبود نجم، نفس المرجع،ص21.

4-نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص22.

"القيادة عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" و تعريف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد ، و إنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد و أتباعه، و العملية تعني كذلك أن القائد يؤثر و يتأثر بأتباعه.و على الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة و التابعين إلا أن القادة هم الذين فالغالب يبادرون في تكوين العلاقة ، و يستخدمون روابط الاتصال ،ويتحملون عبئ المحافظة على العلاقة .¹

ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع من العلاقة بين شخص و تابعيه، بحيث تكون لإرادته و مشاعره و بصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. و هذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين .² أو أنها عملية تأثير عن سلوك الأفراد و الجماعات و توجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة .³

المطلب الثاني: خصائص القيادة :

إن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض و تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي⁴:

1- المهارات الذاتية و الشخصية : و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية و العصبية و قوة التحمل) و القدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها الذكاء) و ملكة

¹-بيتر ج نورث هاوس،القيادة الإدارية النظرية و التطبيق،ترجمةصلاح بن معاذ،الرياض، 2006، ص 33

²-حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2010، ص14.

³- طلق عوض الله السواط و آخرون،الإدارة العامة المفاهيم الأنشطة الوظائف، دار حافظ للنشر و التوزيع،بدون دار الطبع و تاريخ الطبع و مكان ، ص232.

⁴-معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان، 2008،ص146-147.

الابتكار و ضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار و اتخاذه دون تردد وبحسم و توقع الاحتمالات و مواجهتها بهدوء) .

2- المهارات الفنية : وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و تطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية : و تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و تابعيه بشكل خاص و العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق و قد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة .

4 - المهارات السياسية و الإدارية: و يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهارته في تبصر المصالح العام و الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده و سياسته من ناحية . و أهداف و سياسة النظام القائم – أي التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و بين نشاط التنظيم و على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا و الأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها . بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم و إشباع حاجات و رغبات التابعين ، و يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية و فعالة .

و فيما يلي دليل لأهم المهارات التي يحتاجها القائد لتعامله مع مرؤوسيه من الفئات المختلفة: 1:

بناء الفرق المتعاونة: فمهارة القائد تتمثل في قدرته على بناء هذه الجماعة المتعاونة التي تتمثل في أفراد يميلون للعمل معا و متوافق يمنع بعضهم ، و بناء الفريق المتعاون يمر

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص72-

بمجموعة من المراحل يجب على القائد أن يتداركها وأن يكون على علم بها تتمثل في مرحلة البحث ، مرحلة التجديد و مرحلة التفاهم .

- مهارة الإقناع : و الإقناع هو القدرة على جعل الفرد يتقبل ما يملئ عليه من آراء و أفكار باقتناع تام بأهمية هذه الآراء و الأفكار ، و القائد الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون آراءه و أفكاره كأنها أفكارهم هم.

- مهارة حفز و تشجيع العاملين : القائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات و دوافع الأفراد و التي تؤثر على سلوكهم و تدفعهم إلى زيادة الإنتاج ثم بعد ذلك يحدد الحوافز التي تتبع هذه الحاجات من حيث نظمها و أنواعها و تعدد نظم و أنواع الحوافز التي تدفع الأفراد و تحثهم على السلوك المرغوب نحو تحقيق أهداف المؤسسة و من أهمها الحوافز الإيجابية و السلبية و المادية و المعنوية .

إلا أن التحفيز المادي ، يفضله الكثيرون إلا أن تأثيره يعد الأفضل في تحقيق استجابة حقيقية من قبل الأفراد. أما المدح و الثناء ، تتعمق آثاره لدى الأفراد الملتزمين و المخلصين فالعمل و الاهتمام بالآراء و المقترحات ، تحفز ذوي الخبرات و تبعث الرغبة لديهم في التقدم بالعمل¹.

-مهارة الاتصال : تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات الإنسانية للقائد حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعليته و تأثيره و نجاحه . و يعرف الاتصال بأنه سلوك أفضل السبل و الوسائل لنقل الأفكار و المعلومات و الآراء من فرد إلى أشخاص آخرين ، و التأثير في أفكارهم و إقناعهم بما يريد ، سواء كان بطريقة لغوية أم غير لغوية .

¹-صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي، إثناء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان-الأردن،

2008، ص 114.

5/القيمة: إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تتحقق في المدى القصير و تنذبذب خلال الفترات ، و إنما هي تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي استراتيجية بعيدة المدى لا بد للقيادة من أن تتبناها من أجل النجاح بعيد الأمد.

6/التميز: تقليديا إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية و خطورة في تحدي القيادة و إتلاف القيمة في الشركة. فالميزة التنافسية و التميز هي مهماز العلاقة بين قيادة الشركة و منافسيها . و لكي يكون هذا التميز حقيقيا فإن على القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها و هذه الميزة تكون على أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منتج للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها.

أنواع القيادة و معاييرها:

يمكن تصنيف ممارسة القيادة إلى نوعين : فعلية و كامنة ¹.

1-القيادة الفعلية : إعطاء التوجيه أو الإرشادات.

2-القيادة الكامنة: هي القدرة الكامنة بالفرد منذ ولادته كما يقال "فلان ولد ليتحكم".

وفي كلتا الحالتين ، و نتيجة لاستمرار التغيير، فإن عملية التعليم تبدو و كأنها أساسية في عدة أنواع من القيادة، وقد تكون للقيادة جوانب رسمية مثل القيادة السياسية أو القيادة التجارية، و قد يكون لها أيضا جوانب غير رسمية مثل الصداقات أو العلاقات الإنسانية و غير ذلك . و عادة ما يتضمن الحديث عن القيادة القول بأن كل الكيانات التي تمارس القيادة /الجانب الفعلي/ تمتلك بعض "مهارات القيادة"، على سبيل المثال لا الحصر:

- شخص يكون له بريد إلكتروني

- شخصا يعتمد على الخبرة و المهارة أو التجربة ، مثل رئيس الفريق أو أحد الوالدين.

و يمكن أن تأتي القيادة من شخص أو مجموعة من القادة أو حتى من أولئك الذين لهم سلطة روحية أو من الشخصيات الاعتبارية .

¹عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، ط1، إثراء للنشر و التوزيع و مكتبة الجامعة، الاردن ، الشارقة، 2011، ص 73.

المبحث الثاني: أساليب و أنماط القيادة ووظائفها و نظرياتها في الفكر الإداري

المطلب الأول: أساليب القيادة

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه . وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات و سلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين و غير مرؤوسين من أطراف خارجية) و الأسلوب هو نوع من السياق و هذا السياق الذي يمثل أسلوب القيادة يمكن تحديده بأشكال عدة كما هو الحال فالآتي :

-**طريقة التفكير:** إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة . إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم طريقة تفكيره بالفردية، الأحادية، وعدم الانتظار من الآخرين أية فكرة أو حتى معلومة ذات أهمية (عدم الاعتراف بأية قيمة أو أهمية للمرؤوسين) ¹ .

-**طريقة سلوك:** إن أسلوب القائد هو طريقته الخاصة في السلوك. إن سلوك القائد الديمقراطي —التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين و يمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين و قبول ذلك بانفتاح و استعداد عالي للمنافسة و التفاعل البناء . وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء و يتسم بردود فعل سلبية إزاء الآخرين أو المرؤوسين و عدم الاستعداد لسماع آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم.

-**طريقة العلاقات:** إن القائد التسلطي لا يعتقد إلا بالعلاقات الهرمية (أعلى —أسفل لما يناظر القائد — المرؤوس) ولا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه إلا الأوامر الصارمة . لهذا يكون نمط العلاقات السائدة هو نمط علاقات القوة المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية تتجلى في صورة القائد الذي يهدد ، و المرؤوس الخامل العدائي . وخلافه الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يؤكد على علاقات التعاون و التعاطف و الاستجابة لحاجات المرؤوسين مما يجعلهم أكثر استعدادا للمشاركة و الولاء في العمل مع القيادة.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص86-87.

وقد قدمت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة ، اخترنا منها أساليب القيادة حسب كورت لويين ، وهي تتمثل في أربعة أساليب :¹

1-الأسلوب الدكتاتوري: ويقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد و الوعيد و التأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام و العمل بما يريد و الامتناع عما لا يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها . و هذا الأسلوب محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات ، و محبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها .

2-الأسلوب التسلطي : و هذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ، ولكنه يستخدم العقاب و الثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد . و القائد يكون سلبيا إزاء مقترحات و آراء العاملين لأنه بقدر ما يثق بنفسه و يعتمد بها لا يثق بالمرؤوسين.

3-الأسلوب الديمقراطي : ويشار لها عادة بالقيادة المتنورة و في هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة و النزاهة و الاستقامة و الانفتاح ، كما أن القائد يعمل على أساس التشاركي و يشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي ، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار و خبرات المرؤوسين و التوصل إلى قرار جماعي . و بهذا يضمن قدرا جيدا من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها .

4-القيادة المتساهلة : وهذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي و المنظمات التطوعية ، حيث القائد لا يقود و إنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون و يرون أنه مناسب . وهذا الأسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الإتساق و التنسيق مما يجعله أقل فاعلية و كفاءة في العمل بصورة عامة.

¹ -نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21 ،دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن،2011،ص88.

المطلب الثاني: نظريات القيادة

تحفل القيادة اليوم بتراث كبير من النظريات و المدارس و المداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أدبياتها لازالت تحظى بالإهتمام و محاولات التطوير، وعليه فإن المداخل الأساسية للقيادة تتمثل بالآتي:¹

1/ المداخل المرتكزة على القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة بؤرية في عملية تفسير القيادة و تأثيراتها على الآخرين ، وهي أيضا من أقدم المداخل التي قدمت في تفسير القيادة وسلوكها القيادي و تحدد هذه المداخل في الآتي:

أ/مدخل السمات: إن هذا المدخل هو الأقدم الذي استخدم لفهم و تفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات و الخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر و اللياقة ، و الاجتماعية كالقيم و النضوج الاجتماعي ، و الذكائية كالتقدير الذاتي و المعرفة ... الخ كعوامل أساسية تساهم في فاعلية القيادة و نجاحها . إن مدخل السمات يمكن أن يساعد على توضيح جوانب من ظاهرة القيادة إلا أنه لايمكن أن يفسر هذه الظاهرة تماما لأن بعض القادة الذين قادوا الشركات بنجاح كانوا يمتلكون بعض هذه السمات ، إلا أن شركات ناجحة أخرى أظهر قاداتها سمات أخرى تختلف عنها . و دعاء هذا المدخل أنفسهم ليسوا متفقيين على سمات القائد الفعال . و هذا ما أدى إلى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة .

ب/مدخل سلوك القائد : إن الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت ليس بالاعتماد على التصورات المسبقة حول ما يجب أن يكون عليه القادة ، و إنما بالاعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة الفعالين في منظماتهم الناجحة . و قد كشفت دراسة جامعة أيوا عن اختلاف القادة في أساليب قيادتهم .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق ،ص94.

- حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي :
- أسلوب القيادة المتسلط: الذي يحدد مهام العمل و طرقه على المرؤوسين بطريقة مركزية مع أدنى مشاركة منهم .
 - أسلوب القيادة المتساهلة: الذي يترك حرية التصرف الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد العمل و طرقه.
 - الأسلوب الديمقراطي: وهو الحالة المتوازنة بين الأسلوبين السابقين حيث القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد العمل و طرق أدائه.
- ج/مشبك القيادة :**

- قدم هذا النموذج للقيادة بلاك و موتون و الذي يعتمد على متغيرين : الاهتمام بالمهمة(العمل أو الإنتاج) و الإهتمام بالعاملين .حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة و هي:
- القيادة المتهرية : وهي التي تبذل جهدا أدنى للإهتمام بالمهمة و بالعاملين و هي تعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.
 - القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي التي تركز جهدها الأقصى على المهمة و متطلباتها مع درجة أدنى من الإهتمام بالعاملين .
 - القيادة المبشرة: وتسمى أيضا قيادة النادي وهي التي تركز جهدها الأقصى على الإهتمام بالعاملين و الإيفاء بحاجاتهم مع درجة أدنى من الإهتمام بالمهمة و متطلباتها.
 - القيادة التوفيقية :وتسمى قيادة منتصف الطريق أو خير الأمور أوسطها ، وهي التي تعطي إهتماما ملائما (وليس الأقصى) بالمهمة و العامل على حد سواء لإرضاء جميع الأطراف .
 - القيادة التنفيذية : و تسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الإهتمام الأقصى بالمهام و العاملين و الوصول إلى أفضل النتائج للمنظمة و العاملين على حد سواء .

2/ المداخل المرتكزة على الموقف:

و هذه المداخل تركز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد وهناك العديد من النظريات و النماذج التي تدخل ضمن المداخل المرتكزة على الموقف ومنها¹ :

أ/النظرية الموقفية لفيدلر : وتنطلق نظرية فيدلر مثل جميع النظريات الموقفية من إفتراض أن القائد الفعال يعتمد على عناصر الموقف التي تتلاءم مع قدرات و سمات القائد فيها . وهذا ما أكده فريد فيدلر في تحديد أن سمات القائد التي تتلائم مواقف معينة يمكن إستخدامها في تحسين فاعلية الإدارة . و أن القيادة يمكن تحسينها من خلال :

- تغيير سمات القائد لتلائم المواقف .

- إختيار القادة الذين سماتهم تتلائم الموقف المحدد.
- تحريك القادة في المنظمات إلى المواقف التي تتلائم مع سماتهم.
- تعديل او تغيير المواقف لتلائم بشكل أفضل سمات القادة.

ب/النظرية الموقفية : وهذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الإستعداد الذي يختلف فيه العاملون . وحسب هذه النظرية فإن مستوى الإستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة المختلف عن العاملين ذوي الإستعداد العالي الذين لديهم القدرة و مهارات وثقة عالية و رغبة في العمل.

ج/نظرية قيادة المسار -الهدف:

وهذه النظرية تقوم على أن مسؤولية القائد هي تحفيز المرؤوسين ليحققوا أهدافهم الشخصية و التنظيمية وهذه النظرية التي قدمها الخبير في مجال القيادة روبرت هاوس هي من النظريات الموقفية لأنها تؤكد على ثلاثة من العوامل الموقفية واستخدام العوائد للإيفاء بحاجات المرؤوسين.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص102.

كما أن هذه النظرية تعتمد على نظرية توقع الحوافز لأن القائد يزيد من توقع العوائد الشخصية لدى المرؤوسين من أجل تحقيقهم للأهداف بما يصنع مسار تلك الأهداف بشكل أسهل و متابعة خفض العقبات وحالات الإخفاق فيه.

3-المدخل المرتكزة على المرؤوس:

من الواضح أن المدخل الموقفية حققت خطوة جيدة نحو إبراز أهمية المرؤوسين في كل المواقف إلى جانب أهمية الموقف و سلوك القائد إلا أن المدخل المرتكزة على المرؤوس تقوم على إعتبار المرؤوس في حالات و مواقف و مهام معينة هو القائد أو المرؤوس الذي يكون بديلا للقائد .

ويبرز هنا مدخلين أساسيين من المدخل المرتكزة على المرؤوس و هما: ¹

أ/بدائل القيادة: ان بدائل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد مثل (التأهيل العالي) و بالمهمة (درجة عالية من التحديد و التوصيف) و الخصائص التنظيمية (الرسمية،عدم المرونة،تماسك المجموعة) وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد و تأثيره في رضا المرؤوسين و أدائهم . فالعاملون فالوقت الحاضر أصبحوا أكثر تأهيلا و تدريبا و تخصصا مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية في أداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة دون خوف من الاضرار بأداء الشركة و تحقيق أهدافها .

ب/ القيادة الذاتية: هي أن يقود المرؤوس نفسه و ذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم و يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، و يمكن تحديد الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يأتي:

- ان كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة وإن كان ليس كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا.
- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة.

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص109.

د/القيادة المدربة : استخدمت القيادة المدربة حيث القادة المدربين يسهلون نقل الأفراد إلى مستويات جديدة ومن التطور و الفعالية . إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي توجه المرؤوسين في كيف يقومون و يتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهونها. فالقائد المدرب يحدد السلوك الغير مناسب في المرؤوسين و يقترح كيف يصح ذلك السلوك . إن زيادة إستخدام الفرق يزيد من أهمية التدريب اليوم ، وإن خصائص المدرب الفعال تركز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد و تقوم على فهم و تقدير دقيق لقدراتهم لأنه يدرك جيداً أنه لن يستطيع أن يحصل على الأفضل من الأفراد بدون أن يكونوا هم راغبين بذلك .

هـ/القيادة في بيئة العمل الجديدة: إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال و التحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة ، فالعولمة و التجارة الإلكترونية و الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد و غيرت من مصالح العاملين و توقعاتهم و خلقت تنوع عالي و هذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية و رغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيراً إلا أننا سنقتصر على الآتي:

مستوى للقيادة:¹ تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها جيم كولينز و آخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً . و يقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة بإعتباره أعلى مستوى في هرم قابليات المدراء وخصائصه كالتالي
- المستوى الخامس للقيادة : بناء منظمة عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي و مهنية عالية للقيادة .

- المستوى الرابع : تنفيذي فاعل : يقوم ببناء إلتزام واسع لرؤية واضحة و متفوقة و يحفز العاملين لأداء أعلى .

- المستوى الثالث : مدير متمكن : يضع الخطط و ينظم الناس بكفاءة و فاعلية لمتابعة إنجاز الأهداف .

1-صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، طبعة 2، دار وائل للنشر و

– المستوى الثاني : عضو فريق عمل مساهم بفاعلية يساهم بفاعلية بإنجاز أهداف فريق العمل و يتجاوب بفاعلية مع أفراد فريق العمل.

– المستوى الأول : قابلية فردية عالية مساهم و منتج و لديه معارف و مهارات و عادات و سلوكيات إيجابية فردية في العمل¹.

و- النظرية اليابانية (Z): في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة - أي منذ نهاية الحرب العالمية الأولى - كنمط إداري يتوق له الكثير من الدارسين و الإداريين . وبدأ الأمريكيون أنفسهم يشعرون بقيمة الإدارة اليابانية ونجاحها . وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزوه بلدان العالم قاطبة .ومن بين من اهتموا بذلك البروفسور (وليم أوشي) أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا . حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الاميريكية ، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية ، وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في (Z) "الإدارة سماه " نظرية تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني وهي للعامل أو الموظف 2 . المبدأ العام للنظرية استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل 3 . .

خصائص و مميزات الإدارة اليابانية:

-ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة :أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته بما يحقق مزايا عديدة منها:

1- صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق ، ص481.

- معدل دوران عمالة منخفض وانخفاض نسب الغياب
- ارتفاع معنويات العاملين: العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى حلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة Quality Circles تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها
- الاهتمام الشامل بالأفراد : من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية
- عدم التسرع بالتقييم والترقية : والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .
- عدم التخصص في المهنة : تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة¹
- ¹ فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر ، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذي يجعله معداً للترقية .²

¹- سهير عضيبات، بحث مقدم في مساق نظريات المؤسسات و السلوك التنظيمي حول النظرية العائلية اليابانية ،جامعة

اليرموك، 2013/2014، ص1.5

- عملية المراقبة الضمنية : تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحثق والمفاهيم الضمنية والأمر الداخلية ، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد ، الأمر الذي يجعلها شبه محكومة..

المطلب الثالث : وظائف القيادة في الفكر الإداري

أ/وظيفة التخطيط :

من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى ولاشك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد اهداف المنظمة و يلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات و طرق العمل¹ .

ويشمل التخطيط تحديد الأهداف و الأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال و الأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض و الأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال و التقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط و إجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة و التقويم الذي يجري عند نقطة استراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى و عند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير و سوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييم.

ب/وظيفة التنظيم:

يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة، ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم و يوضح نسق العلاقات الرئيسية و الأفقية بينهم. لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة و تتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدمتها :

1- محمد حسنين العجمي،الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2007، ، 39.

- انتظام العمل و انسيابيته بسهولة و يسر و بتحديد نشاطاته و مراحلها و القائمين به و مواعيده.

- الإستغلال الكفء للإمكانات المتاحة و الحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

- تقليل عناصر التنافر و الإحتكاك و تحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد و الجماعات.

ج/وظيفة التوجيه :

تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عليها و لقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية و القيادة و الاتصالات و تنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا و أكثر أصالة.

على النقيض من الإفتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادي و الذي يعني أن الحافز المادي وحده هو الذي يدفع العامل على العمل وعلى زيادة إنتاجيته فإن نتائج الحديثة أثبتت تنوع و تعدد الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني . و كنتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات إلى تعقد مفهوم الدافعية-هي تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد تحرك و توجه سلوكه كي يعمل برغبة و حماس كبيرين و تجعله مهتما و مثابرا على عمله على أفضل نحو-1، وكذلك نماذجها ، في نفس الوقت الذي أصبحت فيه أكثر واقعية و ليست متجانسة بالضرورة مما أوجب على المدير في علاقته مع مرؤوسيه أن يعمل في معظم الأحيان على إختيار الدافع أو الدوافع التي يريد إشباعها لهم.

د/وظيفة التوظيف:

إن الأفراد المنتمين للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف المنظمة مطالبة بتحديد و جذب و المحافظة على الموظفين المؤهلين لملىّ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف ، يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص

¹ - سليمان الخليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، قسم المناهج و المقررات كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية الجامعة الهولندية، منشورات جامعة دمشق، ص 69.

الفصل الثاني : القياس ————— ادة

المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب و التطوير، تقييم الأداء ، المكافآت و الترقية (وخفض الدرجات) و النقل، وإنهاء الخدمة.

هـ/وظيفة الرقابة :

تعد الرقابة من بين وظائف الإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من الوظائف السابقة لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف ، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس و الأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها .

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها و مراقبتها و هي : إعداد معايير الأداء ، متابعة الأداء الفعلي ، قياس الأداء ، تصحيح الانحرافات عن المعايير .

و/وظيفة التنسيق :

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الإدارة و ليس أحد وظائفها . و عليه ، فإن التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها ، و في حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق، فإن الإجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية .

المبحث الثالث: علاقة القيادة بالإدارة و دور العلاقات الإنسانية في القيادة

المطلب الأول :علاقة القيادة بالإدارة

يربط العديد من الناس بين القيادة و الإدارة ، في حين يعتبر آخرون الكلمتان مترادفتان ، و آخرون يعتبرون الإدارة فرعا من القيادة ، و إذا ما قبل الشخص هذا الافتراض ، فإنه باستطاعته النظر إلى القيادة على أنها :

مركزية أو غير مركزية

-توجيهية القرار أو ذات تركيز أخلاقي .

-عريضة أو مركزة.

-حقيقية أو منبثقة عن السلطة.

و عليه ما ينطبق على الإدارة ينطبق على أسلوب القيادة ، حيث أن الإدارة المكونة من القيادة فقط تنطبق على المؤسسات التجارية ، أو بعبارة أخرى فإن الإدارة تشكل أحد فروع عملية القيادة العريضة . و قد توضع في عبارة : "القيادة تحدث في أي وقت يحاول فيه المرء التأثير على سلوك الفرد أو المجموعة بغض النظر عن السبب و الإدارة هي نوع من القيادة التي يكون فيها تحقيق الأهداف التنظيمية أسمى."

و مع هذا ، فإن الفصل بين الإدارة و القيادة يبدو مفيدا أن هذا قد يسمح بوجود علاقة تبادلية بين القيادة و الإدارة ، لتعني ضمنا أن القائد الفعال يجب أن يملك مهارات قيادية ، كما يتوجب عليه إظهار مهارات إدارية . و إن فاصلا واضحا بين القيادة و الإدارة قد يؤدي إلى التعريف التالي:

-احتواء الإدارة على قوة الممكن.-احتواء القيادة على سلطة التأثير.¹

عدنان العتوم و قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح ، مرجع سابق، ص 27-28.¹

المطلب الثاني: دور العلاقات الإنسانية في القيادة

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات و الاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس و المؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع و معاييرها الاجتماعية و ذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة .ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد و المجتمع في الجوانب النفسية و الاجتماعية و البيئية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين و المجتمع و تعمل على ضمان تكيف الفرد و توازنه ليتمكن من أداء مهماته و أدواره بطريقة متزنة و منسجمة مع أنظمة المجتمع و قوانينه المختلفة¹.

يتحدد المفهوم الاصطلاحي للعلاقات الإنسانية ببعض من المدلولات الإدارية و الأخلاقية التي يمكن من خلالها تحقيق التنسيق و التفاعل، و إيجاد درجة من التفاهم و التعاون من الوسائل و السياسات التي تركز على الاهتمام الإنساني في التنظيم مثل : رفع الروح المعنوية للأفراد و تحفيزهم ، وإشباع حاجاتهم و توفير ظروف عمل مناسبة ، و تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، و زيادة رضا العاملين عن عملهم و عن منظماتهم و معالجة مشكلات الإنسانية التي تواجه الفرد داخل و خارج المنظمة.

و العلاقات الإنسانية الايجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية في الحياة و إشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا و التوازن . فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة و إحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة و الممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد و الجماعات و رفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم و تكيفهم مع عناصر المجتمع المختلفة². و لهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة و القدرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية و الاجتماعية و المهنية و غيرها. و كذلك الاهتمام بحل مشاكل الإنسان و تحسين أدائه الفردي و الجماعي بطريقة تساعد المجتمع على النهوض و الازدهار بشكل عام .

عدنان العتوم و قاسم الكوفحي، مرجع سابق ، ص 117-118¹

عدنان العتوم وقاسم الكوفحي، مرجع سابق، ص 119.²

إن العادات و التقاليد و المعايير السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى قيم الأفراد و اتجاهاتهم و أدوارهم المختلفة تلعب دورا هاما في صقل طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الناس و لذلك فإنه لمن المتوقع أن تتأثر قدرة الفرد على التكيف أو إشباع الحاجات بنمط النظام الاجتماعي السائد خلال علاقات التفاعل الإنساني . فإما أن تساعد العلاقات الإنسانية على تكيف الفرد و تحقيق توازنه أو أن تقف عائقا أمام تكيفه و توازنه مع الآخرين و مؤسسات المجتمع العامة و الجماعات التي يتعامل معها.

و تشكل العلاقات الإنسانية جانبا هاما من التكيف و التفاعل في عمل أي مؤسسة ، فقد خلق الله الإنسان كائنا اجتماعيا يعيش في مجتمع منظم تنظمه قوانين و قواعد اجتماعية و مدنية تنظم حقوق الأفراد و واجباتهم نحو المجتمع و مؤسساته المختلفة . و لذلك نجد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و انعكاساتها على أداء القادة و الأفراد في بيئة العمل تستحق التحليل و الدراسة المستمرة .

و يؤكد العلماء أن المهارات الإنسانية في التفاعل مع الآخرين تعتبر ضرورة مهمة للعمل في مجالات الإدارة و مجال التعليم بشكل خاص، حيث تساهم في رفع أداء الفرد و روحه المعنوية بطريقة تحقق الرضا النفسي عن الذات و تولد الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد و المدير أو القائد يعتبر من أكثر الناس حاجة لمثل هذه المهارات الإنسانية لأنه يتعامل مع أكبر عدد من الناس في مؤسسته أو مع المجتمع المحلي بشكل عام .

إن الاهتمام بأثر العوامل الإنسانية على أداء القادة داخل المؤسسات أصبح من الاهتمامات الحديثة التي بدأ التركيز عليها منذ نهاية السبعينات و بداية ثمانينات القرن العشرين. و يمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال:

-المستوى الفردي: تحسين أحوال العاملين في المؤسسة و علاقاتهم ، و نجاحهم و تفوقهم ، و تكيفهم الاجتماعي و النفسي .

- المستوى الجماعي : مدى نجاح المؤسسات بشكل عام في تحقيق أهدافها و تقدمها.

-المستوى الوطني : تقدم المجتمع و نهضته و قدرته على تحقيق أهدافه العامة .

المطلب الثالث : دور مدير المستشفى

على ضوء ما تقدم لابد لمدير المستشفى كخطط أو كقائد لعملية التخطيط أن يقوم ب¹:

1-تنظيم عملية التخطيط و جعلها عملية رسمية و ذات منهجية منظمة و مدروسة و إشراك العناصر الكفوءة و القدرة في التخطيط لوضع تصورات و توصيات مناسبة بشأن مستقبل المستشفى.

2- تحفيز جهود و أنشطة التخطيط في أقسام و وحدات المستشفى المختلفة لوضع و تطوير خطط للأقسام و التأكد من التكامل بين خطط الأقسام و الخطة الكلية للمستشفى.

3- مراجعة البرامج و الخدمات الحالية للمستشفى و مدى ملائمتها لحاجات المجتمع المخدوم و علاقة هذه الخدمات و البرامج مع خدمات و برامج المستشفيات و المؤسسات الصحية الأخرى التي تخدم نفس المجتمع ، لتحديد النقص و الثغرات في الخدمات الحالية و التوصية بتخصيص الموارد للبرامج الحالية و البرامج و الخدمات الجديدة.

4- التعاون مع المستشفيات و المؤسسات الصحية الأخرى و إقامة علاقات تعاونية في مجال التخطيط و تقديم الخدمات و تحديد و تقييم الفرص الممكنة للمشاريع و الخدمات المشتركة بينها².

5- الدراسة و التقييم المستمر للاتجاهات الجديدة في مجال إنتاج و تقديم الخدمات الاستشفائية و الصحية و في مجال الاقتصاد و السياسة و التغيير الحاصل في خصائص المجتمع المخدوم و التوصية بما يتوجب عمله لزيادة قدرة المستشفى على الاستجابة لحاجات المجتمع المتغيرة و الجديدة.

6- قيادة عملية منظمة لتحديد و تقييم أهداف المستشفى و تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . ومتابعة و تقييم التقدم الحاصل في تنفيذ قرارات التخطيط و تبني برنامج دائم و ملائم لهذا الغرض.

- فريد توفيق نصيرات ، إدارة المستشفيات، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة، 2008، ص125.¹

- نفس المرجع ، ص126.²

ملخص الفصل

ظهر مفهوم القيادة الإدارية منذ القدم ,وحضي باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري ، فكي تقوم أي منظمة وحتى تبقى حية, تحتاج عددا من الموارد (مادة, مالية, نظم المعلومات الإدارية) واهم عنصر هو المورد البشري والذي هو الأكثر تعقيدا وأهمية, إذ يعد العامل أساس نجاح أي منظمة , من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة, الأمر الذي استلزم الاهتمام به متابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تؤثر في عمل القائد في المنظمة وقراراته. فقد تعددت سمات القائد وصفاته (وكذا نظريات القيادة), خصائصها ,أدواتها, وأساليبها ووظائفها .

كل هته المعطيات لدراسة ماهية القائد والقيادة والعلاقة التي تربطه بالمرؤوس أو العامل ومدى التفاعل بينهما والتوافق ومدى اتصالهما في السلم الإداري والعلاقات الإنسانية السارية بها وتأثيرها على أداء المرؤوسين.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل وصفا دقيقا لمجتمع الدراسة و عينتها و أدواتها و صدق و ثبات الأداة و المعالجة الإحصائية المتبعة في معالجة هذه البيانات .

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة و قد اشتمل مجتمع الدراسة العاملين.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة و البالغة 92 فردا أي بنسبة 10% من مجموع مجتمع الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثالث : أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء تناول الجزء الأول المعلومات الشخصية. أما الجزء الثاني : فقد تألف من 25 عبارة صممت لقياس تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة جمعت في 4 مجالات و هي:

المجال الأول: التدريب المبرمج، الفقرات من 1-6 .

المجال الثاني:.. التنظيم الاداري الرسمي ، الفقرات من 7-12.

المجال الثالث :العلاقات الاجتماعية، الفقرات من 13 - 18.

المجال الرابع: نمط القيادة والإشراف من 19-25.

وأمام هذه العبارات خمسة بدائل على مقياس ليكرت الخماسي تراوحت ما بين موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة . أما الجزء الثالث:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

تكون من عبارات متنوعة في برامج العلاقات الإنسانية و عددها 9 عبارات من رقم 26-34 و أعطيت الإجابات لها (بنعم ، لا) و ذلك لمعرفة مدى توافر هذه البرامج في المؤسسة و أثرها على عمل القيادة.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعرض المقياس لمعرفة صدق أداة الدراسة ، التي تعرف بدرجة و قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة على محكمين من المتخصصين في مجال علم الاجتماع و الإحصاء بجامعة الجلفة والاعواط ، كما في الجدول رقم (02) ، وذلك لإبداء آرائهم و توصياتهم و ملاحظاتهم فيما يخص مدى ارتباط فقرات المقياس بالمجال الذي يرتبط فيه ، حيث عرضت عليهم مدعمة بفرضيات الدراسة و بناء على الملاحظات و التعديلات المقدمة من لجنة التحكيم تم إزالة (4) فقرات لعدم مطابقتها لأغراض الدراسة ، و بالتالي أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

أسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

اسم ولقب الدكتور	الصفة	التخصص	الجامعة
جلود رشيد	دكتور	علم الاجتماع	الجلفة
بورقبة مصطفى	دكتور	علم الاجتماع	الجلفة
بن سليم حوسين	دكتور	علم الاجتماع	الاعواط

جدول رقم(02)

المطلب الخامس : ثبات أداة الدراسة

وتعني مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة ، و للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، فقد استخدم الباحث الاختبار و إعادة الاختبار حيث تم توزيع الاستبانة على 5موظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، وبعد مضي 11 يوما تم استعادة الاستبانة و توزيعها مرة أخرى ، وبعد ذلك تم حساب عامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ووصل هذا العامل إلى(0,87) إشارة على أن الاستبانة صالحة لقياس المتغيرات فالدراسة، و تكمن جودة هذا المقياس إذا كانت كرونباخ ألفا تزيد عن (0,60).

المطلب السادس: المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية و كان الهدف منها الحصول على بيانات و معلومات واقعية عن ممارسة العلاقات الإنسانية ، وأسباب الرضا و دواعي الاستياء و الضغط الوظيفي و مدى تأثرها بأسلوب العلاقات الإنسانية ، التي تهتم بالنواحي النفسية و الاجتماعية و العملية للعاملين ، و التي تنعكس على مستوى الإنجاز و تحسين الأداء.

واتبع الباحث أسلوب المقابلة الموجهة في طرح الأسئلة الخاصة بأهمية الدراسة و منها:

- كيف ترى طبيعة العمل من خلال ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية؟

- ما دور العلاقات الإنسانية في عمل القيادة ؟ وهل تؤثر سلبا على العمل؟

وتم جمع المعلومات و البيانات الواقعية من إجابات المقابلات و خلصت إلى ما يلي :

- أن التفاهم الودي و التعاون بين العاملين هو أساس العلاقات الإنسانية و توطيد الروابط الاجتماعية و العملية بين العاملين.

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل ، فالموظف يمثل وحدة اجتماعية لا ينفصل في عمله عن حياته الاجتماعية خارج العمل.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

- أهمية توفير سبل الاتصال بين الإدارة و العاملين بهدف انجاز و العمل، وتحسينه لتتعرف الإدارة على ما يحول في أذهان و أفكار العاملين.
- أهمية إشراك العاملين المرؤوسين في اتخاذ القرار المتعلق بالعمل فاستشارتهم تؤدي إلى الشعور بالمسؤولية و الحرص على مصلحة العمل في المؤسسة الاستشفائية.
- اجمع المسؤولون أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية تعمل على مبدأ المساواة في الحقوق و الواجبات ولا تعمل على إيجاد الشللية و المجموعات الغير مرغوب فيها فمصلحة العمل و تحسين الأداء هو الغاية القصوى من مبدأ العلاقات الإنسانية.
- العلاقات الإنسانية تزيد من تحسين عمل القيادة إذا استغلت بشكل سليم وعكس ذلك إذا استعملت بشكل خاطئ فإنها تؤدي إلى التراخي و التساهل في العمل ومن ثم ينعكس على عمل القيادة.

المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

spss تم تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة باستخدام نظام الحاسوب وذلك بالطرق الإحصائية المختلفة و منها:

- استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، و التوزيعات التكرارية ، و الانحرافات المعيارية) لاختبار الفرضيات و ترتيبها حسب الأهمية لمجالات الدراسة .

- استخدام معادلة كرونباخ ألفا لعينة الدراسة التجريبية لإجراء الاختبار و إعادة الاختبار قبل توزيع الاستبانة بشكلها النهائي لمعرفة ارتباط الفقرات بالمجالات .

- وصف خصائص العينة:

فيما يلي وصف لخصائص العينة في القسم الأول من الاستبانة :

أولاً: الجنس

جدول رقم (03)

النسبة المئوية	العدد	الجنس
75%	69	ذكر
25%	23	أنثى
%100	92	المجموع

نلاحظ من الجدول (03) أن نسبة الذكور 75% ونسبة الإناث 25% وهذا يبرر أن عدد الذكور أعلى, وذلك راجع إلى طبيعة الولاية المحافظة.

ثانيا: الحالة الاجتماعية

جدول رقم (04)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	العدد	الحالة الاجتماعية
43,4%	40	أعزب
48,9%	45	متزوج
7,6%	7	غير ذلك
100%	92	المجموع

ثالثا: السن

جدول رقم (05)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

النسبة المئوية %	العدد	العمر
16,3%	15	أقل من 25 سنة
1,2%	20	26-40 سنة
31,5%	37	41-55 سنة
7,3%	20	56- فما فوق
100%	92	المجموع

رابعاً المستوى التعليمي

جدول رقم (06)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10,86%	10	توجيهي فما دون
16,30%	15	دبلوم
27,17%	25	بكالوريا
21,74%	20	ماجستير
23,91%	22	دكتوراه
100%	92	المجموع

خامساً: الخبرة

جدول رقم (07)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخدمة/الخبرة
21,74%	20	أقل من 5 سنوات
29,35%	27	6-10 سنوات
48,91%	45	11 سنة فأكثر
100%	92	المجموع

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث إجراءات و تحليل بيانات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل مجالات الدراسة في العلاقات الانسانية و دورها في

تحسين الأداء في المؤسسة الإستشفائية بالجلفة

تحليل بيانات الفرضية الاولى:

- المجال الأول: التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية

جدول رقم (08)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول مرتبة تنازليا

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	يحتاج العاملون في المؤسسة إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الانسانية ليؤدي إلى تحسين الأداء.	4,17	0,80
2	3	بناء علاقات إنسانية طيبة بين المتدربين أثناء التدريب يحسن من مستوى الأداء	4,08	0,72
3	4	يعمل البرنامج التدريبي المبرمج على التغلب على الصعوبات الوظيفية أثناء الخدمة	4,08	0,67
4	5	يعمل التدريب المبرمج على إيجاد فن التعامل في العلاقات الانسانية بين العاملين لاشباع الأهداف الشخصية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	3,80	0,82
5	2	العلاقات الانسانية تعمل على إيجاد فرص التدريب لتحسين الأداء	3,78	0,77
6	1	تستخدم المؤسسة الاستشفائية برامج تدريبية في العلاقات الإنسانية تعزز الاتجاهات و القيم السلوكية في المؤسسة الاستشفائية	3,18	1,10

يبين الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية يزيد من تحسين الأداء) و التي تخلص إلى :

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

1-حاجة العاملين في المؤسسة الاستشفائية إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية .

2-بناء و إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين المتدربين أثناء التدريب.

3-التغلب على الصعوبات الوظيفية من خلال التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية ، جاءت المتوسطات الحسابية لها ضمن الفئة المرتفعة حسب مقياس ليكرت، أما الفقرات(5،2) توضح على أن التدريب يعمل على إيجاد فن التعامل في العلاقات الإنسانية بين العاملين ، و الفقرة رقم(1) أن المؤسسات الاستشفائية تستخدم برامج تدريبية قليلة في العلاقات الإنسانية لتعزيز الاتجاهات و القيم السلوكية فيها، و بذلك تعتبر نتيجة فعالة لنتائج هذه الدراسة يتم بعدها توصية من الباحث أن العاملين في المؤسسات الاستشفائية بحاجة إلى دورات تدريبية في فن التعامل المتبادل و العلاقات الإنسانية بين العاملين.

• المجال الثاني: التنظيم الإداري الرسمي

جدول رقم (09)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازليا

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
0,94	3,64	يعمل التنظيم الإداري في المؤسسات الاستشفائية على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية بين العاملين	7	1
0,97	3,50	تتيح العلاقات الإنسانية فرصا للعاملين للمشاركة في العمل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	8	2
1,00	3,46	يعمل التنظيم الإداري الرسمي في المؤسسات الاستشفائية على توفير الأمان الوظيفي للعاملين من خلال إقامة علاقات إنسانية طيبة	10	3
1,01	3,25	مقاومة الأفراد العاملين للتغيير الإداري يحدده نمط العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية	9	4
1,06	3,19	يعمل التنظيم الإداري الرسمي على إشباع الحاجات الشخصية للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لرفع سوية الأداء	11	5
0,99	2,15	طول ساعات الدوام الرسمي في المؤسسة الاستشفائية يرفع من مستوى الأداء	12	6

يلاحظ من المتوسطات الحسابية في الجدول أن التنظيم الإداري الرسمي يعمل على تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات الإستشفائية و مشاركتهم العمل التنظيمي الإداري ، بالإضافة أنه يوفر لهم الأمان الوظيفي من خلال العلاقات الإنسانية السائدة بينهم و هذا ما أوضحتها الفقرات(7،8،10) .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

أما الفقرات (9،11) تشير إلى أن مقاومة الأفراد للتغير الإداري و إشباع حاجاتهم الشخصية جاء ضمن الفئة المتوسطة ، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن طول ساعات الدوام الرسمي في المؤسسات الاستشفائية لا ترفع من مستوى الأداء كما أوضحتها الفقرة(12).

• المجال الثالث: العلاقات الاجتماعية

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف
--------	-------	---------	---------	----------

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

المعياري	الحسابي			
0,80	4,03	اهتمام المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية بالعلاقات الاجتماعية يعزز وجود علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين ترفع من مستوى الأداء .	13	1
0,84	3,99	وجود علاقات اجتماعية (رحلات ،زيارات ...) مع الزملاء خارج العمل الرسمي تحسن من مستوى الأداء في العمل.	14	2
0,71	3,91	الخدمات الاجتماعية جراء العلاقات الإنسانية تشجع الأفراد على تحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية	16	3
0,76	3,86	تعمل العلاقات الاجتماعية على تعزيز الولاء التنظيمي للعمل في المؤسسة الاستشفائية	15	4
0,75	3,84	تعمل العلاقات الإنسانية على تفعيل اللجان الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية لتحسين الأداء	17	5
0,85	3,75	العلاقات الاجتماعية المبرمجة في المؤسسة الاستشفائية تؤدي إلى رضا عام للموظفين عن العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء.	18	6

من خلال الجدول أعلاه بينت عينة الدراسة بعد الإجابة على فقرات المجال و بالترتيب

التنازلي أن العلاقات الاجتماعية تعمل على :

- تعزيز و إيجاد علاقات إنسانية طيبة ملموسة بين الموظفين .
- تعزيز الولاء التنظيمي للعمل بدرجة كبيرة .
- ضرورة تفعيل اللجان الاجتماعية و تقديم الخدمات للعاملين في الجامعات.
- رضا عام بين الموظفين.

• المجال الرابع: نمط القيادة و الإشراف

جدول رقم 11

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
--------	-------	---------	-----------------	----------------------

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

0,59	4,67	القيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية	20	1
0,72	4,33	مشاركة القائد الإداري في المناسبات الرسمية و غير الرسمية للعاملين يزيد من تحسين أدائهم	19	2
1,15	3,03	تعتبر العلاقات الإنسانية بين القيادي و الموظفين بعيدة عن الحزم و المساءلة مما يضعف الأداء.	21	3
1,23	2,71	تعمل العلاقات الانسانية على إيجاد الرتابة و البيروقراطية في العمل.	24	4
1,13	2,54	تساعد العلاقات الإنسانية الرئيس المباشر على مسامحة و إغفال التقصير الإداري للعاملين في المؤسسة الإستشفائية.	23	5
1,10	2,39	تساعد العلاقات الإنسانية على التهاون و التراخي في العمل	22	6
1,22	2,36	تعمل العلاقات غير الرسمية على التقليل من هيبة المسؤولين و احترامهم مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.	25	7

يلاحظ من الجدول رقم (11) ما يلي:

-حصول عبارتين من عبارات هذا المجال على أعلى تقدير و يظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وهي العبارات (19،20) فقد حصلت العبارة رقم(20) القيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية على أعلى متوسط حسابي مقداره (4,67) ، ثم تلتها العبارة رقم (19)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

مشاركة القائد الإداري في المناسبات الرسمية و غير الرسمية ، مما يوحي أن ممارسة العلاقات الإنسانية بين القيادة و العاملين لها الأثر الواضح و الملموس في رفع مستوى الأداء . و جاءت العبارة رقم (21) تعتبر العلاقات الإنسانية بين القيادي و الموظفين بعيدة عن الحزم و المساءلة ، وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية لا تستبعد الحزم و المساءلة للموظفين إذا كان هناك تدني في مستوى الأداء

- كما يلاحظ من الجدول حصول أربع عبارات في هذا المجال على أقل تقدير فيه و يظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على العبارات(22،23،24،25) يلاحظ من ذلك أن ممارسة العلاقات الإنسانية لا تعمل على إيجاد الرتبة و البيروقراطية في العمل ، مما يوحي ذلك أن ممارسة العلاقات الإنسانية لا تساعد القيادة على التهاون و التراخي في العمل ، بالإضافة إلى أن مهمة العلاقات الإنسانية تعمل زيادة الإحترام و الوقار للمسؤولين ، و من ثم يؤدي ذلك إلى تحسين الإدارة و زيادة الإنتاجية في العمل.

المطلب الثاني: العبارات المتنوعة في برامج العلاقات الإنسانية

في هذه العبارات المتنوعة من الاستبانة تنحصر الإجابة ب(نعم،لا) بمقياس 1-5.

جدول رقم(12)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	28	هل ترى بالضرورة وجود مكتب خاص بالعلاقات	0,70	0,46

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية و تحليل البيانات

الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية			
0,49	0,59	تعزز الإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية بتوفير متطلبات الرضا الوظيفي	34 2
0,50	0,53	العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية تعززها الأنظمة العامة (نظام الترقية مثلا)	26 3
0,50	0,52	يوجد لدى المؤسسة الاستشفائية نوادي خاصة	29 4
0,50	0,51	علانية تقييم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية و تحسين الأداء	30 5
0,49	0,43	سرية تقييم الأداء تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية و تحسين الأداء	31 6
0,49	0,39	هل يوجد لدى المؤسسة الاستشفائية التي تعمل بها برامج علاقات إنسانية	33 7
0,47	0,33	تهتم المؤسسة الاستشفائية التي اعلم بها بالعلاقات الإنسانية و توليها اهتماما خاصا	27 8
0,47	0,32	تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة الأجور و المكافآت في المؤسسة الاستشفائية	32 9

يلاحظ من الجدول أعلاه حصول الفقرة (28) على أهمية و ضرورة وجود مكتب خاص بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات الاستشفائية ، يعمل على فتح قنوات اتصال و تبادل الآراء بين العاملين في المؤسسات الاستشفائية.

و يعتبر وجود العلاقات الإنسانية مهم في المؤسسات الاستشفائية ، فهي توفر متطلبات الرضا الوظيفي تعزز الأنظمة العامة ، كما أكدت إجابات عينة الدراسة على الفقرات في هذا المجال أن علانية التقييم السنوي للعاملين تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية مفضلين السرية في التقييم ، بالإضافة أن المؤسسات الاستشفائية لا تولي الاهتمام الكبير في العلاقات الإنسانية و هذه نتيجة واضحة يستخلصها الباحث من الدراسة .

• معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (13)

معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة

الرتبة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد فقرات المجال	المجال/المتغير
2	0.000	0.6365	6	1-التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية
1	0.000	0.7157	6	2-التنظيم الإداري الرسمي
3	0.000	0.5839	6	3-العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء
4	0.000	0.4130	7	4-نمط القيادة و الإشراف
-	0.000	0.2824	9	برامج العلاقات الإنسانية

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية ، والتنظيم الإداري الرسمي ، والعلاقات الاجتماعية) والمتغير التابع (تحسين الأداء).

يلاحظ من الجدول السابق رقم) إن كل مجال يقترب من مستوى الدلالة (0.0000) يكون أكثر ارتباطا وذات دلالة إحصائية ، لذا نجد أن المتغير رقم (3)التنظيم الإداري الرسمي أكثر مجال مرتبط بالمتغير التابع ، حصل على معامل قدره (0.7157) يليه المجالات بالترتيب (التدريب، والعلاقات الاجتماعية ونمط القيادة و الإشراف) فجميع المجالات لها علاقة ذات دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على المتغير التابع .

• اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط

1- الفرضية الأولى: تؤثر العلاقات الإنسانية من خلال التدريب في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم(14)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R2)
تقبل الفرضية مستوى دلالة 5%	530.1	311.749	0.419

يتضح من الجدول أن الباحث قام باختبار الفرضية رقم (1) من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) 0.419، وبمقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R2) عند درجة الحرية (433.1) ومستوى الدلالة (5%) تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R2)، لذلك فإن الباحث يقبل الفرضية رقم (1) للدراسة التي تنص على أن :

تؤثر العلاقات الإنسانية من خلال التدريب في تحسين أداء العاملين.

2- الفرضية الثانية: تؤثر العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري الرسمي في تحسين أداء العاملين

جدول رقم (15)

اختبار الفرضية الثانية

النتيجة	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R2)
---------	-------------	-------------------	-------------------------

تقبل الفرضية مستوى دلالة 5%	530.1	422.859	0.469
--------------------------------	-------	---------	-------

يتضح من الجدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (2) من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.469، وبمقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R²) عند درجة الحرية (530.1) ومستوى الدلالة (5%) تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R²) ، لذلك فإن الباحث يقبل الفرضية رقم (2) للدراسة التي تنص على أن : تؤثر العلاقات الانسانية في مجال التنظيم الاداري الرسمي في تحسين أداء العاملين

3- الفرضية الثالثة: تؤثر العلاقات الإنسانية في مجال العلاقات الاجتماعية في تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (16)

اختبار الفرضية الثالثة

النتيجة	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)
تقبل الفرضية مستوى دلالة 5%	530.1	219.105	0.336

يتضح من الجدول أن الباحث قام باختبار الفرضية الفرعية رقم (3) من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد

(R2)0.336، وبمقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R2) عند درجة الحرية (350.1) ومستوى الدلالة (5%)، تبين أن القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R2) ، لذلك فان الباحث يقبل الفرضية رقم (3) للدراسة التي تنص على أن: تؤثر العلاقات الانسانية في مجال العلاقات الاجتماعية في تحسين أداء العاملين.

4-الفرضية الرابعة : تؤثر العلاقات الإنسانية في نمط القيادة و الإشراف لتحسين أداء العاملين.

جدول رقم(17)

اختبار الفرضية الرابعة

النتيجة	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R2)
تقبل الفرضية مستوى دلالة 5%	530.1	99.711	0.187

يتضح من الجدول ان الباحث قام باختبار فرضية الدراسة رقم (4) من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) 0.187 ، وبمقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (R2) عند درجة الحرية (530.1) ومستوى الدلالة (5%) تبين ان القيمة المحسوبة اكبر من قيمة (R2) ، لذلك فان الباحث

يقبل الفرضية رقم (4) للدراسة التي تنص على أن تؤثر العلاقات الإنسانية في نمط القيادة و الإشراف لتحسين أداء العاملين.

المطلب الرابع: نتائج على ضوء الفرضيات

1 - بين تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة أن التنظيم الإداري الرسمي أكثر تأثيرا وارتباطا على تحسين الأداء من بين المجالات الأخرى ، وهذا يدل على أن الإدارة ومن خلال التنظيم الإداري الناجح تعزيز وتفعيل نمط العلاقات الإنسانية الذي بدوره يؤدي لإنتاجية أعلى وسمعة طيبة ورضا عام .

2- بينت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات أن مجال اثر التدريب جاء في المرتبة الأولى لتفعيل العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء عن باقي المجالات حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة .

نتناول في هاته الخاتمة أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، والتي هدفت إلى معرفة دور العلاقات الإنسانية وأثرها على عمل القيادة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالجلفة .

أولا : النتائج

اشتملت الدراسة على (4) مجالات رئيسية هي (التدريب المبرمج ، التنظيم الإداري الرسمي والعلاقات الاجتماعية ونمط القيادة و الإشراف) ومجال اخر فرعي برامج متنوعة في العلاقات الإنسانية .

كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية (الديمغرافية) للعاملين وتشمل (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والعمل الحالي) في تحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية من خلال دور العلاقات الإنسانية .

وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لنتائج اختبار تحليل التباين تعزى للمتغيرات (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر ، والخبرة ، والعمل الحالي) في تحسين الأداء .

2- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر العلاقة الإنسانية لمتغير (المؤهل العلمي) في تحسين الأداء .

3- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة في مجالات الدراسة للعلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لها وهي : العلاقات الاجتماعية ، التدريب المبرمج ، التنظيم الإداري الرسمي ،نمط القيادة و الإشراف، برامج العلاقات الإنسانية المتنوعة .

وكل من هذه المجالات أسفرت عن عدة نتائج أخرى :

النتائج المتعلقة بالتدريب المبرمج في العلاقات الإنسانية :

* أظهرت الدراسة أن العاملين في المؤسسات الاستشفائية بحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم العلاقات الإنسانية والتغلب على الصعوبات الوظيفية وتعزيز الاتجاهات والقيم السلوكية .

* بينت فقرات هذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت عالية ، حيث تراوحت ما بين (3.18-4.17) ويعزى ذلك إلى أهمية استخدام برامج تدريبية في العلاقات الإنسانية التي تفتقره بعض المؤسسات الاستشفائية .

النتائج المتعلقة بالتنظيم الإداري الرسمي :

* يعمل التنظيم الإداري الرسمي على تعزيزه مفهوم العلاقات الإنسانية.

* يعمل التنظيم الإداري الرسمي على إشباع الحاجات الشخصية وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين بدرجة متوسطة .

* طول ساعات الدوام الرسمي تقلل من مستوى الأداء.

* بينت الدراسة أن التنظيم الإداري أكثر تأثيراً بدور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء من المجالات الأخرى في المؤسسات الاستشفائية بناء على النتائج التي ظهرت في التحليل الإحصائي (الانحدار المتعدد وارتباط معامل بيرسون).

*إن إدارة المؤسسة الاستشفائية تعزز العلاقات الإنسانية التي تفاعلها الأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسات الاستشفائية.

*إن علانية التقييم السنوي للعاملين تحد من طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاستشفائية مما يؤثر سلباً على تحسين الأداء.

*العلاقات الإنسانية لا تعمل على زيادة الأجور والمكافآت في المؤسسة الاستشفائية.

النتائج المتعلقة بنمط القيادة والإشراف :

*وجود علاقة قوية أن القيادة الناجحة توفر لأفرادها الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية

*إن العلاقات الإنسانية تعمل على التقليل من هيبة القيادة والمسؤولين .

ثانيا : التوصيات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:

- 1- إن يدرك المسؤولون في المؤسسات الاستشفائية أهمية دور العلاقة الإنسانية في تحسين الأداء.
- 2- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات الاستشفائية لتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية.
- 3- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات الاستشفائية تفعيل دور اللجان الخاصة بالعلاقات الاجتماعية ، مما يؤثر على الولاء التنظيمي للعمل في المؤسسات الاستشفائية .
- 4- عقد اللقاءات المباشرة والندوات الدورية بشكل مستمر بين الإدارات العليا والعاملين في المؤسسات الاستشفائية للتعرف وبشكل مباشر على مشاكلهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم .
- 5- ضرورة إيجاد مكتب خاص للعلاقات الإنسانية يهتم بالعاملين اجتماعيا ونفسيا وإنسانيا على غرار وجود مكاتب للعلاقات العامة في المؤسسات الاستشفائية .
- 6- إن تحرص إدارة المؤسسة الاستشفائية على اعتماد نظام الجدارة والتميز والكفاءة للحكم على أداء العاملين في تقديم الحوافز المادية والمعنوية بدلا من الاعتماد على الأقدمية والخبرة لما ذلك من أهمية في تعزيز العلاقات الإنسانية وتحسين النوعية الشاملة للمؤسسات الاستشفائية .

- 7- ضرورة توعية العاملين على الولاء التنظيمي وإيجاد السمعة الطيبة للمؤسسة الاستشفائية من خلال التعامل مع الآخرين داخل وخارج هذه المؤسسة .
- 8- يوصي الباحث إن تكون التقارير السنوية للتقييم بطريقة سرية خوفا من ضعف العلاقات الإنسانية وزيادة الحساسية بين العاملين .
- 9- ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على العاملين في المجال الإداري في المؤسسة الاستشفائية للاستفادة من نتائجها عمليا وإداريا .

المراجع العربية

- (1) احمد إبراهيم ،العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،1999.
- (2) احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية.
- (3) أندرو دي سيزلاقي - "السلوك التنظيمي و الأداء " ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 .
- (4) بيتر ج نورث هاوس،القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ،ترجمة صلاح بن معاذ،الرياض، 2006.
- (5) تامر العديلي ، الرضى الوظيفي"دراسة ميدانية لإتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1984م.
- (6) تشستر بارنارد "وظائف الرؤساء " ترجمة كمال دسوقي، دار الفكر العربي القاهرة ، 1996.
- (7) جمال حسنين : مبادئ علم الاجتماع ، دار الثقافة ، القاهرة 1983 ..
- (8) حاتم الشاهد ' دراسة تحليلية لواقع العلاقات القائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي 'و الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة " رسالة ماجستير غير منشورة ' كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ' الجامعة الأردنية 'عمان '1989.
- (9) حامد بدر ،السلوك التنظيمي ،دار القلم - الكويت ، 1972 .
- (10) حسان الجلاي "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1977.
- (11) حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2011.
- (12) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ،2004.
- (13) رداح الخطيب وآخرون، "الإدارة والإشراف التربوي" دار الندوة للنشر و التوزيع عمان،1984.
- (14) زهير الصباغ "العلاقة بين إغناء العمل و الدافع للعمل" مجلة البحوث الإقتصادية عدد 4 مجلد 1970.
- (15) سليمان الخليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية(الأفراد)،قسم المناهج و المقررات كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية الجامعة الهولندية، منشورات جامعة دمشق.
- (16) سيد مرسي العلاقات الانسانية،سلسلة العلوم السلوكية في مجال الادارة، المعهد القومي للإدارة العامة ، القاهرة، 1970.
- (17) صالح الشبكي ،العلاقات الإنسانية في الإدارة ،ط1،مكتبة القاهرة الحديثة،القاهرة،1969.

- (18) صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، طبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- (19) صبري توفيق، "تأثير سياسات تحفيز الأفراد في الشركات المشتركة على رضا العاملين فيها" مجلة الإدارة، العدد 1 ، 1972.
- (20) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،مدخل أهداف، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1987 .
- (21) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان-الأردن، 2008.
- (22) عادل الزيايدي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس ،مصر، 1992.
- (23) عبد الحكم الخزامي ' تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ' مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ج1 القاهرة '1999.
- (24) عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية و الإعلام، ذات السلاسل، الكويت، 1984.
- (25) عدنان العتوم و قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح ، إثراء للنشر و التوزيع و مكتبة الجامعة ، الأردن، الشارقة، ط2011، 1.
- (26) عزت جرادات ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مفهوم و محتوى رسالة المعلم ،العدد الثاني حزيران 1979 .
- (27) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- (28) علي أحمد علي، العلاقات الإنسانية في المنشآت ،مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1991.
- (29) علي السلمي ، دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري مجلة الإدارة ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مجلد 7، عدد1، 1985 .
- (30) علي، أحمد. الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، مصر.
- (31) عوض الشلالدة، العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني، ط1 ، ، لم يرد مكان النشر و التاريخ .
- (32) فريد توفيق نصيرات ،إدارة المستشفيات، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة، 2008.
- (33) فوزي المساعيد ، " مصادر الضغط النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية و الثانوية في رواء نابلس " رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،نابلس ،فلسطين 1993 ."
- (34) فيصل مرار ' الإدارة و الأسس و النظريات و الوظائف ' دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 1973'.
- (35) كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد مرسي، مؤسسة فرانكلين للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 1974.

- (36) محمد المنيف ، دور مدير المدرسة كموجه مقيم ، دار العلوم ، ط1 الرياض 1989.
- (37) محمد الناشد ، " المدخل إلى إدارة الأعمال " ، مديرية الكتب و المطبوعات ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد و التجارة 1970 .
- (38) محمد النجار ، إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مطبعة الإتحاد دمشق 1995.
- (39) محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2007.
- (40) محمد شهاب و آخرون، العلاقات الانسانية مدخل سلوكي ،مرجع سابق.
- (41) محمود المساد ، "الإدارة الفعالة" ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط 1 بيروت ، 2003.
- (42) معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- (43) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، 2010.
- (44) نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن 21 ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2011 .
- (45) نعيم نصير "المنظور الإسلامي لمبادئ التنظيم الإداري " مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المجلد4 العدد 3، 1972.

المجلات

- 1- محمد الذنبيات ، " المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن"، مجلة دراسات، 1محمد الزعبي ، ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى."رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية عمان 1997.

المراجع الأجنبية

1. Chapple Eliote And Lionard Sayles ,The Measure Of Management : Designing Organisations for human Effectivness , Newyork. The Macmilan . Go .1961 .
2. Charles N. Greene, "The Satisfaction Performance Controversy : New Developments And thier Implications", Business Horizon , October , 1972 .
3. Dan .L.Costly , end others et.al, human relations in organizations New York .west publishing com, 1994.
4. F .Znaniki :Social Relationship And Social Roles .New York ,1965 .
5. Francos,BrandelessHumanRelations,Part,P.U.F ,1974.
6. Hinds ,Cobin ,Public relations officer introduction , Welches , St. Michael Barbados 1998 .
7. Homqns.G.Fatigue Of Workers. Newk:Reinhold. 1946.
8. likert ,Rens,s,TheHumanOrganizationalManagement.New York,Hill.Book,1976.
9. LioydLbyars&leslieRue , Human resourceManagment .Third ED,Home
10. Mayo ,E,The Social Problems Of An IndustrialCivilization,Bosten Harvard University,press,1945.
11. R .HOPPOCK , Job Satisfaction, NewYork,Harper.1935 as it mentioned in Cecil G Miskel ,Robert Fevaryly ,John Stewart , Organizational Structures And Processes Perceived School Effectiveness , , loyalty , And Job Satisfaction : Educational Administration Quarterly . Vol .15 ,No .3 (Fall.1979).
12. Rensis Likert ,New Pattern Of Managment,Newyork,Mc Craw Hill Book Company ,1961.
13. Trewath . R and Neport , Management , PLano Texas Business Publication .Inc . 1982..
14. Wendell L . French, The Personal Management Process,5.Edd Massachusetts, Houghton Mifflin Company 1982) .

فهرس المحتويات

تشكرات	
إهداء	
المقدمة	
أ	مقدمة.....
ت	أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.....
ث	ثانياً: فرضيات الدراسة . ..
ث	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
ج	رابعاً: أهمية الدراسة
ج	خامساً: أهداف الدراسة
ح	سادساً: تحديد المفاهيم
د	سابعاً: الدراسات السابقة
ذ	ثامناً: المقاربة النظرية
ذ	تاسعاً: صعوبات الدراسة
ر	عاشراً: مجالات الدراسة

الفصل الأول

19	العلاقات الإنسانية.....
19	المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية.....
19	المطلب الأول: تعريف العلاقات الانسانية.....
21	المطلب الثاني: أهداف العلاقات الانسانية.....
21	المطلب الثالث : المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الانسانية.....

23	المطلب الرابع: أهمية العلاقات الإنسانية.....
25	المبحث الثاني: نشأة و تطور العلاقات الانسانية.....
29	المطلب الأول: عوامل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:.....
31	المطلب الثاني:العلاقات الإنسانية في المجال الإداري
	المبحث الثالث :العوامل التنظيمية الرسمية و غير الرسمية في العلاقات الإنسانية :
35
	المطلب الاول - القيادة و الإشراف : Erreur ! Signet non défini.
	المطلب الثاني :التنظيم الاداري Erreur ! Signet non défini.
	المطلب الثالث: التدريب Erreur ! Signet non défini.
	المطلب الرابع: العلاقات الاجتماعية Erreur ! Signet non défini.
42	المبحث الرابع : الأداء الاداري
42	المطلب الأول : مفهوم الأداء الاداري
43	المطلب الثاني : الطرق الحديثة لتقييم الأداء
45	المطلب الثالث : علاقة الأداء بالتنظيم الاداري
47	المطلب الرابع : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
49	ملخص فصل العلاقات الإنسانية:.....

الفصل الثاني

51	المبحث الأول: ماهية القيادة.....
	المطلب الأول:مفهوم القيادة : Erreur ! Signet non défini.
52	المطلب الثاني:خصائص القيادة :
	المطلب الثالث : أهمية القيادة Erreur ! Signet non défini.
56	المطلب الرابع:أدوات القيادة و أنواعها:.....

المبحث الثاني: أساليب و أنماط القيادة ووظائفها و نظرياتها في الفكر الإداري

Erreur ! Signet non défini.....

المطلب الأول: أساليب القيادة Erreur ! Signet non défini.

المطلب الثاني: نظريات القيادة 60

المطلب الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري.: Erreur ! Signet non défini.

المبحث الثالث: علاقة القيادة بالإدارة و دور العلاقات الانسانية في القيادة

Erreur ! Signet non défini.....

المطلب الأول: علاقة القيادة بالإدارة Erreur ! Signet non défini.

المطلب الثاني: دور العلاقات الإنسانية في القيادة 72

المطلب الثالث: دور مدير المستشفى 74

ملخص فصل القيادة 75

الفصل الثالث : دراسة ميدانية وتحليل البيانات

الدراسة الميدانية و تحليل البيانات 77

المبحث الأول: الدراسة الميدانية..... Erreur ! Signet non défini.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة..... Erreur ! Signet non défini.

المطلب الثاني: عينة الدراسة..... Erreur ! Signet non défini.

المطلب الثالث : أداة الدراسة..... Erreur ! Signet non défini.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة..... 78

المطلب الخامس: ثبات أداة الدراسة..... Erreur ! Signet non défini.

المطلب السادس: المقابلات الشخصية 79

المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.: Erreur ! Signet non défini.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات 83

المطلب الأول: تحليل مجالات الدراسة في العلاقات الانسانية و دورها في تحسين الأداء
في المؤسسة الإستشفائية بالجلفة 83

المطلب الثاني: العبارات المتنوعة في برامج العلاقات الإنسانية..... 92

المطلب الرابع: نتائج على ضوء الفرضيات. Erreur ! Signet non défini.

الخاتمة 99

قائمة المصادر والمراجع 104

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	التطور في الفكر الإداري وانعكاساته على وظائف إدارة الأفراد	01
78	أسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان	02
81	وصف لخصائص العينة في القسم الأول من الاستبانة	03
81	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	04
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	05
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
83	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية	07
84	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار T لأثر المؤسسة الاستشفائية على المجالات .	08
86	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاول مرتبة تنازليا	09
88	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازليا	10
90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا.	11
92	معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة	12
93	نموذج تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression	13
94	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
95	اختبار الفرضية الثانية	15
96	اختبار الفرضية الثالثة	16
97	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة الديمغرافية	17



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الموسم الجامعي 201 / 201

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه ،

السيد (ة) : بن عيسى محمد علاء الدين

الصفة (ة) : طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : والصادرة بتاريخ : عن :

المسجل (ة) بكلية : الحقوق والعلوم السياسية قسم : العلوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية تحت رقم : والمكلف (ة) بإنجاز

أعمال بحث (مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة دكتوراه) ، عنوانها :

تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة بالمؤسسات
الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسات الصحية الاستشفائية
بالجلفة

تحت إشراف الأستاذ : بن علي حليل

أصرح بشرفي الموقع أدناه، أن التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وتحمل كل الأثار القانونية المترتبة عن الإخلال بهذه الالتزامات.

الجلفة في :

28 من 2017

امضاء المعني

مصادقة البلدية
عن رئيس المجلس العلمي البلدي
بتفويض منه
جمرات شهر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

الموسم الجامعي 201 / 201

قسم العلوم السياسية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المصني أدناه،

السيد (ة) : مسنال مرصود

الصفة (ة) : طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 2003732249 والصادرة بتاريخ : 26.09.2016 عن : مسنال مرصود

المسجل (ة) بكلية : الحقوق والعلوم السياسية قسم : العلوم السياسية

تخصص : مبادئ الموارد البشرية تحت رقم : 200720021054 والمكلف (ة) بإنجاز

أعمال بحث (مذكرة التخرج ، مذكرة ماستر ، مذكرة ماجستير ، أطروحة دكتوراه) ، عنوانها :

تأثير العلاقات الإنسانية في عمل العيادة بالمؤسسة الصحية
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

تحت إشراف الأستاذ : بن علي حليل

أصرح بشرفي الموقع أدناه، أن التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وتحمل كل الأثار القانونية المترتبة عن الاخلال بهذه الالتزامات.

الجلفة في : 28 جوان 2017

امضاء المعني

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و يتشخص به منحه

امضاء : جلال قنصر

مصادقة البلدية

