

## العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي

### دراسة ميدانية لعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة

أ. بونوة علي

جامعة غرداية

مقدمة:

يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بالاهتمام بالعنصر البشري، أي بالفرد والجماعة، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات، حيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها برضا العاملين، مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق تحسين العلاقات بين هؤلاء العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، إذ تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها. والإدارة الجزائرية بمختلف قطاعاتها . والضمان الاجتماعي واحد منها . وبمستوياتها العليا والدنيا، لا تخرج عن النموذج البيروقراطي المعروف في الغرب، فهي كمثلها من دول العالم المتخلف لا تملك سوى أن تنسخ تجارب غيرها، أو تترك الإرث الإداري الاستعماري كما كان عليه، وهي من ورثت هذا الأسلوب في التسيير لا منتجته، وهنا يبرز التساؤل هل يمكن أن نتصور المدى الذي وصلت إليه مستويات العلاقات الإنسانية بكل أبعادها في هذا القطاع . الضمان الاجتماعي ؟، وهل من تطبيقات أنتهجت على مستواها للعمل بمفاهيم العلاقات الإنسانية؟، كالقيادة وأهميتها كمتغير في توفير عنصر المشاركة، وكذا التحفيز، وأهمية الاتصال التنظيمي، والعلاقات بين أفراد هذا القطاع، والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفيين، (وهي المحاور التي تتناولها الدراسة في جانبيها النظري والميداني).

#### 1- أسباب اختيار الموضوع :

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

أ/ أسباب موضوعية:

- محاولة حصر أبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي .
- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الرضا الوظيفي للموظف داخل المنظمة .
- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي داخل المنظمة .
- محاولة فهم وتحديد أهم العوامل التي تدفع العامل إلى عدم الرضا الوظيفي داخل المنظمة وبالتالي تأثيرها على أداءه وإنتاجية المؤسسة .
- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا الشأن باختبار أبعادها على دوافع المؤسسة الجزائرية .

ب/ أسباب ذاتية :

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

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

## 2- أهمية الموضوع :

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

من الناحية العلمية :

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

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

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

من الناحية العملية :

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

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

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

## 3- أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف التالية:

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

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

## 4- الإشكالية :

على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل، جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم،

وانطلاقاً من "أوليفر شيلدون" "Oliver Shildon" الذي اعتبر أول رائد لهذا الاتجاه -عكس ما هو شائع من أن الاسترالي "إلتون مايو" هو أول مؤسس لها- حيث قال في كتابه "فلسفة الإدارة" عام 1923، "إن الإشكالية الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج"، حيث نفهم من هذا القول أنه رد صريح على أصحاب الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث اعتبر "شيلدون" أن الصناعة هي عبارة عن مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية، لهذا فقد اقترح "شيلدون" إتباع بعض القواعد التي قد تساهم في الرفع من معنويات العمال، من مساعدتهم في تصميم بيئة العمل الخاصة بهم، وتلقيهم لوسائل تحقق لهم مستوى مرتفعاً من المعيشة، وتوفير الوقت الكافي لهم لتنميتهم الذاتية، وتأمينهم ضد البطالة غير الإرادية، إلى توفير روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال، وإشراكهم في أرباح التنظيم طبقاً لإسهاماتهم.

ولقد أكدت هذا الاتجاه الأمريكية "ماري باركر فوليت" "Mary Parker Follet" التي قالت: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات، والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى"، وإحدى تلك الاحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه، بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم، كما كانت "ماري" تعتقد أن التنسيق هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفاعلة، وليس التخويف<sup>2</sup>.

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

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

كما خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها<sup>3</sup>.

وقد دفعت مجموعة النتائج المتوصل إليها إلى أن تركز هذه النظرية أو الدراسة على مجموعة من الأبعاد منها أن المنظمة عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية أيضاً وليس بناء اقتصادياً وحسب، وكذا الاهتمام بالشكل غير الرسمي للمنظمة باعتباره جزءاً من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية، والتركيز أيضاً على القادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم، كما التركيز على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، الذي لا يمكن النظر إليه على أساس تعظيم الربح والحاجة إلى العمل وأنها أشياء أصيلة في طبعه، وأيضاً التركيز من ناحية أخرى على أن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائياً، كما واهتمت النظرية بفكرة جعل التنظيمات غير الرسمية بمثابة القوة الدافعة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل بطريقة فعالة، من خلال تحقيق الاتساق

والانسجام بين أهداف التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي، لأن تجاهل هذا الأخير لتلك التنظيمات وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته.

وهو ما دفع "مايو" إلى صياغة فلسفة عامة، حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة، تلك المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الأسرية وضعف الجماعات الأولية الأخرى وكذا سيطرت القلق والملل على الأفراد، حيث أن حل هذه المشكلات من وجهة نظره هو ظهور مجتمع جديد، يستطيع المصنع فيه أن يكون محور حياة ومصدرا لاستشعاره الأمان الانفعالي، والإشباع الاجتماعي الذي لم يعد يحصل عليهما من جماعاته الأولية المنهارة، ومن بين المدخل الأساسية التي تعتبر في نظر الكثير من الدارسين مهمة في ما يخص إدماج الأفراد في هذا المجتمع الجديد (مجتمع التنظيم)، الإهتمام بوضوح خطوط الاتصال في التنظيم بوجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، ووجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة...، ووجود مستوى مقبولا من الرضا الوظيفي، هذه المؤشرات كلها تعبر عن الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وعن المناخ النفسي السائد بالمنظمة بين العاملين فيها، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا ارتفعت درجة رضاهم عن عملهم بها.

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

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

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

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

ويتضح مما سبق، أنه ما زالت هناك حاجة إلى دراسات أخرى تستخدم بعض المقاييس الموضوعية في دراسة الرضا عن العمل، وقد أشار العالمان "جورج فريدمان" و"بيار نافيل" إلى أن البحوث التي استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية<sup>4</sup>.

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

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

الأسئلة :

1. هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة؟.

5/ الفرضيات الجزئية:

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

5- تحديد المفاهيم:

العلاقات الإنسانية: يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة<sup>5</sup>.

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

علاقات العمل: يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف<sup>6</sup>.

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

أ . العلاقة بين الموظف و زملاء العمل.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

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

على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما أن كلا من "ففرن وپرستوس" (priffner & presthus) إعتبرها على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>7</sup>.

وتعرفها الأستاذة "سيكلر هيدسون" (ceckler-hudson) بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"، كما "الن" (L.Allen) بأنها: "النشاط

الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"، أما كل من "عبد الكريم درويش" و"ليلي تكلا" فيريان أنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>8</sup>.

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

الرضا الوظيفي: يعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع"، كما عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي<sup>9</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الرضا الوظيفي تعريفا إجرائيا، على أنه "شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي تعبر عليه المؤشرات أو المظاهر التالية: ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال، انخفاض معدلات التغيب عن العمل، عدم الميل إلى تغيير العمل والإحساس بالانتماء، الإحساس بالأمن وعدم التهديد من خلال العلاقة مع الزملاء من جهة، ومع الرؤساء من جهة أخرى.

#### 6- الدراسات السابقة:

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

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

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

إشكالية الدراسة:

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

تساؤلات الدراسة:

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

الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

- 2- ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة؟
- 3- ما المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والآداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟
- 4- هل توجد علاقة بين الآداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟

نتائج الدراسة:

- 1- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.
- 2- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه، وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.
- 3- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الآداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالآداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

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

إشكالية الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة بأنماط التسيير بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، ومدى اهتمام القائمين عليها بالعوامل التي تزيد من فعالية الآداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟، كالاتهام بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف، الإهتمام بدور الإتصال بكافة اتجاهاته في فهم وتفهم الأفراد العاملين، وهو أهمية ذلك في الرفع من المعنوياتهم، الأمن الوظيفي للأفراد على إختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة واطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي حتى يتمكنوا من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

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

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

- 1 - كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الآداء العام فعالا.
- 2- الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
- 3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- 4- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

نتائج الدراسة:

1. إعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
2. للقائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسستهم.

3. الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.  
التعقيب على الدراسات السابقة:

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

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

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

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

- من المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي: الحضور المبكر- الانتظام في العمل- تقبل الزملاء وتجنب المشاكل والعمل الجاد.  
- من المؤشرات الدالة على عدم الرضا الوظيفي: تعقيد إجراءات العمل مما يصيب بالملل- طول ساعات العمل- وشروط الترفي محففة- وعدم انتظام الإجازات.

كما يمكن التنبيه إلى أن الدراسة الحالية وإن اتفقت مع بعض الدراسات إلا أنها تختلف مع أغلبها من ناحية تناولها لمتغيرات وأبعاد يمكن ان تساعدنا على قياس الرضا الوظيفي في المنظمة لم تتطرق لها الدراسات السابقة المذكورة سلفا، ويظهر هذا الاختلاف من خلال الأبعاد التي تم تناولها والتي منها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بالإضافة إلى الأمن الوظيفي داخل المنظمة، وذلك من خلال إمكانية تحقق العديد من المؤشرات والتي منها : التقدير والاحترام، روح الفريق، التعاون مع الرؤساء، تبادل المشاعر الطيبة، الاتصال، الثقة، الاتجاه نحو العمل، التقدم الوظيفي، استقرار الوظيفة، بالإضافة إلى ذلك بقياس مستوى هذه المصادر، وقياس مستوى الرضا الوظيفي في الصندوق من خلال: ظروف العمل، العمل بجد ذاته، ما يقدمه العمل، العلاقات، سياسات الإدارة.

#### 7-1-1- منهج ومجالات الدراسة

7-1-1- منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

#### 7-1-2- مجالات الدراسة: تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية:

أ- المجال الموضوعي: اقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

ب- المجال المكاني: اقتصر هذه الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، بكل مراكزه على مستوى قطر الولاية، الثلاث عشرة مركزا.



حيث تقع الوكالة الرئيسية للضمان الاجتماعي بالجلفة بحي بن جرمة بجانب متحف المجاهد تتربع على مساحة 1000 مترا مربعا، تتوزع أعمالها على مستوى كل قطر الولاية.

ت- المجال الزمني: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات خلال الفصل الأول من السنة الجامعية ابتداء من نهاية 2013 إلى غاية بداية 2015.

ث- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، في كل مراكزه على مستوى كل تراب الولاية، للسنة الجامعية ذاتها.

7-2- مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، على مستوى كل مراكزها بولاية الجلفة، حيث تمثل العمالة المباشرة في المؤسسة 373 عاملا، ويشغلون بها على مستوى كل مراكزها المنتشرة ( في المستويات التنظيمية: تأطير، تحكم، تنفيذ ) يتوزعون على المصالح وعلى مستوى كل مكتب من هذه المصالح، كالاتي:

7-2-1- حسب متغير الجنس: يوضح الجدول (4) التأطير حسب متغير الجنس حيث تتوزع النسبتين بين الذكور ب: 76.94% والإناث 23.05

7-2-2- حساب متغير العمر: يوضح الجدول (5) التأطير حسب متغير العمر حيث تتوزع النسب تنازليا من الفئة العمرية [45-41] بنسبة 33.24%، وتليها الفئة العمرية بين [36-40] بنسبة 27.07%، وتليها الفئة العمرية بأقل من 30 سنة بنسبة 19.03%، ثم تليها الفئة العمرية بين [30-35] بنسبة 12.86%، وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة 7.77%.

جدول (5) يوضح التأطير العام بالصندوق حسب متغير العمر

المرتبة الوظيفية	العدد	النسبة %
أقل من 30 عاما	71	19.03
من 30 إلى 35	48	12.86
من 36 إلى 40	101	27.07
من 41 إلى 45	124	33.24
أكثر من 45	29	7.77
المجموع	373	99.97

7-2-3- حساب متغير علاقة العمل: يوضح الجدول (6) التأطير حسب علاقة العمل حيث تتوزع النسبتين بين المرسمين بـ: 98.12% والمتربصين بـ: 1.87%.

جدول (6) يوضح التأطير العام بالصندوق حسب متغير علاقة العمل

علاقة العمل	القيمة	النسبة %
مرسم	366	98.12
متربص	07	1.87
المجموع	373	99.99

7-3- عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها: يعد منهج المسح الشامل الأكثر استخداما في الدراسات الاجتماعية فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية، ويمكن الباحث من اختبار فرضياته اختبارا كميًا، وهو أيضا يتضمن شروط العلاقة السببية، ويدعم إحصائيا التفسيرات النظرية التي تقدم للظاهرة المدروسة، وللعلاقات السببية المكتشفة، فهو يتضمن منطق التفسير السببي ومبادئه، وبخاصة الأسبقية في الحدوث، والتلازم في التغير، والتلازم في الغياب، مثله مثل المنهج التجريبي، فهو الأفضل بالنسبة للباحث في علم الاجتماع المهتم والمنشغل بجمع المعلومات الأصلية التي تصف مجتمعا ما، من الكبر بحيث يصعب عليه ملاحظته وجمع المعلومات عنه مباشرة<sup>10</sup>. وقد تمت الاستعانة بالمسح الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي، من جميع وحدات الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة، المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية، بواقع 373 عاملا، حيث تمت عملية مسح الموظفين جميعهم، لكن تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم إرجاع الاستمارة، مما أعاق عملية المسح شيئا ما، إلا أنه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 212 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يقارب 57% من المجموع العام للموظفين.

7-3-1- خصائص الأفراد المفحوصين

أ- على أساس طبيعة العمل: يتضح من الجدول (07) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة المرسمين بنسبة 98.11 % وأما فئة المتربصين فتمثل النسبة الباقية، أي بنسبة: 1.88 %.

جدول (07) يوضح التآطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير علاقة العمل

النسبة %	التكرار	علاقة العمل
98.11	208	مرسم
1.88	04	متربص
99.99	212	المجموع

ب- على أساس المؤهل العلمي: يتضح من الجدول (08) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة 37.26 % وتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 27.83 % ثم تليها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 14.15 %، تليها فئة مستوى الشهادات الأخرى (تكوين، تمهين . . .) بنسبة 13.67 %، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 6.13 %.

جدول (08) يوضح تعداد المفحوصين و توزيعهم حسب المؤهل العلمي

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
1	37.26	79	جامعي
2	27.83	59	ثانوي
3	14.15	30	ابتدائي
4	13.67	29	أخرى
5	6.13	03	متوسط
6	0.94	02	بدون شهادة
	99.98	212	المجموع

ج- على أساس العمر: يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة 40 - 45 سنة بنسبة 33.49 %

جدول (09) يوضح التآطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير العمر

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المرتبة الوظيفية
1	33.49	71	من 40 إلى 45
2	26.88	57	من 35 إلى 40
3	19.81	42	أقل من 30 عاما
4	11.79	25	من 30 إلى 35
5	8.01	17	أكثر من 45
	99.98	212	المجموع

على أساس المرتبة الوظيفية:

1- بالنظر إلى متغير التصنيف الوظيفي:

يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة التنفيذ بنسبة 41.5% وتليها فئة التحكم بنسبة 33.01% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 16.50%، وأخيرا تأتي فئة الإطارات السامية بنسبة 8.96%.

أ- المقابلة: تم إجراء مقابلة إستكشافية بطريقة غير مباشرة على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق،

ب- الاستبيان: والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>11</sup>.

وبناء عليه، وانطلاقاً من نتائج المقابلة والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى، حيث اشتمل على (95) عبارة، كما مثلت كل عبارة جانباً من جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق، وقد أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحيّة الاستبيان الذي يشكل الأداة الأساسية في هذا البحث.

ت- تصميم الاستبيان: كما سبق ذكره فإن تصميم الاستبيان الأولي بعد نتائج المقابلة أسفر عن (95) عبارة، بالإضافة إلى العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية للعاملين محل البحث، حيث طلب من المفحوص أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الخمسة المقترحة عليه حول درجة الرضا الوظيفي، بوضع علامة (x) على العبارة الموافقة أمام إحدى الدرجات المذكورة أدناه، الموجودة على سلم نقاط تتراوح بين [1 و 5]، كما تم استعمال شكل الأسئلة المغلقة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وفق مقياس لكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات.

7-4- عينة الدراسة وأدوات جمع بياناتها: يعد منهج المسح الشامل الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية، ويمكن الباحث من اختبار فرضياته اختباراً كمياً، وهو أيضاً يتضمن شروط العلاقة السببية، ويدعم إحصائياً التفسيرات النظرية التي تقدم للظاهرة المدروسة، وللعلاقات السببية المكتشفة، فهو يتضمن منطق التفسير السببي ومبادئه، وبخاصة الأسبقية في الحدوث، والتلازم في التغير، والتلازم في الغياب، مثله مثل المنهج التجريبي، فهو الأفضل بالنسبة للباحث في علم الاجتماع المهتم والمنشغل بجمع المعلومات الأصلية التي تصف مجتمعاً ما، من الكبر بحيث يصعب عليه ملاحظته وجمع المعلومات عنه مباشرة<sup>12</sup>. وقد تمت الاستعانة بالمسح الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي، من جميع وحدات الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الحلفة، المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية، بواقع 373 عاملاً، حيث تمت عملية مسح الموظفين جميعهم، لكن تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم

إرجاع الاستمارة، مما أعاق عملية المسح شيئاً ما، إلا أنه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع استمارات بعدد 212 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يقارب 57% من المجموع العام للموظفين.

#### 7-4-1- خصائص الأفراد المفحوصين

أ- على أساس طبيعة العمل: يتضح من الجدول (07) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة المرسمين بنسبة 98.11% وأما فئة المتربصين فتمثل النسبة الباقية، أي بنسبة: 1.88%.

جدول (07) يوضح التآطير العام للأفراد المفحوصين بالصندوق حسب متغير علاقة العمل

النسبة %	التكرار	علاقة العمل
98.11	208	مرسم
1.88	04	متربص
99.99	212	المجموع

ب- على أساس المؤهل العلمي: يتضح من الجدول (08) أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة 37.26% وتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 27.83% ثم تليها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 14.15%، تليها فئة مستوى الشهادات الأخرى (تكوين، تمهين . . .) بنسبة 13.67%، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 6.13%.

جدول (08) يوضح تعداد المفحوصين و توزيعهم حسب المؤهل العلمي

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
1	37.26	79	جامعي
2	27.83	59	ثانوي
3	14.15	30	ابتدائي
4	13.67	29	أخرى
5	6.13	03	متوسط
6	0.94	02	بدون شهادة
	99.98	212	المجموع

7-4-2- أدوات جمع البيانات: انطلاقاً من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري، وكذا طبيعة الموضوع ونوع عينة الدراسة، فإنه تم اختيار أداتين للاعتماد عليهما في عملية جمع البيانات تمثلتا في مقابلة واستبيان للرضا.

أ- المقابلة: تم إجراء مقابلة إستكشافية بطريقة غير مباشرة على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق،

ب- الاستبيان: والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>13</sup>.

وبناء عليه، وانطلاقاً من نتائج المقابلة والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى، حيث مثلت كل عبارة جانباً من جوانب الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصدوق، وقد أجريت دراسة استطلاعية بهدف اختبار مدى مصداقية وصلاحيّة الاستبيان الذي يشكل الأداة الأساسية في هذا البحث.

كما تم تصميم الاستبيان الأولي بعد نتائج المقابلة أسفر كالاتي: عبارات خاصة بالخصائص الشخصية للعاملين محل البحث، حيث طلب من المفحوص أن يختار إجابة واحدة لكل عبارة من بين الإجابات الخمسة المقترحة عليه حول درجة الرضا الوظيفي، بوضع علامة (x) على العبارة الموافقة أمام إحدى الدرجات المذكورة أدناه، الموجودة على سلم نقاط تتراوح بين [1 و 5]، وقد تم تصميم المقياس حسب المحورين الأساسيين: - المحور الأول : العلاقات الإنسانية، المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

#### 7-5- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم الاستعانة ببعض زملاء في توزيع الاستبيانات الـ (252) على أفراد الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم بعد فترة تم حصر وتحصيل (61) استبيانا، ثم بعدها تم جمع ما عدده (212) والبقية التي لم تسترجع كانت إما غير صالحة، أو لم يتم استرجاعها أو عدم ملئها كاملة، وهي (40) استبيانات، حيث نشير إلى أن التوزيع والجمع استغرق ما يقرب من الـ (60) يوماً، من سنة: 2015/2014.

#### 7-5-1- جمع البيانات وتبويبها:

بعد جمع مختلف الاستبيانات وفحصها نهائياً، شرع في تفرغها في جداول تسمح بمعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistics Package for social Sciences ، ففي المرحلة الأولى تم ترميز كل من المتغيرات الشخصية وكذا مختلف الأسئلة برموز شكلت أعمدة الجدول الخاص بإدخال البيانات، أما الصفوف فقد استعملت للإشارة إلى أفراد العينة، وقد أسفر التحليل الإحصائي الأولي على تبويب لأهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور، على شكل جداول توزيعات تكرارية خصت كل متغيرات المعلومات العامة، وكذا مختلف العبارات الواردة في الاستبيان. وقد تم اعتماد الدرجة 3 كنقطة فاصلة بين الرضا من عدمه، وفق التفصيل المبين سلفاً.

وقد تم في هذه الدراسة استخدام مبادئ الإحصاء الوصفي لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

#### 7-6- التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة.

نتناول في هذا القسم مستوى كل من العلاقات الإنسانية بأبعادها المختارة: أولاً: العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ثانياً: العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، وكل ذلك لدى كل أفراد مجتمع العاملين بالصدوق الوطني للضمان الاجتماعي - الجلفة.

#### 7-6-1- مستوى العلاقات الإنسانية في الصدوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.

نتعرض هنا إلى البحث في مستوى ( واقع ) العلاقات الإنسانية، بالنظر إلى مستوى العلاقات بين العاملين، أي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وكذا العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، وذلك بتأثير هذين البعدين على الرضا الوظيفي بالصدوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، من خلال جميع المراكز الثلاثة عشر التابعة لصدوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.

حيث نتناولها من خلال ما يلي:

أ- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين،

ب- العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم،

7-6-1-1-1- مستوى كل من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم

نوضح في هذا المطلب مستوى كل من العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة ثانية، وذلك بتبيان كل من مؤشراتهما ومتوسطاتهما وانحرافاتهما المعيارية وكذا مستويات الاستجابة.

7-6-1-1-1- مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

جدول (26) يوضح بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمؤشراته ومتوسطاته وانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة لعبارة.

الطور	المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	البيانات	المتوسط	الانحراف	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط	متوسطات الانحراف	مستوى الاستجابة
الأول	العلاقات الإنسانية	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	روح الفريق	01 02	3.53	0.98	مرتفع	3.80	0.77	مرتفع
			الاحترام المتبادل	03 04	3.95	0.80	مرتفع			
			التعاون مع الرؤساء	05 06	3.93	0.91	مرتفع			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة، "مرتفع"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر ب: (3.80)، وبتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر ب: (0.77) فيما يخص الاحترام المتبادل، ومستوى رأي المرؤوسين في رغبة رؤسائهم في بث روح فريق العمل، بالإضافة إلى التعاون مع الرؤساء، لتحقيق أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أن الملاحظة عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين هي "مرتفع"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

جدول رقم (27) يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة / الترتيب	
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا				الاستجابة	الترتيب
01	روح الفريق	ك	46	86	52	20	08	3.66	1.03	مرتفع	04	
			21.7	40.6	24.5	9.4	3.8					
02	الاحترام المتبادل	ك	31	87	45	33	16	3.39	1.14	مرتفع الى حد ما	06	
			14.6	41.0	21.2	15.6	7.5					
03	الاحترام المتبادل	ك	101	88	10	09	04	4.28	0.88	مرتفع جدا	01	
			47.6	41.5	4.7	4.2	1.9					

05	مرتفع	1.06	3.61	42	93	36	35	06	ك	ألي طلبه لي لأي عمل ضمن إختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب	04
				19.8	43.9	17.0	16.5	2.8	%		
02	مرتفع	0.94	3.98	66	100	25	18	03	ك	أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في المؤسسة	05
				31.1	47.2	11.8	8.5	1.4	%		
03	مرتفع	1.06	3.88	76	64	46	23	03	ك	أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب	06
				35.8	30.2	21.7	10.8	1.4	%		
				المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين							
مرتفع		0.77	3.80								

#### أ- فيما يخص شعور العاملين بروح الفريق:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص الروح المعنوية لدى العاملين تتراوح بين (مرتفع)، و(مرتفع إلى حد ما)، وهو ما يبين الاستجابة المتفاوتة بين السؤالين: (01) و(02)، الذين يمثلان مساهمة المسؤولين في إشاعة روح الفريق بين رؤوسهم على مستوى المصالح، حيث يظهر الجدول أعلاه أن رغبتهم في ذلك بينها متوسطا الحساب على التوالي: بقيمة (3.66 من 05) وبانحراف معياري (1.03)، بالنسبة للسؤال رقم (01): "يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل"، وبقيمة (3.39 من 05) وبانحراف معياري (1.14) بالنسبة للسؤال رقم (02): "يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل".

ونلاحظ أن مجموع متوسطي السؤالين المعبران عن إشاعة روح الفريق بين المصالح، هو عبارة عن متوسط أكبر من ال (3) مما يعبر عن المساهمة ذات الأثر من قبل الرؤساء في تعميم شعور المرؤوسين بروح الفريق واللحمة الواحدة بين المرؤوسين والرؤساء، كما أن وجوده ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت " [4.20 - 3.40] "، وبانحراف معياري: (0.77) مما يعني أن هناك إستجابة "مرتفعة" بالموافقة على العبارات الخاصة بالسؤالين المذكورين سلفا. حيث يترتب كل من السؤالين: (1): "يحاول رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤوسين حتى يخلق جوا وديا في العمل"، و(2): "يحاول رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا أو بالعمل"، على التوالي الرابع والسادس، أي بعبارة أخرى أن الاستجابة لهاذين السؤالين كانت بملاحظة "مرتفع" و"مرتفع إلى حد ما"، ويمكن تفسير الاستجابة: على السؤالين (01) و(02) إلى أن المسؤول يهتم بدرجة كبيرة بتنمية علاقاته وصلاته بمرؤوسيه بغرض خلق ذلك الجو الودي في مصالحه التي هي تحت إشرافه، وتحاشي أي سبب من شأنه أن يقوض روح الفريق، وهذا يرجع إلى أن الرؤساء في محاولتهم لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات بينهم إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء. كما أن العمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، ولأنه في العديد من المناسبات تكون هناك الحاجة إلى إنشاء فرق عمل، أو خلايا، (تشبه خلايا الأزمة) بقصد إنجاز الأعمال المعطلة، في كل مرة تأتي فيها الملاحظة بالتوبيخ لأي رئيس من الرؤساء.

وفي ذات السياق توصلت دراسة، ناصر بن محمد بن عقيل، سنة 2006، حول موضوع: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، في قطاع قوات الأمن: إلى أن: معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة



والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل، كما أن ذلك نتج عنه حبه للعمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

لكن صاحب الدراسة استطرد من جهة ثانية في عرض إجابته عن واقع العلاقات الإنسانية لدى أفراد العينة، بالتلميح إلى جمود العلاقات بين العاملين بقطاع قوات الأمن واقتصاره على الجانب الرسمي دون وجود تطبيقات كافية للعلاقات الإنسانية في مثل هذا الجهاز، وبالمفاجئات التي تعترى مساراتهم المهنية دون سابق معرفة منهم، إلا أنه لم يتكلم عن طبيعة العلاقات بين العاملين أفقية كانت أم عمودية بل اقتصر على الحديث عنها بالعموم، لكن يتبين من خلال انشغالات العاملين التي أظهرتها الدراسة سابقة الذكر أن هذه الانشغالات التي أهمتهم من شأنها أن تكون لها علاقة بالإدارة والرؤساء، وهو ما يظهر لدى العاملين نوعاً من التبرم والعجز أمامها.

لهذا فالمحاولات التي قد تكون من الرؤساء باتجاه مرؤوسيهي هي من جهة قوية بغرض تأدية المهام (السؤال 01)، ومن جهة أخرى تبقى محتشمة (السؤال 02) لا يشعر بها العاملون، بالإضافة إلى ذلك، الرؤساء يشعرون بأنهم ليسوا بحاجة إلى مثل هذه المحاولات في شقها الثاني، لأن اللوائح والتنظيمات كلها تصب في صالح الرئيس في حال عدم استجابة أي مرؤوس لأوامر رئيسه، وهذا هو ما يشعر به العاملون في الكثير من الأحيان بالصدوق تجاه رؤسائهم، كما أن بيد الرئيس تأثيراً على المرؤوسين باستغلاله لنوعين من النفوذ عليهم: "نفوذ المنصب"، و"النفوذ الشخصي"، ليستخدما في أي حين، وهي ما أشار إليه "كارون" سنة 1987، في توضيح نظريته عن النفوذ والتأثير القيادي. لكن قد يقع الاستثناء في أحيان أخرى لبعض العاملين مع رؤسائهم، حيث تتوطد علاقاتهم برؤسائهم، بسبب النفوذ الذي قد يمارسه المرؤوس من جانبه على رئيسه، هذا النفوذ الذي يتنوع بين "نفوذ الاختيار"، "نفوذ النفاق"، "نفوذ الاعتماد"، و"نفوذ الخبرة"<sup>14</sup>.

ففنوذ النفاق قد يجد أذناً صاغية لدى الرئيس مما قد يوقظ في نفسه الاستفادة من خدمات المرؤوس المتاحة، ليصير هذا المرؤوس بذاته عيناً على زملائه، مما يسبب أشكالاً من غياب العدل والمساواة في معاملة المرؤوسين من رؤسائهم، فيميزون بين أقرب المرؤوسين إليهم عن غيرهم، لا لسبب موضوعي، بل لأسباب شخصية، أغلبها بعض ما انتهى إلى مسامع الرئيس عن بقية المرؤوسين من بعض عيونهم، مما ينحرف بالمرؤوسين والرؤساء معا عن تحقيق أهداف المنظمة.

وهو ما أشار إليه كل من "ولين" و"بلود" في نظريتهما عن الجماعة المرجعية، حيث إن الموظف يسعى لتحديد المجموعة التي ينتمي إليها، وذلك كخطوة أولى كي يقرر ما إذا كان يتم معاملته بمساواة مع غيره من الموظفين في المؤسسة التي يعمل بها. ذلك أن المعاملة غير العادلة للمرؤوسين، تبدأ بشيء من التذمر لتصل إلى المساهمة في تآكل شعورهم بالرضا إلى أن يصل إلى مثل الحالة التي هم عليها الآن العاملون لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الحلفة، وهو ما يفسر حالة الرضا الذي هو في أقل مستوياته، مما يؤدي إلى إنشاء جماعات داخل المؤسسة الواحدة، أو بما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية، بين من يوالي الرؤساء، وغيرهم من بقية المرؤوسين، وهو بالضبط ما رصده "بشير محمد" في دراسته "الثقافة والتسيير في الجزائر"، في حديثه عن الولاء للرؤساء، بقوله: "واضح أن المسافة التراتبية تعرف ظاهرة الانفرادية في السلطة و"شخصيتها" مما ولّد روح الولاء التي تفرض منطلق السيد بدلا من الرئيس، هذا المنطق المستوحى من عمق المجتمع والفعال داخل المؤسسات"<sup>15</sup>.

والقدرة على إنجازه، إلا أن هذا يتطلب من جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما سيساعد على القيادة الإدارية الرشيدة، وفي هذا السياق توصلت دراسة "فيدر"، إلى أن "القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيهي مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيهي، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزان وثباته في تعريفه بالأمر"<sup>16</sup>.

ب- فيما يخص اتجاه العاملين نحو رؤسائهم بالاحترام المتبادل:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص تبجيل وتوقير المرؤوسين لرؤسائهم (مرتفع)، حيث توضحه نتائج السؤالين: 03-04 وهو ما يبين شعور العاملين بواجب تقدير رؤسائهم واحترامهم حيث يوضح الجدول (27) ذلك، بمتوسط يقدر بـ (4.28 من 5) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.88) وبملاحظة استجابة "مرتفع جدا" للسؤال: (03)، "أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه"، مما يعبر عن إهتمام المرؤوسين بقيمة إلقاء التحية والتي هي من ضمن منظومة القيم المهمة في التعامل بين الناس وخاصة فريق العمل الواحد، والسؤال: (04)، "ألبي طلبه لي لأي عمل ضمن اختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب" بمتوسط يقدر بـ: (3.61)، وبانحراف معياري يقدر بـ: (1.06)، وهو ما يظهر أهمية اللباقة والتحلي بالحكمة في التعامل مع المسؤول، كما تبين الإستجابة المرتفعة للسؤالين سالفين الذكر إلى إهتمام المرؤوسين بتوقير الرئيس وتقديره لمكانته في السلم الإداري، لأنهم يرون في ذلك من أجدديات التعامل مع من هم أعلى منهم شئنا في سلم المسؤوليات، حيث يترتب كل من السؤالين: (3): "أوجه التحية إلى رئيسي عندما ألقاه"، و(4): "ألبي طلبه مني لأي عمل ضمن اختصاصي، وإذا رفضت أرفض بلباقة وأوضح السبب"، على التوالي الأول والخامس، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يوحى بمدى القبول الذي يلقاه الرؤساء في اتصالهم بمرؤوسيتهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، وقد يوحى من جهة أخرى وجود ذلك النوع من خوف المسؤول الذي يجبر المرؤوس على إظهار اللياقة واللباقة غير المعهودتين فيه، بغرض إلقاء شر أو نيل مراد.

ومنه نلاحظ أن وجود مؤشر "الاحترام المتبادل" من المرؤوسين لرؤسائهم ضمن فئة المعيار الخماسي لليكرت "أكبر من [4,20 إلى 5]"، يعني أن هناك موافقة شديدة على العبارتين. تشير إلى وجود شعور مهم جدا بأهمية تبجيل وتوقير المسؤول لدور ذلك في توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم، كما نلاحظ تباعد الترتيب بين الإستجابة للعبارتين على سلم فئة المعيار الخماسي لليكرت، فبينهما بون شاسع بين إستجابة "قوية جدا" و إستجابة "قوية" وحسب، وتفسير ذلك قد يرجع إلى أن الإستجابة القوية جدا تعود إلى رأي المرؤوسين حول "إلقاء التحية على الرئيس" تعني أن ذلك لا يكلف مؤونة ونتائجه على صاحبه ظاهرة وعاجلة، لذا جاء تفضيل مثل هذا الأسلوب بقوة، على تلبية طلب الرئيس في المصلحة لأي عمل ضمن الإختصاص، وفي حال الرفض يكون الرفض بلباقة، لأن حالة الرفض مكلفة لأغلب المرؤوسين كما أنها ليست مع كل المسؤولين تنتهي على خير فقد تنفع اللباقة مع بعضهم لكن مع غيرهم من الرؤساء في ترتيب أولوياتهم تكون المهام ذات درجة قصوى من الأهمية، ولا جدوى من إعطاء الأعذار أمام مثل هذه الحالات، لأن الرفض عندها تكون نتائجه وخيمة، فلا تنفع معه اللباقة ولا أي شيء آخر غير الإلتزام بتنفيذ المطلوب.

كما يمكن إرجاع الفرق بين الاستجابتين إلى أن المرؤوسين في علاقاتهم المباشرة برؤسائهم، من خلال إفشاء السلام عليهم، هي عادة تحمل محمل الطقوس اليومية التي لا تغني ولا تسمن المرؤوسين، لكن لما يصل الأمر إلى رفض المهام ولو بلباقة فإن ذلك مُكَلِّفٌ بالنسبة للرؤساء، وهذا قد يجبر إلى تعسف الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين مما قد يحدث المشاكل للمنظمة من جهة وللعاملين من جهة ثانية، كما أنه على المنظمة أن تأخذ هذا الأمر بحمل الجد، وهذا ما يحتم التدخل من خلال مسعين اثنين أولا من خلال الوقاية، وثانيا من خلال تدبر أمر حالات التعسف عند حدوثها، كما يمكن للمنظمة أن تحول دون حدوث تعسف الرؤساء، بواسطة تدريبهم على ثقافة حسن التعامل<sup>17</sup>.

فيجب أن يركز التعامل على وضوح الرؤيا والاختراع، والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة، بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو منشأة، أو منظمة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف<sup>18</sup>.

#### ج- في ما يخص التعاون مع الرؤساء:

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أن مستوى الاستجابة فيما يخص التعاون مع الرؤساء لدى العاملين (مرتفع)، وهو ما يبين شعور العاملين بالرضا. الأمر الذي توضحه نتائج الأسئلة : 05-06، المتعلقة بالتعاون مع الرؤساء لدى العاملين المبينة في الجدول (28)، بمتوسط يقدر بـ (3.93 من 5) وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.91) بملاحظة استجابة "مرتفع" ويمثلها السؤال رقم (05): "أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الانجازات المطلوبة في المؤسسة"، حيث يظهر ذلك متوسط موافقتهم على التعاون مع الرؤساء (3.98 من 5)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الحماسي لليكرت "أكبر من [3,40 إلى 4,20]"، وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.94) وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات تعبر عن وجود "موافقة" عن ما جاء فيها، وهو ما يدعو إلى القول أن هناك رضا عن عملية تعاون العاملين بالصندوق مع رؤسائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يترتب كل من السؤالين: (05): "أتعاون مع المسؤول المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في المؤسسة"، و(06): "أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب"، على

التوالي الثاني والثالث، مما يبين مساهمة المرؤوسين وتعاونهم مع رؤسائهم لتأدية المهام التي على عاتقهم على الوجه المطلوب بغرض تحقيق الهدف العام للمؤسسة التي هم جزء منها.

فالاقتراب من جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، يوضح أن عمل الرؤساء بالتعاون مع العمال، وكذا بمبدأ قيادة الفريق الواحد، يشير إلى أن هناك نوعاً من التعاون في إنجاز المهام، لكنه يظهر جلياً أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فإظهار الولاء للمسؤول قد يحصد صاحبه بعض الإمتيازات الخاصة على غيره من الزملاء، لكن هذا قد يصلح فقط مع نوع معين من الرؤساء لا يخفى على كثير من المرؤوسين أمر تفضيله لأهل التزلف والتعلق، لكن النوع الآخر من الرؤساء ممن يراعي أهمية اللغة للعمل وإنجاز المهام هناك من المرؤوسين أيضاً من يجب العمل معه والإجتهاد في تلميع صورة مصلحته لأنه في رأيه من فئة المسؤولين المجتهدة التي لا تريد إلا العمل والإنجاز.

كما أن من الرؤساء أيضاً من لا يحسن التعامل مع مرؤوسيه فيأمر ولا يوجه، فحسب نظرية "هرزبرج" فإنه ينصح باستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، لأن الإشراف والقيادة ليس معناه مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، فالمشرف الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فعالاً في مرؤوسيه، فيستجيبوا لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام له، وعن ثقة في قدراتهم وكفاءته، وعن اقتناع بأنه أمين على مصالحهم وبأنه يسعى لتحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف المشروع، فالإشراف الجيد يتبلور أبعاده في القدرة على رفع معنويات العاملين، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية<sup>19</sup>.

ثانياً: التحليل الاحصائي الإستدلالي للبيانات.

للتعرف على إمكانية وجود تأثير للعلاقات الإنسانية من الجانبين المذكورين، اللذين تناولتهما فرضيتي الدراسة (العلاقات بين زملاء العمل (أولاً: بين الرؤساء والمرؤوسين، وثانياً: بين المرؤوسين أنفسهم)، على الرضا الوظيفي، لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، نستخدم معامل الارتباط بيرسون حيث يوضح ذلك الجدول أدناه.

ويمكن قراءة معاملات الارتباط، انطلاقاً مما هو متداول عادة، حيث لا يخرج عن ما يلي:  
أقل من 30. علاقة ضعيفة جداً، وليست ذات أهمية تذكر.

20 . 40. يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.

40 . 65. الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.

70 . 90. ارتباط مرتفع وعلاقة قوية.

90 . 1.0. الارتباط مرتفع جداً ويعبر عن علاقة ثابتة<sup>20</sup>.

جدول رقم (44) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين محاور العلاقات الإنسانية (بين الرؤساء والمرؤوسين، بين المرؤوسين أنفسهم) والرضا الوظيفي

الدلالة	اتجاه العلاقة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
وجود دلالة	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	0,000	0,472**	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
وجود دلالة	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	0,000	0,362**	العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم

\*\* علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فائق

7- الإجابة على الفرضية

7-1- الإجابة على الفرضية حيث تقول: يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وكالة الجلفة.

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الأولى، أي بتأثير العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (45)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة تأثير العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المؤشرات المهمة في العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الشعور بالتقدير والاحترام، والإحساس بروح الفريق، وتعاون المرؤوسين ورؤسائهم، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق، حيث هذه المؤشرات التي يوضحها الجدول أدناه.

جدول رقم (45) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي

الدلالة	اتجاه العلاقة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
وجود دلالة	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	0,000	0,296**	الاحترام المتبادل
وجود دلالة	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	0,000	0,478**	شعور العاملين بروح الفريق

وجود دلالة	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.	0,000	0,422**	تعاون العاملين مع الرؤساء
------------	--	-------	---------	---------------------------

\*\* علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل

7-1-1- تأثير الاحترام المتبادل على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.296\*\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، وهو ما نستنتج منه أن الاحترام المتبادل له علاقة بالرضا ولكن تأثيره عليه ضعيف.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق كلما زاد تبعاً لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من بعض الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- إهتمام المرؤوسين بقيمة إلقاء التحية
- اللباقة والتحلي بالحكمة في التعامل مع المسؤول.
- توقيير المرؤوسين لرؤسائهم وتقديرهم لمكانتهم في السلم الإداري.

ومن بعض نتائج ذلك ما يلي:

- إظهار القبول من الرؤساء والمرؤوسين من خلال عملية التواصل بينهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.
- توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم.
- أن يكون طيب التعامل من أجدديات العمل بالصندوق.

لذلك من المهم الإشارة إلى أن اهتمام المرؤوسين بتوقيير الرئيس وتقديره لمكانته في السلم الإداري، لأهم يرون في ذلك من أجدديات التعامل مع من هم أعلا منهم شئنا في سلم المسؤوليات، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يوحي بمدى القبول الذي يلقاه الرؤساء في اتصالحهم بمرؤوسيه في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، وقد يوحي من جهة أخرى بوجود ذلك النوع من خوف المسؤول الذي يجبر المرؤوس على إظهار اللباقة واللباقة، بغرض إلقاء شرٍ أو نيل مراد، كما أنه من الجيد الإشارة إلى وجود شعور مهم جدا بضرورة تبجيل وتوقيير المسؤول لدور ذلك في توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم.

وهو ما يوضح ضرورة إستثمار الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، وأهمية الجهد الذي قد يبذل في تحسيس العامل بأهمية جهوده وأعماله التي يقوم بها.

7-1-2- تأثير شعور العاملين بالصندوق بروح الفريق على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من شعور العاملين بروح الفريق والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.478\*\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه

أن إحساس العاملين بروح المجموعة أي بالعمل الجماعي أو بروح الفريق يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما. تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة شعور العاملين بالصندوق بروح الفريق على رضاهم الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد النفوذ والصدقات بين الأفراد بالصندوق كلما زاد تبعها لها رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي تترتب عنها جملة من النتائج:

- إشاعة روح الفريق بين المصالح.
- تنمية الرؤساء لعلاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين.
- استماع الرؤساء لمرؤوسيهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل.
- الاستفادة من اللوائح الموجودة لفرض نوع من الإلتزام داخل فرق العمل.

وهو ينتج بعض النتائج:

- خلق جو ودي في العمل
- تحقيق إنجاز أسرع
- الشعور بحب العمل وبذل قصارى الجهود في إنجاز المهام ضمن فريق العمل.

### 7-1-3- تأثير تعاون العاملين مع رؤساءهم على رضاهم الوظيفي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) يتضح وجود علاقة جوهرية هامة بين كل من عملية تعاون العاملين مع رؤسائهم والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.422\*\*\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن توفر القدرة والاستطاعة على التعاون بين العاملين ورؤسائهم يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيرا هاما.

تفسير وإستنتاج

يمكن تفسير ذلك، إلى وجود علاقة جوهرية هامة بين مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد تعاون العاملين مع رؤسائهم على رضا الأفراد الوظيفي، وهو ما يعني أنه كلما زاد التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين زاد تبعها له رضاهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب التي قد تساهم في ذلك:

- تعاون المرؤوسين مع رؤسائهم في إنجاز المهام.
- انتهاج الرؤساء أسلوب التوجيه وليس الأمر.
- استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم.

وبعض من نتائج ذلك تحقيق مايلي:

- الاهتمام بأهداف المرؤوسين الشخصية جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف الصندوق.
- إرتفاع معنويات العاملين، وتحفيزهم لبذل جهدهم لتحقيق أهداف الصندوق بفاعلية.
- الصورة الإيجابية لفريق العمل الذي ينتمي إليه الرئيس والمرؤوس على حد سواء.

نلاحظ أن وجود مساهمة من المرؤوسين وتعاون منهم مع الرؤساء لتأدية المهام التي على عاتقهم على الوجه المطلوب بغرض تحقيق الهدف العام للمؤسسة التي هم جزء منها، كما أن الاقتراب من جو العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، وهو ما يوضح أهمية التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، والعمل بمبدأ قيادة الفريق الواحد في تحقيق أهداف الصندوق.

8- إستخلاص نتائج الدراسة:

8-1- مناقشة نتائج الفرضية:

إنطلاقاً من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، بكل فروعها الثلاثة عشر، حول ما جاء في الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي: يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

حيث نرجع ابتداءً إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث نجد أن مستوى الاستجابة، "مرتفع"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (3.80)، وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: (0.77)، كما يظهر لنا وجود علاقة جوهرية بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.472\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة، بارتباط معتدل، وهو ما يبين وجود علاقة بين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالرضا وبتأثير مهم، فيما يخص الاحترام المتبادل، ومستوى رأي المرؤوسين في رغبة رؤسائهم في بث روح فريق العمل، بالإضافة إلى التعاون مع الرؤساء، كما جاءت نتائج أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي لكل بعد كالتالي:

■ أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة الاحترام المتبادل أنها بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: (3.95)، وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.80)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة جوهرية في مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد الاحترام المتبادل والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.296\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة ولكنها موجبة، وهو ما نستنتج منه أن الاحترام المتبادل له علاقة بالرضا ولكن تأثيره عليه ضعيف.

■ أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة التعاون مع الرؤساء قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: (3.93)، وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.91)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية هامة في مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في بعد التعاون مع الرؤساء والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.478\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين

المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن التعاون مع الرؤساء يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيراً هاماً.

أظهرت نتائج تحليل مساهمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نشر قيمة روح الفريق قد كانت بمستوى استجابة بملاحظة "مرتفع"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية، وهي مساهمة مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: (3.53)، وبانحراف معياري يقدر بـ: (0.98)، وبالنظر إلى إرتباطها برضا الأفراد فقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية هامة بين كل روح الفريق والرضا الوظيفي، بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة (0.01)، وقيمة معامل الارتباط "بيرسون" الدالة على ذلك (0.422\*\*)، وهي قيمة موجبة، وذلك يعني أن العلاقة بين المتغيرين هامة وموجبة، ونستنتج منه أن توفر روح الفريق يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي تأثيراً هاماً.

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية الأولى، فإنه يمكن القول بأن هذه المساهمة التي تقدمها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بكل من أولاً: الاحترام المتبادل، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث على هذا النوع من الاتصال أن يتعدى جانبه الظاهر من إفشاء السلام وطيب الحديث إلى تطبيقات أخرى أكثر تأثيراً وأعمق فائدة، كتحسيس الأفراد بأهمية جهودهم وأعمالهم التي يقومون بها، مما يبين أن وضع مثل هذه العلاقات على محك التطبيق الفعلي مُكَلِّفٌ بالنسبة للرؤساء، ثانياً: التعاون مع الرؤساء، وكذا سواد قيم روح الفريق بين الأفراد، فإنها بمستوى "مرتفع"، وهو ما يمكننا من القول بأن الفرضية محققة.

#### 9- النتائج العامة للدراسة:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة كل فرضية على حدة يمكن إستخلاص النتائج العامة للدراسة:

- 1- أنه من المهم جداً إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، ودور تطبيقات الاتصال العملية تطبيقات فتتعدى إفشاء السلام، عدم الإنقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.
- 2- أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الحلفة، من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته، ويرجع ذلك محاولة الرؤساء لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل، يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم غير مجبرين على تلك العلاقات الطيبة مادامت اللوائح والتنظيمات موجودة والتي تلح على الانضباط، وإطاعة أوامر الرؤساء.
- 3- هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جلياً أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فالعمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل، وتحميلها للمرؤوسين.



- 1 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص175.
- 2 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 149.
- 3 - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص: 150.
- 4 - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع السابق، ص ص 174-175.
- 5 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص 352.
- 6 - حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص26.
- 7 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992م، ص ص: 97-98.
- 8 - نفس المرجع، ص ص: 98-99.
- 9 - طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص179.
- 10 - مجد الدين عمر خيرى خمش، علم الاجتماع، الموضوع والمنهج، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 250-251.
- 11 - هشام حسان، منهجية البحث العلمي، من دون ذكر البلد، من دون ذكر دار النشر، ط2، 2007، ص 112.
- 12 - مجد الدين عمر خيرى خمش، مرجع سابق، ص ص 250-251.
- 13 - هشام حسان، مرجع سابق، ص 112.
- 14 - أحمد قوراية، فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012، ص 169.
- 15 - محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 117.
- 16 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 19.
- 17 - STEVE M. Jex, **Organizational psychology: a scientist-practitioner approach**, USA, - Library of congress, p:03.
- 18 - عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 21.
- 19 - هاشم زكي محمود، مرجع سابق، ص 402.
- 20 - عبد الله زيد الكيلاني، ونضال كمال الشريفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، عمان، دار المسيرة، 2005، ص ص 431.