

تاريخ القبول: 2019/06/22

تاريخ الإرسال: 2019/03/09

واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

الجزائرية - دراسة ميدانية بمطاحن سيدي أرغيس أم بواقي -

The reality of applying the dimensions of human relations in the Algerian public economic firms

نصيب أسماء

د. بخوش وليد

طالبة دكتوراه

أستاذ محاضر أ

asma necib

walid bakhouche

asma.necib91@gmail.com

walidb401@yahoo.fr

جامعة أم البواقي University of L'arbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi

المخلص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية حيث أجرينا دراسة ميدانية في مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم البواقي - الجزائر - وتم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، معتمدين على الاستبيان كأداة أساسية، حيث طبق على عينة قدرها (40 عامل) وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- المؤسسة لا تطبق بعد الممارسات السلطوية المرنة بدرجة كبيرة.
 - المؤسسة لا تطبق بعد الاتصال بدرجة كبيرة.
 - المؤسسة لا تطبق بعد التعاون بدرجة كبيرة.
 - المؤسسة لا تطبق بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال بدرجة كبيرة.
- الكلمات المفتاحية:** العلاقات الإنسانية، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

المؤلف المرسل: بخوش وليد ، walidb401@yahoo.fr

Abstract:

The study aimed at discovering the reality of the application of human relations dimensions in the Algerian public economic Firms. We conducted an empirical study in "Matahin Sidi Argis " in -Oum el-Bouaghi province Algeria. A descriptive approach was used in the study based on a questionnaire as a tool, the questionnaire was applied on a sample of 40 workers. After statistical treatment we reached a number of results, the most important are:

-The firm didn't apply the construct of flexible authoritarian practices significantly.

-The firm didn't apply the construct of organizational communication significantly.

-The firm didn't apply the construct of cooperation significantly.

-The firm didn't apply the construct of workers moral needs satisfaction significantly.

Keywords: human relations; public economic firm.

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى رفع أداء العاملين وتحقيق مستوى عال من الانجاز محاولة استعمال الموارد التنظيمية المتاحة وعناصر الإنتاج ومدخلاته بشكل أمثل وهذا كله في سبيل تحقيق مصالحها العامة وبلوغ أهدافها المسطرة، ولقد كانت الفكرة المتداولة سابقا في المجال التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات أن الطريقة الأكفأ لتحقيق الكفاءة في الأداء تتم بالاستعانة بالجوانب الرسمية واستخدام الأسلوب العلمي لحل مشكلات الأداء والإنتاجية، إلا أنه مع الازدياد المتنامي لتأثيرات الجانب الإنساني في مجال العمل ظهرت الحاجة إلى تفعيل مبادئ العلاقات الإنسانية والعمل على تطبيقها كون الفرد العامل كائن إنساني يشكل أهم عنصر للإنتاج ومصدر طاقة تلعب دورا حاسما في تحديد موقع هذه المؤسسات ضمن المحيط التنظيمي الناشطة فيه، وضمن هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لتلقي الضوء على واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية كأحد أهم المداخل الفاعلة في التسيير الإداري داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية وهذا انطلاقا من اعتمادنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي استعنا بها في تكوين التصور النظري وصياغة الفرضيات، نذكر منها دراسة "جورج

التون مايو" التي قام بها في "مصانع هاوثورن" في فترة ما بين 1923-1932 حول "العلاقات الإنسانية وأنماط التفاعل الإيجابي بالمنظمات الصناعية" والتي أوضح فيها أن العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع مجموعة في محيط العمل كما أظهرت الحاجة إلى أنه يجب أن لا تترك المشاكل الإنسانية بمحض الصدفة وإنما يجب أن تعالج وقد استفدنا من هذه الدراسة في كثير من جوانب الدراسة الراهنة خاصة في بناء الإطار التصوري لها بما فيها صياغة الأسئلة والفرضيات وتحديد الأبعاد والمؤشرات وكذا دراسة "حسين حرزلي ودليلة لقوي" (1) حول "تقييم واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة" - دراسة حالة بعض المدارس الابتدائي ببوسعادة لعام 2014 وتوصلت إلى أن العلاقات الإنسانية بين أساتذة التعليم الابتدائي ترقى إلى مكانة عالية بينهم كواقع وممارسة داخل المؤسسة، وبذلك تربطهم أوثق العلاقات وأمتهم وهي موجودة بشكل علني ومعبر عنه من طرف أفراد العينة المدروسة وبينت أن العلاقات الإنسانية هي الدافع للإنتاج حتى وإن كان ذلك في حقل إنساني وقد استفدنا منها في بناء بنود الدراسة الراهنة، كما اعتمدنا على دراسة "بونوة علي" (2) حول العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لصندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة بعام 2016 التي هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وخلصت إلى أن اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة وتلافي الضبابية في طرح المشكلات وتشجيع محاولات موظفيها في إبداع حلول جديدة للمشكلات كلها، قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة وهو ما يوضح أهمية مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات ومشاركة خبراتهم في ذلك مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبأنهم جزء من التنظيم وبأهمية العمل ضمن فريق يشارك فيه الجميع برأيهم، ودراسة "بن زاف جميلة" (3) حول العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة بورقلة عام 2014 والتي أوضحت فيها 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، إلى جانب دراسة "محمد العيفة"⁽⁴⁾ بخصوص أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بعام 2015 بحث فيها مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؛ ووجد أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف وهذا يبين أن المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية الأداء غير متوفر في المركب كما أنه لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء وعلى رأسها الحوافز التي بينت الدراسة بخصوصها أنها غائبة تماما، كذلك استعنا بدراسة "فرحات بن ناصر وسليم عمرون"⁽⁵⁾ حول "واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط" - دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة- لعام 2014 وقد حاولت الكشف عن واقع مستوى العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم بمدينة المسيلة وتوصلت إلى أن للعلاقات الإنسانية السليمة أثر كبير في الأداء التربوي للمدرسة حيث تؤدي إلى تماسك المجتمع المدرسي وزيادة تلاحمه وترابطه وتماسكه وإلى إشعار المعلمين بمسئولياتهم التربوية والاجتماعية والأخلاقية ورفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة الدافعية والكفاءة الإنتاجية وقد استقننا أيضا من هذه الدراسة في تحديد الإطار التصوري وصياغة التوصيات والاقتراحات للدراسة الراهنة التي قسمت بدورها إلى محاور هي:

1. المحور الأول: الإطار التصوري للدراسة

1- إشكالية البحث: يعد الفرد العامل أساس نجاح أي مؤسسة مهما اختلف شكلها وطبيعة عملها وأوجه نشاطها وهذا نظرا لما يبذله من جهد في سبيل تحقيق مصالحها العامة باعتباره أهم عنصر ضمن المدخلات التنظيمية ولهذا كان من لوازم الضرورة الاهتمام بهذا العنصر من حيث أنه كائن إنساني يحفز جو من العلاقات الإنسانية التي تقوم فيما بينه وبين المحيطين به في مكان العمل، وتعتبر العلاقات الإنسانية أحد أنواع علاقات العمل التي تركز على الجوانب الاجتماعية وتولي اهتماما بالفرد العامل أكثر من اهتمامها بالجوانب آلية في التنظيم وهي من العوامل الهامة التي تستهدف للوصول

بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل توفر مناخ عمل معنوي مشجع على الانجاز وممارسة المهام الوظيفية بكفاءة، ذلك أن العامل عنصر إنساني يميل إلى إنسانيته ويتأثر بها ويرغب في أن تتم كل تعاملاته وممارسته التنظيمية وفق أسس إنسانية مرنة بعيدا عن كل النزاعات المضرة بأداء العمل. وقد تبلور مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حول جملة من الأبعاد السلوكية ومنها الممارسات السلطوية المرنة التي تعتبر مؤشر دال على أن تعاملات الهيئة الإدارية مع بقية العاملين تراعي المبادئ الإنسانية إذ تمنح لهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات كما تتم قيادتهم بطريقة ديمقراطية بعيدا عن أوتوقراطية التوجيه والتصرف، كما تعنى بمفهوم الاتصال الذي يمثل عملية تنظيمية واجتماعية في نفس الوقت تربط بين العاملين داخل المؤسسة ويقوم على تقبل الإدارة لاقتراحات العمال والاستماع لشكاوهم والسماح لهم بمناقشة سياسات المؤسسة كما يقوم على تبادل العمال فيما بينهم للمعلومات الخاصة بأداء العمل وتشاورهم حول المشكلات المتعلقة به، ويأتي التعاون كأحد أبعادها ويقصد به توفر جو عمل إنساني تسوده علاقات تعاونية تضامنية تعبر عن مدى تماسك العمال واندماجهم وإيمانهم بقيادة الجماعة وانتمائهم لها وهو يشير إلى رغبتهم الأكيدة في العمل المشترك إذ يعمل على تثبيت العمل بروح الفريق الواحد مع تجاهل كل الصراعات القائمة بينهم، كما يعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال من أهم الأبعاد التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهو يشير إلى توفر الروح المعنوية العالية لدى العامل وشعوره بالثقة تجاه إدارة المؤسسة وحصوله على القبول الاجتماعي من قبلها ويترجم حالة الاحترام القائم بين العمال ومدى التوافق بينهم ما يدعم قدرتهم في القضاء على مشاعر الاغتراب والملل التي قد تعرقل كفاءة إنجازهم.

وهكذا يتلخص مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد وفريق العمل والإدارة في نفس الوقت ومحاولة توفير أفضل مناخ ملائم للعمل ومتطلباته وهي بهذا تشكل وسيلة هامة لمعالجة المشكلات التي تعاني منها مؤسساتنا فلقد تعرضت ومنها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية لجملة من التغيرات الطارئة في مجال التسيير والهادفة إلى تحسين أوضاع العمل، إلا أن الاهتمام بالجوانب الآلية لا يكفي وحده ما لم يكن هناك اهتمام بمعنويات العامل ومختلف روابطه وعلاقاته الاجتماعية داخلها وبالتالي كان من

شروط استمرار هذه المؤسسات وبقائها قيام العلاقات الإنسانية وحولها في واقعها التنظيمي المعاش، واستنادا لهذا الإطار التصوري تأتي الدراسة الراهنة لتكشف عن واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية داخل "مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم بواقي" بالتركيز على بعد الممارسات السلطوية المرنة وبعد الاتصال وبعد التعاون وبعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال في محاولة للإجابة على سؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما واقع تطبيق بعد الممارسات السلطوية المرنة داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي؟
- ما واقع تطبيق بعد الاتصال داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي؟
- ما واقع تطبيق بعد التعاون داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي؟
- ما واقع تطبيق بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي؟

2- أهمية البحث: تحاول الدراسة الراهنة إلقاء الضوء على العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية والكشف عن تطبيق أبعادها وتفعيلها داخلها للتعرف أكثر على مدى الاعتماد عليها كأداة مهمة في التسيير الإداري، وفي هذا المجال يمكن أن تمثل الدراسة كغيرها من الدراسات المشابهة أداة تشخيصية لعلاج العديد من مشكلات السلوك والتفاعل وأنماط العلاقات الواقعة ببيئة العمل، وانطلاقا من النتائج التي ستسفر عنها والتوصيات المقدمة إثرها يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين والإداريين في التعرف على الحاجات المعنوية والمطالب الإنسانية للعاملين ونوعية العلاقات السائدة بينهم ومن ثم التخطيط لتحسينها ودفع عمالها نحو تكوين روابط وصلات اجتماعية بينهم وكذا العمل على تلبية رغباتهم وتطلعاتهم النفسية وهذا من الناحية العملية، أما على الصعيد العلمي فأهميتها تتجلى فيما سوف تقدمه من إضافة للتراكم العلمي المعرفي والتي من شأنها أن تعزز الأبحاث السلوكية والدراسات المختصة بمفاهيم السلوك الإنساني وأشكال العلاقات

بين أفراد التنظيم الواحد كما يمكن أن تمثل مرجع لتشجيع الباحثين والطلاب في تعميق هذا النوع من الدراسات وإضافة كل ما هو جديد حولها.

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد العلاقات الإنسانية ومدى تعامل أطراف مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بالأسس والمبادئ الإنسانية وذلك انطلاقاً من:

✓ التعرف على درجة تطبيق بعد الممارسات السلطوية المرنة بمطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي.

✓ الكشف عن درجة تطبيق بعد الاتصال بمطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي.

✓ معرفة درجة تطبيق بعد التعاون داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي.

✓ معاينة تطبيق بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال داخل مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي.

4- مصطلحات الدراسة: يمكن حصر مفاهيم الدراسة الراهنة في مفهوم العلاقات الإنسانية ومفهوم المؤسسة الاقتصادية.

✓ **مفهوم العلاقات الإنسانية:** عرفت على أنها "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية"⁽⁶⁾، كما عرفت أيضاً "ذلك الميدان في اهتمامات الإدارة الذي يهدف إلى إحداث التكامل والانسجام بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية متصاعدة ويتعاون مقابل حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية"⁽⁷⁾ وقد بين هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية آلية لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل على نحو يجعلهم أكثر تعاوناً ما يؤدي في النهاية إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف مؤسستهم، ومن خلال هذين التعريفين وانطلاقاً من الواقع المعاش وأهداف الدراسة يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية على أساس أنها "توع من أنواع علاقات العمل قائم على أسس إنسانية في التنظيم الإداري حيث يمارس المسؤولون السلطة بطريقة مرنة ويعملون على تفعيل الاتصال والتعاون بين جميع الأفراد إلى جانب سعيهم نحو تحقيق وإشباع حاجاتهم المعنوية".

✓ مفهوم المؤسسة الاقتصادية: عرفت كونها "منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة" (8) وقد ركز هذا التقديم على الجوانب القانونية متناسيا الجوانب الأخرى، كما عرفت أيضا "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوما ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية تحقيق خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني" (9) ويوضح هذا التعريف أن المؤسسة الاقتصادية هي اجتماعية أيضا لأنها تضم أفراد يشكلون محور العمل فيها وهم بالتالي يشكلون مجتمعها تتخذ فيها جملة من القرارات التي تحاول تحقيق التفاعل بين كل عناصر إنتاجها البشرية والمادية والمالية وحتى الإعلامية والتي يقصد بها المعلومات وبيانات العمل وتهدف من خلال عمليات التفاعل إلى تحقيق الإنتاج وفق لما جاء في رسالتها وأهدافها، وعليه وانطلاقا من الواقع المعاش تشير الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة الاقتصادية على أنها "وحدة تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي تتفاعل كمدخلات لإنتاج مخرجات في شكل اقتصادي معين".

1. المحور الثاني: منهجية البحث

1- فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من أجل الاختبار الميداني من أربع فرضيات هي:

✓ لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بعد الممارسات السلطوية المرنة بدرجة كبيرة.

✓ لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بعد الاتصال بدرجة كبيرة.

✓ لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بعد التعاون بدرجة كبيرة.

✓ لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال بدرجة كبيرة.

2- منهج وأدوات الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي كون الدراسة تتدرج ضمن البحوث الوصفية التي تعمل على وصف الظاهرة من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وقد تمت

صياغته وفق عدة اعتبارات وشروط منهجية، ومؤلف من (26 بند -سؤال-) موزعين على أربعة أبعاد (بعد الممارسات السلطوية 9 بنود وبعد الاتصال 06 بنود وبعد التعاون 05 بنود وبعد اشباع الحاجات 06 بنود).

3- ميدان البحث وعينته: قمنا بدراسة ميدانية ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية مطاحن سيدي أرغيس بولاية أم البواقي حيث بلغ عدد المستخدمين الدائمين لسنة 2018 (69 عامل) وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة الذي يعتبر واحدا من أهم الأساليب في البحوث حيث استعنا بعينة قصدية عرضية قدرت بـ40 مفردة وقد تم اختيارهم بشكل قصدي نظرا للإمكانات التي أتاحت لنا في المؤسسة محل الدراسة.

4- أساليب التحليل: اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث تم عرض البيانات في جداول بسيطة وكذا تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ومقياس ليكارت (السلم الخماسي) لتحديد اتجاهات مفردات العينة المبحوثة تجاه بنود الاستمارة هذا فيما يخص الأسلوب الكمي أما الأسلوب الكيفي فقد اعتمدنا عليه في تحويل النسب المئوية والأرقام من صيغتها الرقمية إلى مدلولات كيفية سوسولوجية وتحليلها وتفسيرها.

كيفية استخدام مقياس ليكارت الخماسي

على افتراض أن:

العبارة: دائما تقدر (2+)

العبارة: غالبا تقدر (1+)

العبارة: أحيانا تقدر (0) باعتبارها الحالة الوسطية.

العبارة: نادرا تقدر (1-)

العبارة: أبدا تقدر (2-)

ومن أجل معرفة ما إذا كانت اتجاهات مفردات العينة المبحوثة حول بنود الاستمارة موجبة أم سالبة نقوم بإسقاط قيم العبارات المذكورة أعلاه على تكرار إجابات مفردات العينة من ثم الحصول على النتيجة ذات الدلالة حسب إشارتها بالنسبة للبند ومحور الاستمارة.

III. المحور الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها " لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقى بعد الممارسات السلطوية المرنة بدرجة كبيرة" ومن خلال تحليل ومناقشة متغيري هذه الفرضية بأبعادها خلصنا إلى:

الجدول رقم (01): البيانات الكمية المتحصل عليها حول الفرضية الأولى

البند	العينة العبارة	التكرار	النسبة المئوية	القيمة	النتيجة
01/ يبذل مشرفك جهدا لخلق الدافعية لديك تجاه العمل.	دائما	03	%33	+02	+06
	غالبا	08	%20	+01	+08
	أحيانا	16	%40	0	0
	نادرا	01	%02	-01	-01
	أبدا	02	%05	-02	-10
المجموع	40	%100	/		+29
02/ يحاول مشرفك تنمية الصلات الاجتماعية بينك وبينه داخل المؤسسة.	دائما	09	%23	+02	+18
	غالبا	12	%30	+01	+12
	أحيانا	12	%30	0	0
	نادرا	07	%17	-01	-07
	أبدا	00	%00	-02	00
المجموع	40	%100	/		+23
03/ يحاول مشرفك في العمل دفعك نحو تحقيق الأهداف الرسمية.	دائما	14	%35	+02	+28
	غالبا	09	%23	+01	+09
	أحيانا	08	%20	0	0
	نادرا	08	%20	-01	-08
	أبدا	01	%02	-02	-02
المجموع	40	%100	/		+27
04/ يتم توجيهك من قبل القائد نحو العمل بأسلوب مرن.	دائما	09	%23	+02	+18
	غالبا	14	%35	+01	+14
	أحيانا	11	%28	0	0
	نادرا	05	%12	-01	-05
	أبدا	01	%02	-02	-02
المجموع	40	%100	/		+25
05/ يوضح لك المسئول في العمل نقاط ضعفك في الأداء بطريقة مقبولة.	دائما	06	%15	+02	+12
	غالبا	10	%25	+01	+10
	أحيانا	10	%25	0	0
	نادرا	11	%28	-01	-11

-06	-02	%07	03	أبدا	
+05	/	%100	40	المجموع	
+24	+02	%30	12	دائما	06/ يتيح لك المسئول في العمل
+11	+01	%28	11	غالبا	الفرصة تصحيح أخطائك
0	0	%25	10	أحيانا	المهنية.
-06	-01	%15	06	نادرا	
-02	-02	%02	01	أبدا	
+27	/	%100	40	المجموع	
+04	+02	%05	02	دائما	07/ تتيح لك إدارة الفرصة
+06	+01	%15	06	غالبا	للمشاركة في اتخاذ القرارات
0	0	%30	12	أحيانا	التي تخص العمل.
-10	-01	%25	10	نادرا	
-20	-02	%25	10	أبدا	
+20	/	%100	40	المجموع	
+12	+02	%15	06	دائما	08/ يعمل المسئولون على تقييم
+08	+01	%20	08	غالبا	أدائك ضمن مجال العمل
0	0	%25	10	أحيانا	بموضوعية.
-11	-01	%28	11	نادرا	
-10	-02	%12	05	أبدا	
-01	/	%100	40	المجموع	
+08	+02	%10	04	دائما	09/ يتم تحديد إجراءات العمل
+08	+01	%20	08	غالبا	بالاشتراك بين الرؤساء
0	0	%40	16	أحيانا	والمنفذين في المؤسسة.
-10	-01	%25	10	نادرا	
-04	-02	%05	02	أبدا	
+02	/	%100	40	المجموع	

تبين البيانات المستقاة من ميدان الدراسة أن نسبة 40% من مفردات العينة المبحوثة يرون أن المشرف أحيانا ما يبذل الجهد لخلق دافعتهم نحو العمل كما أثبتت نسبة 30% من مفردات العينة أن المشرف غالبا ما يحاول تنمية الصلات الاجتماعية بينه وبينهم؛ الشيء الذي يدل على أن المشرفين يعملون بمبدأ الإشراف الموجه نحو العمل من أجل ضمان أداءه على وتيرة حسنة دون الاهتمام بتنمية وتعزيز الصلات الاجتماعية ببعض، كما تظهر الشواهد الإحصائية الموضحة ضمن الجدول رقم (01) أن نسبة 58% من مفردات العينة يرون أن المشرفين والرؤساء يحاولون (دائما 35%، غالبا 23%) توجيههم نحو تحقيق الأهداف الرسمية للمؤسسة أي ما يعادل (23) مفردة وهو ما يعبر على اهتمام

الإداريين في المؤسسة والموجه بشكل كبير نحو المصالح العليا وتطبيقهم للقانون بشكل حرفي في سبيل تحقيقها، هذا ما يتفق كثيرا مع دراسة "بن زاف جميلة" والتي بينت 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، وفيما يتعلق بأسلوب القيادة المنتهج من قبل القادة في المؤسسة ميدان الدراسة فقد أثبت الميدان نفسه أن حوالي نسبة 58% من مفردات العينة المبحوثة يرون أن القائد دائما أو غالبا ما يدفعهم القادة نحو العمل بأسلوب مرن كما أن اتجاهاتهم نحو هذا الموضوع تسير في الاتجاه الموجب بقيمة قدرت بـ 25+ وهو ما يعني أنه على مستوى العلاقات القيادية فإن القادة يتبعون الأسلوب الديمقراطي نوعا ما في سبيل أداء العمل وقد أثبتت البيانات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة بأن نسبة 40% من مفردات العينة المبحوثة أنه دائما أو غالبا ما يوضح لهم المسؤولين نقاط ضعفهم فيما يخص الأداء لمهامهم الوظيفية ونسبة 25% يرون أنه أحيانا ما يعمل المشرفين على توضيح نقاط ضعفهم في أداء العمل، وقد بينا سابقا من خلال الشواهد بأن المشرف يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال وبنشاطاته وهو يتبع الأسلوب الإشراف الموجه نحو الإنتاج من أجل تحقيق معدلات ربحية أكثر وهو ما يتفق كثيرا مع البيانات الموضحة حول قضية إتاحة المسؤولين الفرصة للعمال لتصحيح أخطائهم المهنية إذ تبين نسبة 58% من مفردات العينة المبحوثة أي ما يعادل 23 من أصل 40 أنه دائما أو غالبا ما يتيح لهم المسؤولين الفرصة لتصحيح أخطائهم المهنية كما أن اتجاهاتهم حول هذه القضية تسلك الاتجاه الموجب بدرجة معتبرة بلغت 27+ وهو الأمر الذي أوضحنا سابقا من أن إدارة المؤسسة وممثليها من قادة ورؤساء ومشرفين ينتهجون أساليب إدارية لضمان سير العمل على أكمل وجه وهم يوجهون المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والتقليل من الانحرافات التي قد تؤثر بشكل سلبي في العمل والأداء، هذا ما أوضحتها دراسة "بونوة علي، 2017" من حيث أن اهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتزكية محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة وتلافي الضبابية في طرح المشكلات وتشجيع محاولات موظفيها في إبداع

حلول جديدة للمشكلات كلها قد تساهم في تطوير عملية اتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى مشكلات العمل المطروحة، ومن خلال الشواهد المستقاة من ميدان الدراسة يتبين أن نسبة 50% من مفردات العينة المبحوثة نادر أو أبدا ما يرون أن الإدارة تمنحهم الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وهو ما يعبر عن التطبيق الصارم للسلطة حيث يتم تركيز عملية صنع القرار واتخاذها على مستوى الإدارة وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في هذه العملية، وهو ما كشفناه من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع رئيس قسم الموارد البشرية من أن هذه العملية تجرى بالتشاور بين المسؤولين فقط وهو ما يتفق كثيرا مع الشواهد الإحصائية الموضحة في نفس الجدول حيث أثبتت نسبة 40% من مفردات العينة أنهم نادرا أو أبدا ما يرون أن تقييم أدائهم يتم بأسلوب مرن وبشكل موضوعي ما يعبر على أن الرقابة ضمن المؤسسة خاضعة للأسلوب اللصيق الصارم، وبخصوص المساهمة في تحديد إجراءات العمل بالتعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين فقد اتضح لدينا أن نسبة 30% من مفردات العينة دائما أو غالبا ما يشاركون في تحديدها وقد أثبت لنا هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريناها معهم في ميدان الدراسة أن المساهمة تتم على مستوى التنفيذي في أداء العمل خاصة في قسم الإنتاج وهي ليست مساهمة معنية بخطط المؤسسة واستراتيجياتها المنتهجة لأن هذه الأخيرة تبقى حكرًا على مستوى الإدارة فحسب.

من خلال ما تم عرضه يتبين أن المؤسسة الاقتصادية "مطاحن سيدي أرغيس" لا تطبق بعد الممارسات السلطوية المرنة بدرجة كبيرة لان عملية الإشراف موجهة نحو الإنتاج والأهداف العليا بدرجة كبيرة الى جانب تطبيقها لنظام رقابة صارم

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها " لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بعد الاتصال بدرجة كبيرة" ومن خلال تحليل ومناقشة متغيري هذه الفرضية بأبعادها خلصنا إلى:

الجدول رقم (02): البيانات الكمية المتحصل عليها حول الفرضية الثانية

النتيجة	القيمة	النسبة المئوية	التكرار	العينة العبرة	البند
+06	+02	%08	03	دائما	10/ تتقبل الإدارة آراءك ومقترحاتك المقدمة بخصوص إجراءات العمل.
+11	+01	%28	11	غالبا	
0	0	%40	16	أحيانا	
-05	-01	%12	05	نادرا	
-10	-02	%12	05	أبدا	
+02	/	%100	40	المجموع	
+02	+02	%05	02	دائما	11/ تعقد الإدارة اجتماعات للاستماع لاقتراحات العمال.
+08	+01	%20	08	غالبا	
0	0	%35	14	أحيانا	
-08	-01	%20	08	نادرا	
-16	-02	%20	08	أبدا	
+12	/	%100	40	المجموع	
+12	+02	%15	06	دائما	12/ تهتم الإدارة بانشغالات العمال ومشاكلهم.
+07	+01	%17	07	غالبا	
0	0	%52	21	أحيانا	
-03	-01	%08	03	نادرا	
-06	-02	%08	03	أبدا	
+10	/	%100	40	المجموع	
+22	+02	%27	11	دائما	13/ تتبادل المعلومات التي تخص العمل مع زملائك داخل المؤسسة.
+10	+01	%25	10	غالبا	
0	0	%30	12	أحيانا	
-04	-01	%10	04	نادرا	
-06	-02	%08	03	أبدا	
+22	/	%100	40	المجموع	
+20	+02	%25	10	دائما	14/ تتواصل مع الزملاء في العمل وتستشيرهم لأداء مهامك بكفاءة.
+16	+01	%40	16	غالبا	
0	0	%12	05	أحيانا	
-07	-01	%18	07	نادرا	
-04	-02	%05	02	أبدا	
+25	/	%100	40	المجموع	
+20	+02	%25	10	دائما	15/ التشاور مع الزملاء في العمل بغية حل المشكلات
+14	+01	%35	14	غالبا	
0	0	%20	08	أحيانا	
-06	-01	%15	06	نادرا	
-04	-02	%05	02	أبدا	

+24	/	%100	40	المجموع
-----	---	------	----	---------

تفيد الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (02) أن نسبة 40% من مفردات العينة المبحوثة يرون أنه أحيانا ما تقبل الإدارة اقتراحاتهم وأرائهم المقدمة بخصوص العمل وتنظيمه كما أن اتجاهاتهم حول هذه القضية تسلك الاتجاه الموجب ولكن بقيمة جد ضعيفة جدا تبلغ 2+ وهو أمر يوضح سياسة الإدارة في التعامل مع مرؤوسيه حيث توجه لهم الأوامر والتعليمات الواجب عليهم تنفيذها دون أن تهتم بأرائهم التي قد تغيدها فيما يخص العمل وإجراءاته، أي أن الإدارة تجسد ما يعرف بالاتصال النازل منها إلى المستويات الدنيا لكنها لا تعترف بما يعرف بالاتصال الصاعد المتمثل في التقارير التي تحمل مقترحات العمال حول تنفيذ العمل وهو نفس الأمر الذي يظهر في النسب الكمية الموالية حيث نجد نسبة 40% أي ما يعادل 16 مفردة من مفردات العينة المبحوثة ترى أن الإدارة نادرا أو أبدا ما تعقد اجتماعات بغرض التعرف على المقترحات التي يقدمها العمال ونسبة 35% ترى أنه في بعض الأحيان ما تعقد اجتماعات على مستوى الهيئة الإدارية الأمر الذي أوضحناه في محور السلطة من حيث أن إدارة تتبع سياسة التطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية تلك القواعد التي لا تعترف كثيرا بالاهتمام بأفكار العمال وابتكاراتهم في مجال العمل، إلى جانب هذا فقد أظهرت البيانات الواردة فيما يتعلق باهتمام الإدارة بانشغالات العمال ومشاكلهم فقد توضح لدينا أن نسبة 52% من مفردات العينة ترى أنه أحيانا ما يتم بالاهتمام بانشغالات العمال ومشاكلهم من قبل إدارة التنظيم وهو ما يدعم كثيرا النتائج المشار إليها سابقا الشيء الذي يعبر عن تجسيدات السلطة بشكل رسمي التي تستند إلى قوة القواعد والتعليمات القانونية الموضوعية أساسا من أجل التسيير التنظيمي والتي لا تعترف بالاتصال الصاعد المجسد في التوجه نحو الاستماع لمقترحات العمال وأرائهم قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل إضافة الاهتمام بشكواهم ومشاكلهم الخاصة، ما يقترب مع ما توصل إليه "محمد العيفة، 2015" الذي وجد أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف وهذا يبين أن المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية الأداء غير متوفر في المركب كما أنه لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء وعلى رأسها الحوافز التي بينت الدراسة بخصوصها أنها غائبة تماما وهذا باعتبار الاستماع إلى شكاوى العمال والتعرف على مقترحاتهم من أهم الحوافز

المعنوية، أما فيما يتعلق بالاتصال الأفقي الذي يكون حول جماعة وزملاء العمل فتفيد الشواهد الكمية أن نسبة 52% من مفردات العينة دائما أو غالبا ما يعملون على تبادل المعلومات التي تخص العمل مع زملائهم ضمن القسم الذي يشتغلون به كما أن اتجاهاتهم حول الموضوع ذاته تسلك الاتجاه الموجب بقيمة بلغت 22+ ونفس الجدول يوضح أن نسبة 65% من مفردات العينة غالبا أو دائما ما يتواصلون مع زملائهم لاستشارتهم فيما يخص أداء مهام العمل وهي نسب نستدل منها على اتصال العمال على مستوى الأقسام والوحدات التنظيمية وهو أمر يوضح نوعية العلاقات التفاعلية التي تجمع بينهم كونهم يؤدون العمل مع بعض ما يجعلهم دائما في تواصل وتبادل للمعلومات والبيانات التي يستعملونها لأداء العمل، وقد بين لنا معظم المفردات التي قابلناها أنهم ينتهجون هذا الإجراء كدعم ومساندة فيما بينهم خصوصا في ظل ما يواجهونه من طرف الإدارة من عدم اهتمام فهم يتواصلون حتى يستمر العمل دون إحساس بالاغتراب أو الانعزال ونفس الأمر يظهر في الجدول إذ أوضحت نسبة 60% من مفردات العينة المبحوثة أي ما يعادل 24 مفردة أنهم دائما أو غالبا ما يتشاورون مع زملاء العمل بغية حل المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل ونستدل هنا على أن تواصل زملاء العمل يتيح لهم الفرصة في التعرف على السياسات المنتهجة من قبل إدارة المؤسسة، وهو ما أتضح لدينا مع المقابلات التي أجريناها مع العمال فمنهم من يتعرف على قرارات المؤسسة من قبل جماعة العمل كما أن تواصلهم وتبادلهم للمعلومات والمناقشات المكثفة حول أساليب العمل تساعدهم في إيجاد الحلول التي قد تعترضهم في أداء مهامهم ونشاطاتهم الوظيفية. نستنتج مما سبق عرضه أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تطبق بعد الاتصال التنظيمي بدرجة كبيرة لغياب الاتصال الصاعد فهي لا تفتح المجال للعمال لتقديم اقتراحاتهم أو المشاركة في مناقشة أهداف وخطط المؤسسة.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها " لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بعد التعاون بدرجة كبيرة" ومن خلال تحليل ومناقشة متغيري هذه الفرضية بأبعادها خلصنا إلى:

الجدول رقم (03): البيانات الكمية المتحصل عليها حول الفرضية الثالثة

رقم البند	العبارة	العينة	التكرار	النسبة المئوية	القيمة	النتيجة
16/ لديك الرغبة الكافية لأداء عملك على أحسن وجه.	دائما	20	50%	+02	+40	
	غالبا	07	17%	+01	+07	
	أحيانا	11	28%	0	0	
	نادرا	02	05%	-01	-02	
	أبدا	00	00%	-02	-00	
	المجموع	40	100%	/	+45	
17/ تتمتع بدافعية عالية نحو عملك.	دائما	14	35%	+02	+28	
	غالبا	15	38%	+01	+15	
	أحيانا	10	25%	0	0	
	نادرا	00	00%	-01	-00	
	أبدا	01	02%	-02	-02	
	المجموع	40	100%	/	+40	
18/ تتفاعل مع زملائك في العمل من أجل أداء المهام التي كلفتم بها.	دائما	15	38%	+02	+30	
	غالبا	14	35%	+01	+14	
	أحيانا	07	17%	0	0	
	نادرا	03	08%	-01	-03	
	أبدا	01	02%	-02	-02	
	المجموع	40	100%	/	+39	
19/ تساعد زملائك على أداء أعمالهم.	دائما	14	35%	+02	+26	
	غالبا	12	30%	+01	+12	
	أحيانا	09	23%	0	0	
	نادرا	05	12%	-01	-05	
	أبدا	00	00%	-02	-00	
	المجموع	40	100%	/	+35	
20/ تشعر بإيمانك تجاه قيادة الجماعة.	دائما	09	23%	+02	+18	
	غالبا	10	25%	+01	+10	
	أحيانا	09	23%	0	0	
	نادرا	09	22%	-01	-09	
	أبدا	03	07%	-02	-06	
	المجموع	40	100%	/	+13	

تبين الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الجدول رقم (03) أن نسبة 67% من مفردات العينة المبحوثة دائما أو غالبا ما تكون لديهم الرغبة الكافية لأداء العمل على أحسن وجه كما أن اتجاهاتهم حولها تسير وفق الاتجاه الموجب بقيمة بلغت +45 وهو

أمر اتضح لدينا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مفردات العينة حيث بين أغلبهم أنهم يشعرون بالرغبة في بذل الجهد وهذا راجع للعلاقات الاجتماعية البناءة التي يقيمونها مع زملائهم ضمن مواقع العمل، نفس الشيء تظهره النسب المئوية المئوية المالية حيث نجد نسبة 73% من مفردات العينة دائما أو غالبا ما يتمتعون بدافعية عالية نحو العمل لأن التفاعل الإيجابي بين جماعة العمل كفيل بأن يخلق فيهم روح المثابرة ويرفع من معدل انجازهم وهذا ما يدعم النتيجة المتحصل عليها ضمن الجدول نفسه، كما بينت نسبة 73% من مفردات العينة المبحوثة دائما أو غالبا ما يتفاعلون مع زملاء العمل من أجل أداء المهام الوظيفية والأنشطة المكلفون بانجازها واتجاهاتهم حول الأمر نفسه تسلك الاتجاهات الموجب بقيمة معتبرة هي 39+ ومن خلال الملاحظات الميدانية الحرة توضح أن الأفراد يتعاونون مع بعض لكن ضمن خطوط المكانة أي كل مستوى تنظيمي ضمن وحدات وأقسام المؤسسة ما يظهر انسجام وترابط إيجابي بين جماعة العمل وتكاتف فيما بينهم من أجل أداء العمل وهي نتيجة تدعم النسب الإحصائية الواردة، إذ أظهرت نسبة 65% من مفردات العينة المبحوثة أنهم دائما أو غالبا ما يساعدون زملائهم على أداء أعمالهم وقد أوضحنا في المحور السابق حول الاتصال أن الأفراد يتفاعلون فيما بينهم من أجل حل المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل كما يعملون على تبادل كل المعلومات المهمة لأدائه، وفيما يخص إيمان الأفراد بقيادة جماعة العمل فقد أظهرت نسبة 48% من مفردات العينة المبحوثة أنه دائما أو غالبا ما يؤمنون بقيادة الجماعة فانتمائهم لجماعة العمل وتماسكهم كأفراد يجعلهم ممتثلين بقيمتها ومعاييرها وثقافتها الخاصة داخل المؤسسة وقد تبين في النسب السابقة الذكر أن الأفراد يتفاعلون كجماعة عمل واحدة داخل كل مستوى ويتواصلون مع بعضهم البعض الشيء الذي يعزز من تماسكهم وانسجامهم وبالتالي إيمانهم بقيادة الفريق وولائهم له ما يؤثر إيجابا في العمل هذا ما يقترب كثيرا من نتائج دراسة "فرحات بن ناصر وسليم عمرون، 2015" وإن كانت ضمن المؤسسات التعليمية وليست المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الراهنة حيث بينت دراستهما أن للعلاقات الإنسانية السليمة أثر كبير في الأداء التربوي للمدرسة حيث تؤدي إلى تماسك المجتمع المدرسي وزيادة تلاحمه وترابطه وتماسكه وإلى إشعار المعلمين بمسئولياتهم

التربوية والاجتماعية والأخلاقية ورفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة الدافعية والكفاءة الإنتاجية.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي مفادها " لا تطبق مطاحن سيدي أرغيس بأم بواقي بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال بدرجة كبيرة" ومن خلال تحليل ومناقشة متغيري هذه الفرضية بأبعادها خلصنا إلى:

الجدول رقم(04): البيانات الكمية المتحصل عليها حول الفرضية الرابعة

رقم البند	العبارة	العينة	التكرار	النسبة المئوية	القيمة	النتيجة
21/ تتمتع بمستوى عال من الروح المعنوية داخل مكان عملك.	دائما	09	09	%23	+02	+18
	غالبا	10	10	%25	+01	+10
	أحيانا	19	19	%48	0	0
	نادرا	01	01	%02	-01	-01
	أبدا	01	01	%02	-02	-02
	المجموع	40	40	%100	/	+25
	22/ يعمل المسؤولون على أن تكون بيئة العمل خالية من أي صراعات.	دائما	10	10	%25	+02
غالبا	08	08	%20	+01	+08	
أحيانا	19	19	%48	0	0	
نادرا	03	03	%07	-01	-03	
أبدا	00	00	%00	-02	-00	
المجموع	40	40	%100	/	+25	
23/ يحرص المسؤولون على بناء الثقة بينها وبين العاملين.	دائما	05	05	%12	+02	+10
	غالبا	13	13	%33	+01	+13
	أحيانا	14	14	%35	0	0
	نادرا	08	08	%20	-01	-08
	أبدا	00	00	%00	-02	00
	المجموع	40	40	%100	/	+15
	24/ يتمتع العمال داخل المؤسسة بالقبول الاجتماعي من قبل المسؤولين فيها.	دائما	09	09	%23	+02
غالبا		09	09	%23	+01	+09
أحيانا		17	17	%42	0	0
نادرا		05	05	%12	-01	-05
أبدا		00	00	%00	-02	00
المجموع		40	40	%100	/	+20
25/ تشعر بوجود نوع من التوافق يجمعك بزملائك في العمل.		دائما	08	08	%20	+02
	غالبا	12	12	%30	+01	+12
	أحيانا	14	14	%35	0	0

-05	-01	%12	05	نادرا	26/ يراعي الرؤساء المشاكل التي يتعرض لها العمال أثناء العمل ويسعون إلى حلها.
-0	-02	%02	01	أبدا	
+110	/	%100	140	المجموع	
+16	+02	%20	08	دائما	
+14	+01	%35	14	غالبا	
0	0	%33	13	أحيانا	
-04	-01	%10	04	نادرا	
-02	-02	%02	01	أبدا	
+24	/	%100	40	المجموع	

يظهر الجدول رقم (04) أن نسبة 48% من مفردات العينة المبحوثة أنهم دائما أو غالبا ما يتمتعون بمستوى عال من الروح المعنوية داخل مكان العمل كما أن اتجاهاتهم حول هذا الأمر تسلك الاتجاه الموجب بقيمة قدرت بـ25+ ويمكن تفسير هذه النتيجة بما تم إظهاره ضمن المحور السابق في أن الترابط بين زملاء العمل وتماسكهم الاجتماعي كجماعة عمل وتعاونهم في سبيل الأداء وهو السبب وراء شعورهم بالمعنويات المرتفعة والارتياح النفسي، كما بينت نسبة 45% من مفردات العينة المبحوثة أن المسؤولين يعملون دائما أو غالبا على أن تكون بيئة العمل خالية من التوترات والصراعات وهو ما يدعم كثيرا النتائج المتحصل عليها حيث أوضحنا أن إدارة المؤسسة تعمل جاهدة في سبيل السير الحسن لأداء العمل من خلال حرصها على تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية التي تضمن أداء العمل بكفاءة في مناخ تنظيمي خال من التوترات المحتمل وقوعها، وبخصوص الثقة بين طرفي المؤسسة إدارة وعمال فقد أظهرت نسبة 45% من مفردات العينة المبحوثة أن إدارة دائما أو غالبا ما تعمل على بناء الثقة بينها وبين العاملين كما بينت نسبة 35% أنه أحيانا ما تفعل ذلك في حين أظهرت نسبة 20% أنه غالبا ما تعمل الإدارة على بناء الثقة بينها وبين العاملين ويمكن تفسير هذه النتائج المتباينة بما أتضح مع محور السلطة فالإدارة يهتما أكثر أداء العمل وضمان السير الحسن لتطبيق القواعد كما أن إشرافها موجه نحو الإنتاج أكثر من توجهه نحو العامل كمورد بشري هام وهذا ما يجعل بناء الثقة بين طرفي التنظيم غير فعال بدرجة كبيرة وبخصوص تمتع العمال بالقبول الاجتماعي من قبل زملائهم فقد أظهرت الشواهد الكمية أن نسبة 46% من مفردات العينة أنه دائما أو غالبا ما يتمتعون بذلك القبول كما أن

اتجاهاتهم تسيير وفق الاتجاه الموجب بقيمة بلغت +20 ونستدل من خلال هذه النتيجة على توفر الجو الاجتماعي المريح لأداء العمل فالعامل يعمل بدافعية وبرغبة في التفاعل والانجاز الناتج عن ارتياحه لزملاء العمل وحصوله على المكانة والعضوية ضمن جماعة عمله، وقد أظهرنا سابقا في كل من محور الاتصال والتعاون أن العامل يتواصل مع زملاؤه ويتضامن معهم في مواقع العمل وهذا ما يعزز شعوره بالقبول من طرفهم وهو ما يبعده عن انحرافات السلوك كترك الخدمة أو دوران العمل وعدم المواظبة والانضباط وهذه النتيجة تتفق إلى حد بعيد مع ما تظهره النسب المئوية المئوية، حيث بينت نسبة 50% من مفردات العينة أنه دائما أو غالبا ما يشعرون بوجود توافق فيما بينهم وبين زملاء العمل وهي نتيجة نستدل منها على التقاهم المشترك بين الأفراد وعلى احترامهم لبعض داخل المؤسسة وهي متطلبات نفسية يجب تحقيقها للعامل كونه إنسان يرغب في تكوين علاقات اجتماعية حسنة تساعده في الاستمرار ضمن العمل والاستقرار فيه، وعن اهتمام الرؤساء بالمشاكل التي يتعرض لها العمال ومدى سعيهم نحو حلها فقد أوضحت نسبة 55% من مفردات العينة أن رؤسائهم دائما أو غالبا ما يسعون لحل مشكلات العمل التي يتعرضون لها أثناء أداءه فالمسئولية والمشرفين والطاقت الإداري ككل يسعون في سبيل تحقيق المصالح العليا للمؤسسة على توفير كل السبل والآليات التنظيمية ومنها حل تلك المشكلات.

نستنتج مما سبق عرضه أن المؤسسة الاقتصادية "مطاحن سيدي أرغيس" لا تطبق بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال بدرجة كبيرة حيث يظهر أنه لا تشبع الحاجات المعنوية التي تربط بين الإدارة والعمال كالثقة والقبول الاجتماعي فيما بينهم ويقتصر إشباع هذه الحاجات بين العمال.

النتائج: من خلال الشواهد الكمية المتحصل عليها حول فرضيات الدراسة تبين أن المؤسسة الاقتصادية "مطاحن سيدي أرغيس" لا تطبق بعد الممارسات السلطوية المرنة بدرجة كبيرة ذلك أن عملية الإشراف موجهة نحو الإنتاج والأهداف العليا، أكثر من توجه المشرفين نحو الاهتمام بالعمال وقضية تنمية قدراتهم وتطوير العلاقات البناءة معهم كذلك لا يوجد تطبيق لنظام اللامركزية والمشاركة في تحديد إجراءات العمل وتأتي الرقابة

بشكل لصيق وصارم، كما أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تطبق بعد الاتصال التنظيمي بدرجة كبيرة كون الإدارة لا تفعل ما يعرف بالاتصال الصاعد المتمثل في تقبل اقتراحات العمال والاستماع لشكواهم والسماح لهم بمناقشة سياسات المؤسسة وخططها، وعملية الاتصال هنا متوقفة على تبادل العمال فيما بينهم للمعلومات الخاصة بأداء العمل وتساوهم حول المشكلات المتعلقة به هذا ما يتعارض مع ما جاءت به دراسة التون مايو الذي دعا نحو تحسين العلاقات بين جميع أطراف التنظيم من خلال تبني أساليب تعامل أكثر ديمقراطية ومرونة في التسيير الإداري كون العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع مجموعة في محيط العمل، في حين أن المؤسسة الاقتصادية "مطاحن سيدي أرغيس" تطبق بعد التعاون التنظيمي بدرجة كبيرة يظهر ذلك من خلال الشواهد الكمية المتحصل عليها حول كل من الإيمان بقيادة الجماعة والدافعية نحو العمل والرغبة في التفاعل والتماسك والاندماج بين العمال وروح العمل الجماعي والانتماء لجماعة العمل وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات البناءة السائدة بين جماعة العمل وفرقه ما ينعكس إيجابا وبالضرورة على العمل والأداء بشكل عام، وهو نفس الأمر الذي أوضحته دراسة "حسين حرزلي ودليلة لقوي" ضمن المؤسسات التربوية حيث توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية بين أساتذة التعليم الابتدائي ترقى إلى مكانة عالية بينهم كواقع وممارسة داخل المؤسسة وبذلك تربطهم أوثق العلاقات وأمتتهم وهي موجودة بشكل علني ومعبر عنه من طرف أفراد العينة المدروسة وبينت أن العلاقات الإنسانية هي الدافع للإنتاج حتى وإن كان ذلك في حقل إنساني، إلى جانب هذا فالدراسة الراهنة تشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية "مطاحن سيدي أرغيس" لا تطبق بعد إشباع الحاجات المعنوية للعمال بدرجة كبيرة حيث يظهر أنه لا تشبع الحاجات المعنوية التي تربط بين الإدارة والعمال كالثقة والقبول الاجتماعي فيما بينهم وتقتصر إشباع هذه الحاجات على ما يربط العمال فيما بينهم من علاقات كاحترام والتوافق وهو ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أكدت على منح احتياجات الفرد خاصة المعنوية أهمية كبيرة من خلال بناء الثقة والروابط الإيجابية والفعالة بين طرفي التنظيم أي الرئيس والمرؤوسين نظرا لكون إشباع هذه الحاجات يلعب دورا في توجيه الفرد وتحديد سلوكه التنظيمي.

IV. الخاتمة: احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مكانة رائدة في الفكر التنظيمي نظرا أهمية هذه الأخيرة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة ككل حيث 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 ينعكس بالضرورة إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسات، ومن هنا كان لا بد من التوجه نحو تبني العلاقات الإنسانية مفهوما وأساسا وهو ما تم الدعوة إليه في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة.

التوصيات:

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الراهنة نقدم جملة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد في علاج مشكل تهميش العلاقات الإنسانية وغيابها بالمؤسسة الاقتصادية وهي كالتالي:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالفرد العامل والعمل على تنمية ثقته بالهيئة الإدارية ورفع روحه المعنوية لما لها من تأثير على الأداء والإنتاجية.
- ✓ تطبيق مبدأ العدالة بين جميع العاملين والاستناد إلى المعايير والأسس الموضوعية عند عملية الترقية والنقل الوظيفي ومنح المكافآت والحوافز.
- ✓ تعميق العلاقات الإنسانية من قبل المسؤولين والإداريين والتوجه نحو تفعيل المبادئ الإنسانية عند ممارسة القيادة والتوجيه والرقابة والإشراف واتخاذ القرار.
- ✓ دفع المسؤولين وكل أعضاء المؤسسة بتغيير موقفهم من العلاقات الإنسانية على أنها نقيض التنظيم الرسمي وسلوك غير رسمي يعرقل العملية الإنتاجية ويضعف من سلطة الإدارة واستبدال هذا التوجه بالنظرة التي مفادها أن العلاقات الإنسانية نوع من علاقات العمل التي تستهدف لتحقيق أعلى نسبة من الإنتاج والأرباح في ظل توفر المناخ السليم الذي يدفع بجميع الأفراد نحو الإنجاز برغبة ودافعية نحو العمل.
- ✓ توجيه إدارة الموارد البشرية نحو تبني مبادئ العلاقات الإنسانية وتعزيز الأبعاد الاجتماعية داخل المؤسسة والتأكيد عليها من خلال عقد الدورات بين أعضاء المؤسسة والتي تساعد في تحقيق غاياتها العامة.

✓ تشجيع الباحثين والطلاب في البحث حول مواضيع السلوك الإنساني وتحليلاته ضمن مواقع العمل لما لهذه السلوكيات من أهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
قائمة المراجع:

- (1) حرزلي، حسين. لقوقي، دليلة. (2015). تقييم واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة -دراسة حالة بعض المدارس الابتدائي ببوسعادة-. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (ع14). www.ouargla.dz. 29. 03. 2017. 15:13
- (2) بونوة، علي. (2017). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي"وكالة الجلفة"- . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة. www.univ-biskra.dz. 31. 03. 2017. 18:57
- (3) بن زاف، جميلة(2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (21) www.revues.univ-ouargla.dz 29. 03. 2017. 14:10
- (4) العيفة، محمد. (2015). أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة-. مجلة الباحث، (ع15). www.revues.univ-ouargla.dz. 29. 03. 2017. 14:10
- (5) بن ناصر، فرحات. عمرون ، سليم. (2015). واقع العلاقات في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط -دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة-. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (ع15). www.revues.univ-ouargla.dz. 01. 05. 2017. 17:15
- (6) أبو سمرة، محمد. (2009 ط1). الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة. ص103.
- (7) الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). إدارة الأفراد. عمان: دار زهران. ص 56.

- (8) مسن، محمد. (2001). التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات. منشورات الساحل. ص21.
- (9) غول، فرحات. (2008 ط1). الوجيز في اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار الخلدونية. ص08.