

## العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في التنظيم الإنتاجي

**Human relations and their role in achieving organizational effectiveness in productive organization**وليد بخوش<sup>1</sup>، أسماء نصيب<sup>2</sup>جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،<sup>1</sup> walidb401@yahoo.frجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،<sup>2</sup> asma.necib91@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/03/03 تاريخ القبول: 2020/04/04 تاريخ النشر: 2020/04/16

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء العلمي على موضوع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في التنظيم الإنتاجي ومن أجل تحقيق هذا المسعى قمنا بمقاربة نظرية تحليلية لم تتوفر لنا من التراث النظري حوله وقد توضح أن العلاقات الإنسانية البناءة تعمل على تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال أن الممارسات السلطوية المرنة تنمي من قدرات وكفاءة المورد البشري كما أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العليا في حين أن التعاون التنظيمي يخلق الميزة التنافسية ويأتي إشباع الحاجات المعنوية للعامل كعامل أساسي في تحقيق شعوره بالرضا الوظيفي

كلمات مفتاحية: العلاقات الإنسانية؛ الفعالية التنظيمية؛ التنظيم الإنتاجي.

تصنيفات JEL : d2، A14.j24

**Abstract:**

This paper aims to highlight the human relations and its role in achieving organizational effectiveness in productive organization. To achieve this goal, we used the analytical descriptive approach and reached a number of results: constructive human relations that achieve the success of the institution through flexible authoritarian practices and organizational communication contributes to the achievement of higher organizational goals, while organizational cooperation creates competitive advantage and satisfies the moral needs of the worker as a key factor in achieving his sense of job satisfaction

**Keywords:** Human Relations; Organizational Effectiveness; Productive Organization.

**Jel Classification Codes:** j24, d2.

## 1. مقدمة:

تسعى المنظمات الإنتاجية إلى تحسين أداءها وتحقيق مستوى عالٍ من الانجاز وبلوغ النجاح والغايات العليا المسطرة، من خلال استغلالها للموارد التنظيمية المتاحة وعناصر الإنتاج ومدخلاته بشكل أمثل ولقد ساد سابقاً أن المدخل والفنية والتقنية التكنولوجية هي الشرط الأساسي لتحقيق الكفاءة في أداء المنظمات بمختلف أشكالها إلا أن فشل الجوانب الرسمية في تحقيق ذلك غير من نظرة المهتمين بالجمال التنظيمي وأخذ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية يزداد فظهر ما يعرف بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم كون هذا الأخير يضم جماعة من الأفراد الذين تنشأ بينهم شبكة من العلاقات الاجتماعية نتيجة استغراقهم في العمل مع بعض تلك العلاقات المتبادلة التي من المحتمل أن تؤثر على فعالية التنظيم وأدائه وضمن هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لتلقي الضوء على موضوع العلاقات الإنسانية وما يمكن أن تسهم به في تحقيق الفعالية التنظيمية وقد قسمت إلى ثلاثة محاور هي:

### 2- إشكالية الدراسة

يعتبر التنظيم نسق فني واجتماعي وذلك أن الأفراد فيه هم أهم مدخلاته فهم الذين يرسون مساره ويؤدون نشاطها وعليهم يتوقف نجاحه في تحقيق أهدافه وبهم تتاح له الفرصة في الاستغلال الرشيد للموارد التنظيمية وعناصر الإنتاج الأخرى، وقد كانت أولى الأبحاث التي اهتمت بالفرد العامل داخل التنظيم مع مايو وزملاؤه وأخذ هذا الاهتمام في التطور المستمر نتيجة تغير النظرة التقليدية السلبية للفرد العامل على أنه آلة يمكن بها تحقيق أعلى درجات الرشد واستبدالها بالنظرة الإنسانية الجديدة التي نصت على أن العامل عنصر إنساني بالضرورة، وقد دعت تلك الأبحاث لإدماج المبادئ والأسس الإنسانية في المعاملات التنظيمية والعمل على ترسيخها كقواعد مرشدة ترشد السلوك الإنساني في المنظمات، بهدف تقديم المساعدة لفهم الأفراد في مواقع العمل واستخدامهم على نحو أفضل في محاولة من أصحابها لوضع الحلول المناسبة لمشكلات الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية، ومن هنا كانت ثنائية العلاقات الإنسانية والفعالية التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تحدد مكانة التنظيم وثقله ضمن البيئة التنظيمية التي ينشط فيها وهي تمثل نسبة له نقطة ارتكاز من خلال تجاذب كل من علاقات السلطة المرنة والاتصال التنظيمي الفعال والتعاون التنظيمي وإشباع الحاجات المعنوية كأبعاد للعلاقات الإنسانية وتنمية المورد البشري وتحقيق الأهداف العامة وبلوغ الميزة التنافسية والرضا الوظيفي كأبعاد للفعالية التنظيمية

ولقد واجهت معظم التنظيمات الإنتاجية العمومية في الجزائر العديد من المشكلات التي شكلت عائقا أمام التقدم والنمو ذلك أن الدولة الجزائرية قد وضعت سياسة إصلاحات استهدفت الهياكل وأنظمة الإدارة دون الاهتمام بالأفراد والجماعات، ومن المتعارف عليه أن الحاجة إلى بلوغ الفعالية التنظيمية يتطلب تغييرات فعالة ليس على مستوى الهياكل المؤسسية والأنظمة الإدارية فقط بل وتقتضي أيضا الاعتراف بالعلاقات الإنسانية إلى جانب العلاقات الرسمية وجماعة العمل وبتكوين شبكة من العلاقات الإنسانية بين مختلف الفاعلين وهي روابط تؤثر في قضية الاستمرار وتحقيق الأهداف، بالتالي حتى يتسنى للتنظيم الإنتاجي تحقيق الفعالية الشاملة لا بد أن تتوجه نحو محور العمل داخلها وهو العنصر البشري بالاهتمام ومعاملته معاملة إنسانية ذلك أن الاعتماد على المداخل الفنية غير كافي في تحقيق الفعالية ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين، القيادة الديمقراطية والإشراف الموجه نحو العمل وتطبيق نظام اللامركزية قد يساعد في تنمية قدرات الفرد العامل وتطوير مهاراته الوظيفية ومن جهة أخرى نجد الاعتماد على أنظمة اتصال مفتوحة عامل حاسم في ربط العمال بالمؤسسة مما قد يساعدها في تحقيق أهدافها كما أن التعاون التنظيمي قد يؤثر إيجابا في الجو السائد في العمل مما يوفر جو خالي من الصراعات والتنافس الضار الشيء الذي يجعل الأفراد أكثر تضامنا وتماسك ويعزز من مبدأ الانتماء التنظيمي ومن خلاله تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في حين نجد إشباع الحاجات المعنوية الذي يعتبر من محركات السلوك قد تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وأمام هذا التصور نحاول الكشف عن دور العلاقات الإنسانية في بلوغ التنظيم الإنتاجي لفعالته التنظيمية من خلال القيام بمقاربة نظرية تحليلية للإجابة السؤال المركزي التالي:

— ما دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

والأسئلة الفرعية:

— ما دور علاقات السلطة المرنة في تنمية الموارد البشرية؟

— ما دور الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيق الأهداف العليا؟

— ما دور التعاون التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية؟

— ما دور إشباع الحاجات المعنوية للعمال في تحقيق رضاهم الوظيفي؟

1.2- أهمية الدراسة

✓ الأهمية العلمية: تنبثق من حيث محاولة تكوين تصور معرفي يوضح دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية في التنظيم، ومن الممكن هنا أن تثري الدراسة البحث العلمي في مثل هذه المواضيع.

✓ الأهمية العملية: إن غاية كافة التنظيمات الإنتاجية تتمثل في الرفع من مستوى أدائها وتحسين ظروف العمل داخلها وبلوغ الأهداف المسطرة، وأن تحظى بميزة تنافسية وتحتل مكانة مميزة ضمن البيئة التنظيمية التي تنشط فيها في سبيل سعيها نحو الفعالية التنظيمية انطلاقاً من بحثها عن أنجع الأساليب والطرق التي ترفع من كفاءة العمل والعامل في نفس الوقت، والدراسة الراهنة بصددها تبيان أحد تلك الطرق المساعدة على تحقيق ذلك والمتمثلة في العلاقات الإنسانية خاصة وأن العوامل المادية الرسمية لا تعد كافية لتحقيق الأهداف المسطرة بل توفر جو أخوي يشعر فيه الفرد بالراحة ويرفع من مستوى روحه المعنوية ويعزز علاقاته الاجتماعية بالمحيطين به وبالتعاملين معه يعتبر من أهم متطلبات البقاء وشروط الاستمرار وهنا يتوقع أن تزود الدراسة الراهنة هذه النوعية من التنظيمات بجملة من المتغيرات والخصائص السلوكية والأساليب الفعالة التي تصل بها إلى الفعالية التنظيمية التي تعتبر مؤشر دال على نجاحها وبلوغها لمصالحها وغاياتها العامة.

### 3.2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة إلى معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية في التنظيم الاقتصادي وذلك من خلال التعرف على:

✓ دور ممارسات السلطة المرنة في تنمية الموارد البشرية.

✓ دور الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ دور التعاون التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ دور إشباع حاجات للعامل في تحقيق رضاه الوظيفي.

### 4.2- منهجية البحث وأساليب التحليل

نظراً لكون البحث يندرج ضمن البحوث النظرية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الكيفي لمعالجة المعطيات النظرية التي تم الحصول عليها من التراث النظري من مراجع ودراسات سابقة والتي أتيت لنا الاطلاع عليها ومحاوله مناقشتها بناء على طبيعة إشكالية البحث ومن ثم الخروج بنتائج توضح دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل التنظيم الإنتاجي.

### 3- الجانب التحليلي للدراسة ونتائجها

3.1- الممارسات السلطوية المرنة وتنمية المورد البشري بالمؤسسة: "يتحدد مفهوم السلطة وفق

النظرية السلوكية بكونها أداة تنظيمية للعلاقات بين الإدارات والعاملين وتستند إلى الإقناع وليس الإكراه وبما يجعلها منهجا يقوم على إيجاد التعاون اللازم لتحقيق أهداف نوعية نابعة من عملية التفاعل

بين المدير والأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى" (المساعدة، مبادئ علم الإدارة 2013، ص143) لهذا كانت ممارسة السلطة داخل التنظيم عاملا حاسما في تحديد إنجاز العنصر البشري فعندما يتم ممارستها بطريقة سلسلة تزداد خبرات وقدرات هذا العنصر ويتطور لديه الجانب المعرفي بشعور العمل، وتتجلى السلطة المرنة داخل التنظيم في بعض المظاهر السلطوية الإدارية كالقيادة الديمقراطية مثلا و"هي فن القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف" (عامر وقنديل، 2010، ص257) وهذا ما ينطبق فعلا على معنى الديمقراطية القيادة والتوجيه إذ أن هناك أساليب أخرى في ممارسة الرئيس للقيادة كالأسلوب التسلطي أو الفوضوي إلخ. "ولقد رأيت ماري باركر فوليت أن القيادة لا تكمن في الشخصية المسيطرة وإنما القدرة على فهم الآخرين وإدراك ما يهدف إليه القائد كما استنتج مايو أن الطبيعة البشرية للعمال تميل إلى الإدارة ذات السلطة المرنة والديمقراطية" (غنية 2003، ص47) وبالتالي يظهر معنى القيادة الإدارية القائمة على أسس إنسانية حيث يعمل القائد على توجيه أتباعه بطريقة مرنة تعبر عن التفاعل الإيجابي فيما بينهم القائم في ظل العلاقات الإنسانية التي تربطهم تلك القيادة التي تساعد الفرد على اكتساب خبرات وتنمية قدراته في مجال العمل "وهذا ما أوضحته الدراسات التي قام بها كيرت لوين والذي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد وأعطى مورينو أيضا أهمية دراسته لمشاعر المرؤوسين الإيجابية في العمل كما لفت كارل روجرز الانتباه من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم" (السكرانة، 2013، ص87) إلى جانب القيادة الديمقراطية نجد الإشراف الإداري الموجه نحو العامل الذي يعد أحد العناصر الهامة التي تساعد في تصحيح انحرافات العمل لديه وتبعث فيه روح تحمل المسؤولية وهذا النوع من الإشراف أكثر فعالية من الإشراف الموجه نحو الإنتاج، "فالشيء المتعارف عليه في المجال الإداري أنه يوجد نوعين من المشرفين الأول يوجه اهتمامه بالدرجة الأولى إلى الفرد كإنسان والمشرف الثاني يهتم بالإنتاج أولا وفي هذا الإطار دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يجني من أفرادها عادة إنتاجا عاليا" (أونيس، 2011، ص153) ويساعد الإشراف الإداري كما تقدم على تفعيل جميع العمليات الإدارية وتحريكها نحو الأمام كما يساهم في تحسين الأداء لدى المورد البشري وبالتالي العمل على تنميته وتطوير معدل إنجازاته وهو ما أكدت عليه دراسة "صبرينة ميلاط" قامت حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل عام 2006 التي أسفرت على أن "العلاقات

الإنسانية الجيدة مع الرؤساء تعتبر تشجيعاً معنوياً للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر وكلما كانت العلاقات جيدة معهم كانت طريقة الأداء واضحة وجيدة فنوعية معاملة السلطة الرسمية "الإشراف" من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ويجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل فهي تعمل على التأثير في السلوكيات والاتجاهات والميولات من أجل تعلم الطرق الصحيحة للأداء وتحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة والطمأنينة" و"تعد عمليتي الإشراف والتوجيه متلازمان ومتكاملان لأن أي تنظيم يهدف إلى الاستمرار والتفاعل مع المتغيرات يحتاج إلى إشراف فعال وتوجيه صحيح يدعم العملية الإدارية لأن وظيفة المشرف تكمن في الحصول على الإنتاج فعليه يقع عبء كبير من خلال حرص المشرف على معرفة علاقة المرؤوسين بالعمل وعلاقتهم مع المشرف ومع التنظيم لأن المشرف يعتبر الممثل العام للإدارة والمرؤوسين ويعمل على تنسيق جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف" (الغزوي، 2010، ص46) وبالتالي تتجلى كفاءة عملية الإشراف الإداري في تنمية المورد البشري من حيث أن اهتمام المشرف بمرؤوسيه يكون لديهم الحافز الداخلي الذي يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز جميع مهامهم الوظيفية بكفاءة يدفعهم نحوه بحماس، كما "توصلت تجارب مايو إلى أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" (عبوي 2014 ص39) ولا مركزية اتخاذ القرار من أهم الممارسات الإدارية التي اهتم بها الباحثين في مجال السلوك التنظيمي المتمين للمدرسة السلوكية ككل "فلقد لفت عالم الإدارة "دركر" الانتباه إلى أهمية دور المرؤوسين وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تأكيده على تأثير اختلاف آراء هذه العملية ذلك أن اختلاف الآراء إذا كان منظماً وبنائاً ساعد على طرح حلول وبدائل متعددة ومتنوعة كما يساعد على الابتكار والإبداع من خلال شحذ الأفكار لإيجاد الحلول لمواجهة المواقف الصعبة وهذا فضلاً على أن اختلاف الآراء حول المشكلة محل القرار يبعد المدير متخذ القرار عن بعض التصورات والتحيزات المسبقة لحلها" (سالم، 2003، ص282) وتتمظهر هنا أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حيث يساعد على تطوير خبراتهم الوظيفية وينمي لديهم القدرة على مناقشة المسائل التي تخص وظائف أعمالهم وسياسة مؤسستهم وهو نفس الأمر الذي أوضحه "صالح بن نوار" في دراسته التي تمحورت حول "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بعام 2005" إذ خلص إلى أن

"مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتعني أعمالهم تجعلهم أكثر سعادة ويدفعهم هذا الأمر إلى أداء العمل بكفاءة"، بل إن الفرد كعامل داخل التنظيم يجذب أن يشترك في هذه العملية لأنها تشعره بقيمته وبأنه عضو فاعل ومهم لدى الإدارة "فالمرؤوسون كما يقول "سيمون" لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وحل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل" (سالم، 2003 ص 281) ولا تتوقف فائدة عملية مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار على زيادة مهارة العاملين وتدريبهم على أداء العمل وتحمل المسؤولية بل ينعكس ذلك أيضا على الإنتاج ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي "وعموما فالعلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية وتعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية" (الخلاي، 2013 ص 64) ومن ثم فالسلطة المرنة الممارسة في ظل المبادئ التي دعت إليها العلاقات الإنسانية هي سلطة فعالة وحقيقية وهادفة وليست كما يظن البعض على أنها تقلل من هيبه الرؤساء وتظهر اختلالات على مستوى جميع العمليات الإدارية التنظيمية.

**2.3- الاتصال الفعال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة:** "للاتصالات أهمية بالغة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلا بد من وجود اتصالات فعالة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة فإذا كانت الاتصالات فاعلة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والعكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها" (المغربي، 2007، ص 169) ويظهر ارتباط الاتصالات الفعالة بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ارتباطا وثيقا حيث يساعد في قضية بلوغها كونه يقوم على جملة من الممارسات الهامة التي تدفع بالعمال نحو العمل والإنتاج. "إن قيام علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وروح معنوية عالية يتطلب وجود نظام سليم لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية عموديا وأفقيا وذلك من خلال قنوات اتصال مفتوحة ووسائل اتصال يسمح بنقلها بسهولة ويسر وبشكل سريع مما يجعل العاملين متفهمين لها وتصلهم بالوقت المناسب وهذا ما يساعدهم على أدائهم لأعمالهم بنجاح وكفاءة أكثر ويجعل نفسياتهم في العمل أكثر ارتياحا" (عقيلي، 2013 ص 65) أي أن هناك اتصالات تنظيمية صاعدة والتي تصدر من قبل العمال تجاه الرئيس مثل تقديم الآراء المقترحة وأخرى نازلة كالأوامر الصادرة من قبل الرؤساء للمرؤوسين وهذا هو الاتصال العمودي ومنه أيضا الاتصال الأفقي

"ويساعد الاتصال الفعال على تكوين علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض وزيادة الثقة فيما بينهم مما يساعد في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها فتمكين الفرد من التعبير عن رأيه بصراحة ووضوح بعيدا عن ثقافة الخوف يساعد في زيادة ثقة الفرد بنفسه وكسر الحواجز بينه وبين رؤسائه مما يشجعه على تقديم أفكار إبداعية يمكن استغلالها من قبل الإدارة العليا لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها" (أبو زيتون 2015، ص26) أي أن الإدارة عندما تستمع لشكاوي العمال وتهتم بانشغالهم تتقبل اقتراحاتهم وأرائهم المقدمة بخصوص العمل وتسمح لهم بمناقشة سياسات وخطط ومشاريع المؤسسة فسيشعرون بأهميتهم نسبة للعمل داخل التنظيم وبالتالي يتطور مستوى أدائهم وإتقانهم للمهام والأنشطة المكلفون بأدائها ويتعزز لديهم الحرص والسعي نحو تحقيق المصالح العليا لمؤسسة ويكونون أكثر قدرة واستعدادا على التعامل مع كل التغيرات التي تستهدفها، وإلى جانب الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال الذي يأتي بشكله المساعد والنازل نجد الاتصال الأفقي الذي يكون على مستوى خطوط المكانة نفسها ومن أهم مظاهره تبادل زملاء العمل للمعلومات التي تخص المهام الوظيفية التي يقومون بأدائها وتشاورهم فيما بينهم حول المشكلات التي تعترضهم عند أداء العمل سوية وفي هذا المجال "أكدت ماري باركر فوليت على أهمية التنسيق بين أعضاء المجموعة واعتبرته جوهر العمل الجماعي بالمنظمة ونادت بضرورة استمرارية وتوفر قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقيا لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأعمال" (غنية، 2003، ص97) ولهذا النوع من الاتصال دورا كبيرا في توحيد جهود جماعة العمل وتوجيهها نحو غايات العليا للتنظيم فكلما تفاعل زملاء العمل وتبادلوا المعلومات الخاصة به كلما ساعد المؤسسة على التوسع على مستوى مهامها وأنشطتها الوظيفية المختلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي هذا الإجراء الإداري إلى التقليل من معدل التوتر بينهم وهذا ما يبرز جوهر عملية الاتصال فإلى جانب كونها عملية إدارية أيضا هي في الأساس عملية اجتماعية لأن تبادل المعلومات بين زملاء العمل يعبر عن تفاعلهم وتوطيد علاقاتهم الاجتماعية وضعف مستوى الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بينهم ومن ثم فالإتصال هو محور أساسي لقيام النظام الاجتماعي بالمؤسسة "حيث يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين في مجموعات العمل من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة فالمدافع للاتصال بين العاملين في مجموعات العمل هو حاجتهم إلى التعامل الإيجابي مع المشكلات التي قد تواجههم والتي تظهر عندما تحاول المجموعة تحقيق أهدافها المشتركة لذا فإن العنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل بين العاملين في مجموعة العمل وتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل وتبادل



المعلومات والمعارف بالجودة والكمال والملائمة والتوقيت المناسب" (أبو زيتون، 2015، ص26) هذا ما يلتقي كثيرا مع دراسة "بنوة علي الموسومة بالعلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الخليفة- عام 2016" فقد أوضحت أن "اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم فيما يخص الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم حيث هي علاقات تلقائية من دون خلفيات بين المرؤوسين بالإضافة إلى أن هؤلاء بحاجة من يعرهم بالتقدير والاحترام من الزملاء وهو ما تشبعه علاقاتهم فيما بينهم وأوضحت أن التعامل مع الزملاء خاصة من لديهم نفس الخلفية الاجتماعية أو مع الزملاء الذين يتلقونه عادة خارج أوقات العمل تؤدي تحسين العلاقات معهم وتسهيل التواصل وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء الذين تعقد معهم لقاءات خارج أوقات الدوام مما تزول معها الحواجز ويسهل معها إنجاز المهمات"، ومن هنا يتضح دور الاتصالات المفتوحة والفعالة في تحقيق الأهداف ومن ثم الكفاءة والفعالية للتنظيم ككل وهذا أيضا ما أكده أيضا صاحب نظرية النسق التعاوني "فقد أقام شستر برنارد فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا معينا لا بد لظهوره إلى الوجود من أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك وأن بقاء التنظيم الإداري واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين "كفاءة" و"فاعلية" وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه وأن رغبتهم هذه تقضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف" (السكرانة، 2013، ص61).

3.3- التعاون بين أعضاء التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: "إن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة الجهد الفردي وحده فكل الأمور الهامة في الحياة تتحقق بفضل العمل الجماعي بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك كما أن إنفراد شخص محدد بميزة له دون غيره أو لومه عن نتائج عمل رديء تعتبر من الأمور التي ليس لها أساس من الصحة فالعمل الجماعي يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية فهو يحمل الموارد البشرية على العمل المشترك وعلى النتائج كما تدل على ذلك التجربة اليابانية حيث المعنى الأسمى له هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي" (النوري وكورتل، 2011، ص93) ويعد التعاون من أهم الركائز الأساسية التي نادى بها العلاقات الإنسانية وهو يشير إلى رغبة الأفراد العاملين في التفاعل مع بعضهم وبذل الجهد لأداء العمل بصورة جماعية موحدة ومتكاملة ويعبر عن توحدهم وتماسكهم واندماجهم وإيمانهم بقيادة الجماعة وانتمائهم لها. و"لقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها (كيان/ نظام اجتماعي تعاوني) وأن التعاون بين أفراد هذا

النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة وأن هذا التعاون لا يتم دون اتصال وتبادل المعلومات بينهم بصورة مستمرة" (المساعدة وآخرون، 2013، ص72) نفس الأمر الذي أوضحه بنونة علي من حيث أن "علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء والذي يوحى بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل وما يفسر إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة الزملاء"، ولعل نشوء شبكة من العلاقات الاجتماعية البناءة يعد أمرا بديهي الحدوث فهذه العلاقات التي تلتخص في المظهر التعاوني تعد محصلة تجمع والتقاء الأفراد العاملين في مواقع العمل واستغراقهم في الأداء وهي علاقات جد مهمة كونها تساهم إسهاما فعالا في تحقيق الكفاءة لدى المؤسسات الإنتاجية "فلقد أكد رائد حركة العلاقات الإنسانية من خلال انتقاده لمدرسة الإدارة العلمية على أن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي لها أثر كبير في تحقيق فاعلية المنظمة وأضاف أيضا أن العلاقات غير الرسمية بين جماعة العمل لها أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها" (العززي 2012، ص424) كما أسفرت نتائج التجارب التي قام في مجال الإدارة أن "التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال" (شكشك، 2009، ص56) نفس الفكرة التي أكدتها دراسة "صيرينة ميلاط" التي أوضحت أن "العلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم ويسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات وتنمية المهارات في جو تنافسي مبني على التعاون والانسجام بالشكل الذي يحقق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة" ويأتي الانتماء لجماعة العمل كأحد الملامح التنظيمية الدالة على وجود التعاون بين أعضاء الجماعة الأمر وهو يساهم في دفعهم نحو الانجاز والدافعية وخلق علاقات اجتماعية بناءة وسيادة روح الفريق بينهم والشعور بالروح المعنوية العالية "فارتفاع الروح المعنوية للعمال يعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى الجماعة يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية فيما بينهم هذه العلاقات التي تجعل جو العمل أمامهم محبوبا ومقبولا حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة كما تلعب الإدارة دورا كبيرا في خلق هذا الجو عن طريق حل النزاعات والخلافات وتصنيفها بين العمال وتعمل على نشر روح الاجتماعية بينهم" (أونيس، 2011، ص149) وهنا تتجلى أهمية جميع هذه المتغيرات السلوكية التي تدخل ضمن التعاون التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم فعاليتها التنظيمية وميزتها التنافسية فقد تساهم الدافعية نحو

العمل والرغبة في التفاعل في زيادة الإنتاجية كما أوضحت تجارب ودراسات هاوثورن كذلك أن الانسجام والتوافق بين العمال يعد أمراً ضروريا لاستمرار العمل "فلكي تعمل الجماعة مع بعضها البعض بفعالية على أعضائها أن يكونوا مرتبطين مع بعضهم البعض بطريقة أو بأخرى إلى جانب مستوى معين من التوافق كأحد المتطلبات للعضوية المستمرة للجماعة فمن المنظور الإداري من المستحيل توجيه جهود الجماعة اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية إذا لم يتوفر التوافق الكامل بين الجماعة" (العزاوي، 2006، ص 79) وبلوغ الأهداف يعني مقدرة المؤسسة على تحقيقها لنسبة عالية من الإنتاج بكل جودة وإتقان في ظل انخفاض التكاليف الشيء الذي يعود على نسبة أرباحها بالإيجاب ومن ثم خلق الميزة التنافسية ضمن المحيط التنظيمي الاجتماعي الذي تنشط فيه وتطويرها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ذات نفس النشاط الإنتاجي وهو المسعى الذي يساهم في سبيله التعاون التنظيمي بين كل الأعضاء بشكل محوري وفعال هذا ما أشارت إليه دراسة "بن زاف جميلة حول العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة بعام 2014" حيث خلصت إلى أن "العامل أساس نجاح أي مؤسسة فمن خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته يمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي وتمكنها من منافسة نظيراتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العامل" ومن هنا يلاحظ "أهمية وجود التعاون حيث يسهل تحقيق الأعمال المعتمدة بعضها على بعضها الآخر ويقلل من حالات الصراع الممكنة الحدوث وبذلك يساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة ومن ثم يمكن أن يحقق التعاون ميزة تنافسية لتلك المنظمات ويجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي يعمل فيها" (العزري، 2012، ص 424).

4.3- إشباع الحاجات المعنوية للعمال وتحقيق رضاهم الوظيفي بالمؤسسة: من أهم القضايا التي اهتم بها المشتغلون بمجال السلوك التنظيمي قضية إشباع الحاجات المعنوية النفسية منها والاجتماعية للعامل كونه يحمل جانب إنساني واجتماعي لا يمكن إغفال تأثيراته على مستوى سلوكياته داخل التنظيم وهو يستجيب في تفاعله أثناء العمل للمتغيرات المعنوية مثلما يتأثر بغيرها من المتغيرات المادية ولهذا ظهرت الحاجة إلى تلبية ذلك النوع من المطالب واعتبارها من الحاجات الهامة للتنظيم ككل "فبدلاً من النظر

إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكون على حساب أحدهما" (حسونة 2011، ص15) وقد اهتم جورج مايو بالفرد العامل وحاجاته المعنوية المتعددة قبل ظهور مدخل الموارد البشرية بسنوات وأكد على ضرورة تليتها إذ "نبهت نظرية العلاقات الإنسانية إلى تعدد حاجات الفرد والتي يتوجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار والعمل على إشباعها فهذه حاجات مهمة لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء والإخلاص والانتماء وهذه مفاهيم تؤكد الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة ومن جميع الجوانب حيث يؤكد ذلك على تحقيق الدافعية والانبجاز للحفاظ على مصلحة المنظمة والأفراد" (اللوزي، 2002، ص26) كما أظهرت حل الأبحاث والدراسات التي قام بها مايو وزملاؤه "أن الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة" (المساعدة وآخرون إدارة المنظمات، 2013، ص66) كما أكدت دراسة "عبد العزيز شنيق الموسومة "بالحوافز والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة عام 2008" على نفس الأمر "فتوفر المؤسسة على حوافز مادية وأخرى معنوية تدفع الفرد نحو تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعوره بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى، الأمر الذي ينعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها" ويتضح هنا درجة الارتباط بين كل من إشباع حاجات العامل ورضاه الوظيفي فكلما عملت الإدارة على تحقيقها استجابة لحاجة العامل لذلك الإشباع كلما ازداد معدل رضاه الوظيفي عن العمل وظروفه ما يعني أن هناك تناسبا طرديا بين كلا المتغيرين "فالرضا هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله والعكس صحيح" (السامرائي، 2013، ص41) ونجد من الحاجات المعنوية للعامل ارتياحه داخل مؤسسته وشعوره بالقبول الاجتماعي من قبل الإدارة والعمال الآخرين وتبادل الثقة والاحترام بينهم جميعا وتحقيق نوع من التوافق والتجانس بينه وبين زملاء العمل ولعل من أهمها شعوره بمستوى عالي من الروح المعنوية والتي "من مظاهر ارتفاعها عدم وجود خلافات أو صراع بين العاملين فيما بينهم والإدارة من جهة ثانية ومقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات وارتفاع الإنتاج بشكل مضطرد وانخفاض نسبة التغيب أو التأخر عن العمل والتمارض وانخفاض معدلات الشكاوى

والتطلعات وانخفاض السليبيات إلى حد أدنى" (الشهاب، 2011، ص190) فالروح المعنوية قد تساهم في انخفاض معدل ترك الخدمة لدى العامل كما أن إشباع متطلباته الأخرى السالفة الذكر تساعد في دفعه نحو الالتزام بمواعيد عمله وتخفف من شعوره بثقل الآليات التنظيمية وتقلل من حجم دورانه في العمل وتقضي على شعوره بالملل والروتين وتنخفض أيضا حجم شكاويه، وهذا ما يبرهن فعلا على أن الحوافز والحاجات المادية لا تعد العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد في ميادين العمل والإنتاج بل هو يتأثر بالحوافز والمتطلبات المعنوية حيث "تلعب الحوافز الإيجابية المعنوية دورا هاما في تحقيق الانسجام والاتزان في العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة فالكلمات الطيبة المتبادلة وعبارات التقدير والثناء والاستحسان وعبارات المحاملة كلها وسائل مهمة في إرساء قواعد مبدأ العلاقات الإنسانية السليمة" (الحريري، 2011، ص196) ما يتفق مع الدراسة التي قام بها مجموعة من الطلاب الفرقة الرابعة بقسم علم الاجتماع في كلية الآداب جامعة القاهرة فرع بني سويف بعام 1992 حول العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل (لطفى، 2006، ص- ص 180- 190) والتي أسفرت على أن "العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية والشعور بالأمن والاستقرار تفوق في أهميتها بالنسبة للعامل بعض العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الطبيعية الفيزيائية للعمل، كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستورا للعلاقات الإنسانية في المصنع وهذه العوامل هي شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعمال دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل والإنتاج ما يؤكد أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل" وبالتالي على إدارة المنظمات الإنتاجية التي تسعى في سبيل الكفاءة في الأداء والفعالية التنظيمية أن تراعي الجوانب المعنوية في العامل وتحرص على تلبية متطلباته المتنوعة "فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيها على إشباع حاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجها وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع لاستمرار العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها" (حيري، 2012، ص43)

#### 4- نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه سابقا وانطلاقا من البيانات والمعلومات النظرية المقدمة بخصوص موضوع الدراسة نستطيع القول أن العلاقات الإنسانية تسهم إسهاما مؤثرا وفعالا في تحقيق فعالية التنظيم وهذا لأنها تقوم على جملة من الأبعاد الإدارية والإنسانية في نفس الوقت والتي تراعي عند تبنيها بالتطبيق العملي والممارسة داخل التنظيم كل من مصالح التنظيم وغايات الفرد العامل فالسلطة القائمة على أسس إنسانية ولا بد وأن تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد ومهاراته الوظيفية كما أن الاتصالات الفعالة والمفتوحة على كل الخطوط الاتجاهات التنظيمية تساعد في تحقيق الأهداف العليا في حين أن التعاون بين كل أعضاء التنظيم والإيمان بقيادة الجماعة يلعب دورا في كسب المؤسسة لميزتها التنافسية وإشباع حاجات المعنوية للفرد العامل وإشعاره بثقله داخل التنظيم وأهميته نسبة للعمل يؤدي به نحو الشعور بالرضا عن العمل أو ما يعرف بالرضا الوظيفي "فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى تحقيق الفعالية من خلال انسجام العلاقات الإنسانية وتناغم العلاقات بين الفرد والجماعة والرؤساء وتحقيق الإشباع المختلفة (قاسيمي، 2015، ص65) وهي نفس النتيجة التي خلص إليها محمد العيفة في دراسة له بخصوص أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة عام 2015 حيث بين أن هناك تأثير معنوي دال إحصائيا للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، وأكدت عليه أيضا دراسة صالح بن نوار الذي أوضح أن "العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها" ما يعني أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا فعالا في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات وإلى هنا نكون قد أجبنا على أسئلة الدراسة وحققنا الأهداف التي أتت من أجلها.

#### 5- خاتمة:

احتل كلا من مفهوم العلاقات الإنسانية ومفهوم الفعالية التنظيمية مساحة واسعة على مستوى الفكر التنظيمي وهذا نظرا لقيمتيهما نسبة للتنظيم وجميع الفئات العمالية داخله وهذا لأن العلاقات الإنسانية تساعد الفرد العامل على الشعور بالارتياح ضمن مواقع العمل وترفع من معدل الروح المعنوية لديه وتبعث فيه الإحساس بالرغبة في الأداء والتفاعل مع زملاء العمل ما يعكس بالضرورة إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسات، ومن هنا كان لا بد من التوجه نحو تبني العلاقات الإنسانية مفهوما وأساسا من أجل الوصول إلى الفعالية والمكانة التنظيمية الرائدة.

6- قائمة المراجع:

1. أونيس، عبد المجيد أونيس. (2011). إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي. ط 1 عمان: دار اليازوري.
2. بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (21). [www.revues.univ-ouargla.dz](http://www.revues.univ-ouargla.dz) .29 .03 .2017 .14:10
3. بن نوار، صالح. (2005). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة. [www.bu-unc.edu.dz](http://www.bu-unc.edu.dz) .2014.12.23 .12:15
4. بنونة، علي. (2017). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي" وكالة الحلفة"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحلفة. [www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz) .31 .03 .2017 .18:57
5. الجيوسي، محمد رسلان. حاد الله، جميلة. (2008). الإدارة علم وتطبيق. ط3، عمان: دار المسيرة.
6. الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الثقافة.
7. حسونة، فيصل موسى. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار أسامة.
8. الحلالي، إبراهيم عباس. (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. ط1 القاهرة: دار الفكر العربي.
9. خيرى، أسامة. (2012). القيادة الإدارية. عمان: دار الراية.
10. سالم، كنعان نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق . ط1، عمان: دار الثقافة.
11. السامرائي، طارق عبد الحميد. (2013). سيكولوجية نظم الحوافز التربوية . ط1، عمان: دار الابتكار.
12. السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1، عمان: دار المسيرة.
13. شكشك، أنس. (2009). علم النفس الإداري. ط1، حلب: دار النهج.
14. شنيق، عبد العزيز. (2008). الحوافز والفعالية التنظيمية. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سكيكدة. [www.univ-skikda.dz](http://www.univ-skikda.dz) .23 .12 .2014 .12:00

15. الشهاب، موسى علي. (2011). علم اجتماع الإعلام. ط1، عمان: دار أسامة.
16. عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد. (2010). التطوير التنظيمي، ط1. عمان: دار الفكر.
17. عبوي، زيد. (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، عمان: دار المعتر.
18. العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. ط1، عمان: دار كنوز المعرفة.
19. عقيلي، عمر وصفي. (2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. ط1، عمان: دار زهران.
20. العتزي، سعد علي حمود. (2012). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان: الوراق للنشر.
21. العيفة، محمد. (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة-. مجلة الباحث، (ع15).
22. الغزو، فاتن عوض. (2010). القيادة والإشراف الإداري. ط1 عمان: دار أسامة.
23. غنية، المهدي الطاهر. (2003). مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف. ط1، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
24. قاسمي، ناصر. (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري . ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
25. لطفي، طلعت ابراهيم. (2007) علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار غريب.
26. اللوزي، موسى. (2003). التنمية الإدارية. ط2، عمان: دار وائل.
27. المساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. ط1، عمان: دار المسيرة.
28. المساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). مبادئ علم الإدارة. ط1، عمان: دار المسيرة.
29. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية . القاهرة: جامعة المنصورة.
30. ميلاط، صبرينة. (2006). التكوين المهني والفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة.
31. النوري، منير. كورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1، مكتبة المجتمع العربي.