

أبعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة

**Dimensions and indicators of human relation in the work of the port institution skikda**  
**Dimensions et indicateurs des relations humaines dans le travail de l'entreprise port skikda**

هامل زين الدين<sup>1\*</sup>، كعوان محمد<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2022/12/02

تاريخ القبول: 2021/07/28

تاريخ الإرسال: 2021/06/10

**ملخص:**

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن ابعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة كنموذج، وقد تم اجراء الدراسة على عينة من العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية لمعرفة آرائهم حول ابعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل المتوفرة بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم الاعتماد على المقابلة نصف الموجهة كأداة لجمع المعلومات، وقد اسفرت نتائج الدراسة عن توفر (4) ابعاد للعلاقات الانسانية في العمل هي: القيادة الديمقراطية، الحوافز المعنوية، الاتصال غير الرسمي، والامن الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الانسانية في العمل؛ القيادة الديمقراطية؛ الحوافز المعنوية؛ الاتصال غير الرسمي، الامن الوظيفي.

**Abstract :**

The current study aimed to reveal the dimensions and indicators of human relations at work in the port institution of Skikda as a model. The semi-directed interview was relied on as a tool for collecting information. The results of the study revealed the availability of (4) dimensions of human relations at work: democratic leadership, moral incentives, informal communication, and job security.

**Keywords:** human relations at work ; democratic leadership ; moral incentives ; informal communication ; job security

**Résumé :**

L'étude actuelle visait à révéler les dimensions et les indicateurs des relations humaines au travail dans l'institution portuaire de Skikda comme modèle, et l'étude a été menée sur un échantillon de travailleurs qui ont été sélectionnés au hasard pour connaître leurs opinions sur les dimensions et les indicateurs de l'humain relations au travail disponibles dans l'institution portuaire de Skikda, et l'approche descriptive a été utilisée dans l'étude L'entretien semi-dirigé a été utilisé comme outil de collecte d'informations. Les résultats de l'étude ont révélé la disponibilité de (4) dimensions de l'humain relations au travail : leadership démocratique, incitations morales, communication informelle et sécurité de l'emploi.

**Mots clés :** relations humaines au travail ; leadership démocratique ; incitation moral ; communication informelle ; sécurited'emploi .

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup>Hamel Zineddine, University Constantine2, Laboratory of LAPSI: Algeria, zineddine.hamel@univ-constantine2.dz

<sup>2</sup>Kaouane Mohamed, University Constantine2, Lab of LAPSI: Algeria, mohamed.kaouane@univ-constantine2.dz

## 1- الجانب التمهيدي للدراسة:

### 1-1- مقدمة اشكالية:

يعتبر المورد البشري الركيزة الاساسية و القطعة الالهة في اي منظمة مهما كان نوعها سواء كانت منظمة انتاجية او خدماتية عامة او خاصة كون مختلف الاعمال داخل التنظيم لا يمكن انجازها دون تدخل العنصر البشري مما جعل من مختلف المنظمات او مسؤولي و مدراء المنظمات يولون اهتماما خاصا للعنصر البشري نظرا لأهميته الكبيرة في اي تنظيم.

و بعدما كانت المنظمات تقوم باختيار موظفين عن طريق اساليب علمية محضة دون اي مراعاة للإنسانية حيث اهتمت بوضع معايير معينة و شروط لا بد من توافرها في شاغل الوظيفة دون الاهتمام بالعلاقات الانسانية مما نتج عنه عمال غير راضون بالوضع الذي هم بصدد من جهد كبير يبذل في العمل وعدم وجود اوقات مناسبة للراحة ما ساهم على المدى البعيد في استياء العمال و تدمرهم و شعورهم بعدم تقدير المنظمة لمجهوداتهم المبدولة.

كل هذه الامور ساهمت في ظهور اتجاه آخر في مجال التنظيم يولي اهمية قصوى للاهتمام بجانب العلاقات الانسانية و الجانب النفسي و الاجتماعي و خلق جو من التعاون و الاخوية و الرضا بين العمال فأصبحت المنظمات تنظر الى العمال ككيان اجتماعي و وحدة اجتماعية واحدة مما يخلق لدى العمال نوع من الرضا و التقدير و بالتالي دافعية مرتفعة للعمل و من ثمة انتاجية عالية كون العامل يشعر بتقدير منظمته له بالنظر الى انها وفرت له اشباع حاجاته الاجتماعية من خلال السماح له بإقامة علاقات صداقة و تعاون و تبادل للحوار و الآراء داخل جماعة العمل و كذلك اشباع حاجاته الاقتصادية و تحفيزه عن طريق مكافآت مادية و معنوية مما يجعل من العمال لحمة واحدة و شعورهم بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

و من المنظمات الاقتصادية المهمة في الجزائر نجد المؤسسة المينائية سكيكدة التي تلعب دورا هاما في دفع عجلة التنمية في البلد بصفة عامة وفي المنطقة بصفة خاصة من خلال ما توفره من مناصب عمل وخدمات متنوعة يستفيد منها المجتمع في شتى المجالات، وعليه ارتينا ان تكون هذه المؤسسة مكان اجراء بحثنا محاولة منا لرصد مدى تبني المؤسسة لمبادئ العلاقات الانسانية في العمل سواء من ناحية استقطاب العمال والتوظيف او من ناحية مدى انتشار العلاقات الانسانية بين العمال داخل المؤسسة.

فما هي اهم مؤشرات و ابعاد العلاقات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

### 1-2- اهمية الدراسة:

- اهمية الدراسة من الاهمية البالغة للعلاقات الانسانية في العمل نظرا لتاثيرها على كل اجهزة و وحدات التنظيم.  
- توفير معلومات حول العلاقات الانسانية في العمل يمكن اعتبارها معايير قيادية و اشرافية تتعلق بالطرق النفسية التي يجب مراعاتها عند تولية مناصب اشرافية داخل المؤسسة الجزائرية، و ذلك من أجل الدور القيادي في التوجيه و الرقابة واصدار الاوامر نحو تحقيق أهداف التنظيم.

- كما ان للدراسة اهمية بالغة في توفير قاعدة معلومات للمشرفين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية على نوع العلاقة بين فاعلية سلوكياتهم الانسانية داخل البيئة التنظيمية في مجال الاشراف و التسيير و اتخاذ القرار، مما يمكنهم من تطوير و تكييف سلوكياتهم القيادية بما يتماشى و الخصائص النفسية و الاجتماعية لمروؤوسيتهم و كذلك امكانياتهم الفنية في توجيه المرؤوسين بأسلوب لين مما يساهم في تقبل المرؤوسين لتلك القرارات بصدر رحب.

### 1-3-اهداف الدراسة:

- التعرف على واقع العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة ومدى تكريس مسؤولي المؤسسة لمبادئها

- التعرف على اهم ابعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية السائدة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

- التوصل إلى الأساليب الصحيحة والوسائل المناسبة، لتنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين المدربين والعمال بالمؤسسة قيد الدراسة.

### 2-الاطار النظري للعلاقات الانسانية في العمل:

#### 2-1- مفهوم العلاقات الانسانية في العمل:

يركز مفهوم العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتبار ان نجاح أي عمل يتوقف عليه، وقد عرفت العلاقات الإنسانية بتعاريف كثيرة ومتعددة، حيث تعرف في مجال العمل بأنها:

بصفة عامة تعرف العلاقات الإنسانية لتشمل جميع الاتصالات الاجتماعية في الوسط العائلي و المدرسي و المهني والاجتماعي و العملي، فهي مجموعة تصرفات البشر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كي نحدد القواعد التي تسمح لنا بتطوير هذه العلاقات. (brandless, 1974)

"وهي عبارة عن تكامل الناس و اندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي إلى إثارة دوافعهم ،حتى يعملوا معا لتحقيق الكفاية الإنتاجية و التعاون مع إحرار الإشباع الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي". (ديفيز، 1974، ص 10) وعرفها (likert, 1976) بانها: القواعد والاسس التنظيمية التي تنظم عملية التواصل بين المنظمات و الأفراد وذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني.

واشار (الشنواني، 1987) في مفهومه للعلاقات الانسانية بانها: عملية حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق توازن في الاهداف الفردية والاهداف الجماعية واهداف التنظيم ليعطي المزيد من الرضا الوظيفي مصحوبا بارتفاع في الإنتاج وزيادة في الفعالية التنظيمية.

وعرف (السلمي، 1991) العلاقات الإنسانية في المنظمات الصناعية بأنها: كل علاقة في طرف من أطرافها إنسان أو أكثر يتفاعلون و يتعاملون مع بعض من اجل بلوغ هدف مشترك و أساس هذه العلاقات وضوح الهدف و الاتصال الجيد و القيادة التي توجه هذه العلاقات ومعرفة كل عامل لدوره و ذلك لتحقيق مصلحة العاملين في إطار إنساني لمصلحة المؤسسة و المجتمع.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في العمل بأنها: "ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل، وبالتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية." (نوري، 2010، ص 90)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- أنها تركز على الإنسان باعتباره العنصر الفعال والحلقة الأهم في نجاح العمل الموكل إليه وفي نجاح أي تنظيم.
- انها تعمل على تشجيع الأفراد وإثارة دافعيتهم للعمل اذ تعتبر المحرك الأساسي للعلاقات الإنسانية.
- أنها تهدف إلى الاحترام المتبادل بين العمال.
- تهدف إلى تحفيز العاملين وزيادة انتاجهم في العمل.

## 2-2- بعض المفاهيم الخاطئة حول العلاقات الانسانية في العمل:

توجد عدة كتب تناولت موضوع العلاقات الإنسانية في العمل دون أن تحدد مفهومها الحقيقي، ودون استخدامه في كثير من الأحيان مما خلق نوع من الخلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى التي تظهر على انها مرادفة لمفهوم العلاقات الإنسانية في حين هي عكسها، ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية نجد: (مرسي، 1970)

- وجود خلط بين مفهوم العلاقات الشخصية و العلاقات الانسانية فقد ارجع بعضهم إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة و الاستلطاف و سابق المعرفة والقرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر و المحسوبة على حساب العمل ولكن الفرق شاسع بين العلاقات الإنسانية و العلاقات الشخصية، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية والاحترام والعدل والمساواة في التعامل أما العلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز و التعصب والمحابة.
- وهناك مفهوم خاطئ للعلاقات الإنسانية يقول بأنها تضعف من سلطة الإدارة و تعطل الإنتاج و تعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل و نظامه في المؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل اهداف الموظفين و تعاونهم لتحقيق اهداف المؤسسة بما يحقق إشباع رغبتهم في العمل.

- كللك اعءقل البعل أن العلالل اللناسلنة هل غض البصر عن أءلاء الللر و المءارة عللها إلى حل اللواطؤ أءلانا؁ و ءللبل عنصر الشفقة و الرلمة حفاظا على لقة العلش؁ حلل لو كانت على حساب العمل....

إن مبلأ العلالل اللناسلنة لم بلناى بها أصحابها للكون على حساب العمل و حساب الكفالة اللناسلنة إنما ظهرت نظرية العلالل اللناسلنة كءعوة لزلابة و إءراء العمل حسنا و كفاءة و اءقانا؁ و العلالل اللناسلنة على هءه الصورة ءنطوى على الرلمة و الشفقة و لكن رلمتها و شفقتها من نوع سللم ءعلن الإنسان على ءقوبة ضعفه أو ءصءلح ءلئه؁ و ءءعوا كللك إلى ءلسلن العمل و زلابة اللناسلنة و ءءاعل بلن الأفراء و اللماعاء فل العمل.

- و أءلرا رأى البعل إن العلالل اللناسلنة معاناها القللام بأعمال ءروبللنة و ملجاملاء شكلفة بلانب العمل الرسلل أو من ءلاله؁ فالعلالل اللناسلنة فل نظرهم إءافة لللدة على العمل و وءلفة لللدة على وءائف اللارة؁ و كل ما فل الأمر أن العلالل اللناسلنة هل نظرية قابلة للءبللقل بلقصد بها إءاءة النظر فل العمل و إءارءه على نحو بلول طبلعءهما إلى نوع لللء أكثر ءووه و أكثر فاعلفة و إنناسلنة؁ و زلابة فل اللناسلنة و حسن الأءاء.

## 2-3-أسس العلالل اللناسلنة فل العمل:

إن الأساس هو الرللفة الءل بلبل علىها الشلء ملما كان نوعه فللك شلء أساس؁ فالعلالل اللناسلنة فل العمل مبلنة على أسس ومبائل ءللمها ومنها: (رشلوان؁ 2004)

- الللمان بللمة الفرء وبلءللى ذلك بأن يؤمن المءلر بأن لكل فرء شءصلنة فرللة بلبل اءءرامها.
- المشارة وءءعاون فل انءاز العمل فالعمل اللماعل إءل و أكثر قلمة من العمل الفرءل
- العءل فل المعاملة بان بلامل المءلر أفراء ءنءلزم اللءارل معاملة ءءسم بالمساواة؁ بعلءاً عن ءلللز والمءاباة.
- اقامة ءءاضامن اللماعل بءوءلء اللءهود والشعور بالمسؤولفة ووضوح الهءف.
- معاملة العمال من اللءاربلن وعمال ءنفلءبلن عمال الضبط وءللكم باءءرام
- السعل لا بلءاء بلئة ءنءللمة سلوؤها اللو وءءعاون فل المنءمة.
- اسءشعار العمالبلن بأهملءهم وءورهم فل ءنمة الملءمع وفق ما بلقءمونه من ءءماء.
- ءقءلر الكرامة اللناسلنة وءم اهمالها.

## 2-4- أهمية العلاقات الانسانية في العمل:

تأتى أهمية العلاقات الإنسانية في العمل من أهمية المورد البشري نفسه والاهتمام بتوفير الجو الملائم للعمل واشبع حاجاته النفسية والاجتماعية فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة بل هو إنسان له مشاعره و تفكيره و ميوله ونزعاته و تنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام و تقدير و أن يجد مجالا مفتوحا للعمل و بعض الضمانات في المستقبل و حياة اجتماعية سليمة و هذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد و توفيرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام و التقدير وهما عنصران هامان لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه و ترتفع معنوياته، و تبرز أهمية العلاقات الإنسانية في العمل من خلال النقاط التالية: (السلمي، 1985)

- إن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد والاهتمام به و اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية او الميكانيكية في العمل.
- أن ممارسة نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الإنسان، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائدا يفوق أضعاف الجهد المستمر.
- ان العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات و تحقيق الاهداف التنظيمية بدلا من الإسناد إلى احدها دون الأخرى.
- أن العلاقات الإنسانية تسعى لان تكون المنظمة و العامل يسيران بأقل جهد و أكثر إنتاجية
- العلاقات الانسانية في العمل تضمن للعاملين و العاملات الرضا الوظيفي في العمل.
- تعمل على إثارة الدوافع للعمل و تحسين الأداء .
- ترفع من الروح المعنوية، و الشعور بالانتماء للمنظمة.

## 2-5- اهداف العلاقات الانسانية في العمل:

ان جوهر العلاقات الإنسانية هي اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق ذلك، فهي تتناول خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد والإدارة يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم مع ضمان رضاهم واعتزازهم بعملهم. (حمادات، 2007، ص20)

ومن هنا فإذا تمكنا من تحقيق الأهداف المشار إليها سابقا فإن النتيجة ستعود بالخير على الجهود الجماعية للأفراد في ميدان العمل، أي أن العلاقات الإنسانية تهدف لتنمية جهود الأفراد والجماعات المؤسسة في الوصول إلى إنتاجية عالية على صعيد العمل وحوافز على صعيد العمال. (الأعربوي، 2014، ص136)

وعلىه تظهر اءءاف العلاءاء الإنسانلة من ءلال:

- ءنملة شعور الفرد بالانءماء إلى الءنظلم عن طرلق إشعاره بأنهُ عءو مهم فى الجماعة والمنظمة الءل عمل بها؁ فه ىشارك فى عمله وىءحمل مسؤوللأه و فى صنع ما ىءءذه المءلر من قراراء.
- النءاء و الءقءلر و ءلك ءلن ىءحمل الفرد المسؤولة فى عمله و ما ىنءزه؁ فإن على الرئلس المباشر أن ىشعره بنءاءه فى إنءاء ما أوكل إلىه و ىبءل ءقءلره لهذا النءاء ومابءل فىه من ءهء.
- الأمن و الطمأنلنة و هما نءلءة ءءملة للبقاء و الاسءمرارلة فى المؤسسة؁ وءل الموظف أو الفرد العامل مطمئنا فى البقاء بعمله؁ مسءمرا فى عطاءه و إنءاءه مما يؤءل إلى ءءسلن أءائه فى العمل.
- ءءقق ءاءاء الأفرء والعامللن الاقءصاءلة والنفسلة والاءءماعلة فى إطار بلةة عملهم
- العمل على ءنملة روح الءعاون بىن الأفرء والمءموءعاء فى مءلط العمل.
- ءءفلز الأفرء والءماعات على الإنءاء.
- ءمكلن الأفرء من إشباع ءاءاءهم الاقءصاءلة والنفسلة والاءءماعلة.

## 2-6- اسباب وءوافع الاءءمام بالءلاءاء الإنسانلة فى العمل:

لقد زاء الاءءمام بالءلاءاء الإنسانلة فى العمل ءاصة فى الآونة الأءلرلة ءلء أن العلاءاء الإنسانلة ءهءف إلى ءءقق اشباع الفرد من الوظلفة ومن الانءماء لءماعات العمل كما ءهءف العلاءاء الإنسانلة إلى الءوفلق بىن ءاءاء ومطالب العامللن وءاءاء ومطالب المنظمة الءل عملون فىها؁ ومن اهم ءوافع زلءاء الاءءمام بالءلاءاء الإنسانلة فى المنظمات ما ىللى:

- ءركة الإءارة العلملة والءل ءانء ءهءف إلى ءءقق أكبر قءر من الإنءاءللة بالنسبة للعامللن؁ ءون مراعاة للظروف الإنسانلة للعامل فقد ءان الاءءمام منسب على ءءقق ارباء للمنظمة ءون اكءراء لءالة العمال من ملل وءعب...لءاءل بعءها مءرسة العلاءاء الإنسانلة بافءار ءءلءة ساهءم فى وضع معاللر ومسءولاء لأءاء هذه الأعمال؁ وقد أءل ءلك إلى زلءاء الاءءمام بالعامل كإنسان؁ والءركلزل على ءراسة ءاءاءه؁ لىسء فقط الماءللة ولكن ءاءاءه النفسلة والاءءماعلة؁ ومءاولة إشباع هذه الءاءاء من طرلقة الوظلفة؁ وعن طرلقة العمل وءماعاته.

- ظهور عءلء النقاءباء لءءافع عن ءقوق العمال وانءضمام أءءاء ءبلة من العمال إلىها؁ ومءاولة هذه النقاءباء الءءافع عن مصالء العمال وءاءاءهم.(نواب؁ 2004)

- المنظمات ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي، والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، وظروفهم، أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير، وهذا التوسع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
  - تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على توجيه التنظيمات غير الرسمية لخدمة التنظيم الرسمي.
  - التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب الإنسانية المتصلة بالعمل.
  - التأكيد على أن للمنظمة جانبين، الجانب المادي الذي يتمثل في المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة والجمهور المتعامل معها، وهذا التأكيد فرض ليس فقط الاهتمام بالآلات والخدمات ونظم وطرق العمل ولكن الاهتمام أيضا بالعامل والموظف ومحاولة اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعم العلاقات الانسانية.
  - ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي، وزيادة قوة العمال وتأثيرهم كتجمع في المنظمة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الانسانية وتطوير العلاقات داخلها
  - زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، بحيث أصبحت تكلفة العمل تمثل جزءا مهما ومؤثرا من تكلفة المنتج النهائي، وهذا دفع الكثير من المنظمات إلى دعم العلاقات الإنسانية، ومحاولة تحقيق رضا العاملين والتخفيض من معدل دوران العمل.
  - التحسن الكبير الذي طرأ على العاملين في السنوات الأخيرة، وجعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط ولكن تركيزهم اصبح منصب نحو عمل يحققون فيه ذاتهم و يشعرون بالامن و التقدم و النجاح و الانتماء.(الحريري، 2005)
- 2-7- كيفية بناء العلاقات الانسانية في العمل:**

تعددت الأساليب المستخدمة في المنظمات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها ولخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي:



- توفير الاتصال الفعال: للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل، والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

- أسلوب عمل الفريق: الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق في المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة.

- المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها، والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا ساهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرارات وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار وتنفيذ أي أشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.

- التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والتضحية في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة، والتشاور يعين احترام كرامة الفرد واحترام قدراته واشعاره بثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة واسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية. (الأسدي وبرايم، 2007)

- أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظرا لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراراته بشأنه دون مساعدة من اللجان.

- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم، وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل: كثرة حالات الغياب والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والشكاوى بين الأفراد ولذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية...

- أسلوب الاستفتاءات والبيانات: أسلوب الاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواصلة الشكوى وعدم الرضى عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال إلى أسئلة محددة. (غانم و ابو شعيرة، 2010)

## 2-8-العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في العلاقات الانسانية:

لكل إدارة في المنظمات، عوامل تنظيمية رسمية وغير رسمية تعمل بها لتحقيق اهدافها و اهداف أفرادها وفق الخطة المرسومة لهذه المؤسسة أو المنظمة فالتنظيم الرسمي عبارة عن تقسيم الأعمال و الوظائف إلى وحدات تنظيمية و تحديد السلطة و المسؤولية وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق اهداف المنظمة و يترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية تبين الوحدات التنظيمية على شكل إدارات و أقسام، أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

وأما التنظيم غير الرسمي في المنظمة يعرف بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض في مجال العمل و غير العمل حيث تنشأ صداقات بين بعض العاملين، فنجدهم يذهبون مع بعضهم لتناول الطعام أو تناول الشاي و القهوة في فترات الراحة، ويتبادلون الزيارات و الأفكار و الآراء، و يكونون بذلك جماعات غير رسمية أو تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير الرسمي لم تحدده إدارة المؤسسة، بل ينشأ تلقائيا نتيجة لعمل الأفراد معا سواء في أقسام محددة أو أقسام مختلفة.

ومن العوامل التنظيمية التي لها دور في العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء بشكل عام متمثلة في عدة متغيرات منها ما هو موجود في هذه الدراسة ومنها ما هو غير موجود منها: نمط القيادة، المناخ التنظيمي، التدريب، الحوافز، التنظيم الإداري، و العلاقات غير الرسمية المتمثلة بالعلاقات الإجتماعية، و الإتصال غير الرسمي...

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

وبشكل عام فإن العلاقات الإنسائفة السائفة فف الئلنظم هف إنعكاس لئلط القفاءة والإشراف ورف فعل من الأفرف لأسالب القاءة فف أءاء وظائفهم القفاءفة و من ثم فإن ترشفء أسالب القفاءة الإءارفة وطفورها فؤرف بالئبفةة إلى طفوفر أنماط العلاقات الإنسائفة؁ وبالئالف فسهم فف ئفسفر ئقبل الأفرف فف المنظمة و ئءسفن أءائفهم. (السلمف؁ 1985)

- الئلنظم الإءارف: ففاس نءاء الئلنظم فف ئءقق اءافه المرسومة بمءموعة من المئغفرات و الئف فء الئلنظم الإءارف أءاها؁ الئلنظم الإءارف أءء المءءءات المهمة فف العلاقات الإنسائفة و السلوك الئلنظمف لئأئفره الملموس فف مظاهر السلوك الوظففف المئصل بالأفرف ءاأل الئلنظم؁ مما فءعلهم و فءفزهم على الأءاء السلفم.

إن الاءتمام بالئلنظم الإءارف فف المؤسساء العمومفة من ءلال ءوفر ءوء الملائم للعمل و الئمفز به سوف فكون ءطوة مهمة فف ءعم و طفوفر عملها و ئءسفن أءائفها لما له من اثر كبلر على أءاء العاملفن و سلوكهم و ائءاهائهم الءف فنعكس على سلوك الئلنظم؁ ءفء ءسعى المؤسساء إلى ئنمفة و طفوفر المسئوفاة الإءارفة العاملة فف لرفع مسئوى الأءاء الءف لا فمكن أن فئأئف إلا من ءلال ءوافر الئلنظم الإءارف الءف فشءع ءلك المسئوفاة

الإءارفة على أءاء الأعمال المنوط بها بكفافة و فعالفة.

- الئرفب: فءبفر الاءتمام بالعنصر البشري مءور اءتمام المنظماء العمومفة الاقءصاءفة و الئرفبفة المئءصصة لأن العنصر البشري و إنسائفه مهم فف العمل الإءارف؁ ومن الضرورف فف البءء أن فوضء الباءء مفهوم الئرفب من ءلال اسءراض ءصواراء بعض الباءءفن لما فعفه الئرفب فالئرفب "ءهء ئنظمف مءطط فهءف لئسهفل إكءساب العاملفن المهاراء المرئبئة بالعمل والءصول على المعارف الئف ءساعءهم على ئءسفن الأءاء و اءءاف المنظمة". (الئءار؁ 1995؁ ص 35)

وئبرز اهمفة الئرفب بالنسبة لئطفوفر العلاقات الإنسائفة بما فلف:

- طفوفر أسالب الئفاعل الإءءماعف بفن الأفرف و العاملفن.

- طفوفر إمكانيفة الأفرف لقبول الئكفف مع الئغفرات الءاصلة.

- ءوئفء العلاقة بفن الإءارة و الأفرف و العاملفن .

- الإءءصال: ءمئل عملفة الإءءصال أءء العناصر الأساسية فف الئفاعل الإنسائف؁ و من العوامل الأساسية المءءءة لئلط العلاقات الإنسائفة؁ أسلوب و كفاءة عملفاة الاءءصاءات السائفة فف المؤسسة؁ واهمفة الاءءصال ءظهر بشكل واضء فف المؤسساء العمومفة فوءوء نظام إءءصال سلفم و فعال ضرورة ملءة للإءارة؁ لأن المءفر فسئطف القفام بئءلل الموقف

أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم و مناسب لذلك الموقف مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة على ذلك الحل، فالإتصال عبارة عن شريان العملية الإدارية داخل المؤسسة .

و يعتبر الإتصال بأنه عملية إجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة يتم من خلالها تبادل المعلومات و إيصال البيانات بواسطة شبكات و قنوات الإتصال المعمول بها بالمؤسسة.(المساد، 2003)

- العلاقات الاجتماعية: الإنسان كائن إجتماعي يتفاعل و يتعايش مع الآخرين وهذا يؤدي إلى وجود علاقات إجتماعية تنمو تدريجيا، و تؤدي إلى وجود النظم الإجتماعية و من هنا تتكون الحياة الإجتماعية الإنسانية، ويدخل الإنسان في إطار عريق من العلاقات الإجتماعية التي تربطها أصلا علاقات إنسانية لإستمرار البقاء و العيش، وبمعنى آخر ينشأ من إجتماع الأفراد و تبادل أفكارهم و إتحاد مصالحهم بصفة تلقائية علاقات إجتماعية و قواعد و أسس خاصة لتحقيق دوافعهم الإجتماعية و حاجاتهم الضرورية و اهدافهم المشتركة.

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

ومن التعريفات التفصيلية للعلاقات الإجتماعية: "بأنها نسق معين ثابت يشمل طرفين سواء كانا فردين أو جماعتين يربطهم أمر معين أو مصلحة أو اهتمام معين تشكل قاعدة لتفاعلهم بجانب أن العلاقات هي نسق معين بين الواجبات والمسؤوليات بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر". (znaniki, 1965, p 24)

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

### 3- الجانب التطبيقي:

#### 3-1- المنهج المستخدم:

هدفت الدراسة الى الكشف عن مؤشرات و ابعاد العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة من خلال اجراء مقابلات بحثية مع بعض العمال واستخراج مؤشرات و ابعاد العلاقات الانسانية في العمل عن طريق تقنية تحليل المحتوى، و عليه اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم الذي يتناسب مع دراستنا.

اذ يعرف المنهج الوصفي بانه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها". (عبيدات وابو نصار ومبيضين، 1999، ص46) اذن فالمنهج الوصفي لا يقف عند جمع البيانات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### 3-2- أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة نصف الموجهة من اجل الوصول الى المعلومات والبيانات التي تساعدنا على استخراج مؤشرات ابعاد العلاقات الانسانية في العمل. وتعرف المقابلة بانها: "عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف يحاول فيه الشخص القائم بها أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين الحصول على بعض البيانات الموضوعية". (زرزواتي، 2002، ص148). اذ ان المقابلة بهدف تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات بدقة خاصة عند احتكاكنا بالميدان لأول مرة ومحاولة الكشف عن مؤشرات او ابعاد متغير معين.

### 3-3- عينة الدراسة:

قمنا بهذه الدراسة على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة E.P.S و لقد لقينا استقبالا كبيرا من قبل عمال المؤسسة الذين شخصوا أمانا جميع الإمكانيات التي تخدم مصلحة بحثنا، انتقلنا الى عدة اقسام و ادارات تعرفنا على: الاطار العام للمديرية، المناصب و المهام، و أي تغييرات... حيث ان موضوع بحثنا الذي لاقى اهتمام كبير من العمال و لم يتوانوا دقيقة في مساعدتنا.

وقد اعتمدنا في دراستنا الاستطلاعية على المقابلة و التي اجريت مع عشرون (20) عاملا من كلا الجنسين موزعين على مستويات تنظيمية مختلفة موزعين على عدة مديريات، وقد استعملنا في تحليل اداة جمع البيانات ( المقابلة ) على تحليل المحتوى، وقد تضمنت 08 اسئلة مفتوحة.

- خصائص افراد عينة الدراسة:

### جدول -1- يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمستوى التنظيمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	65 %
	أنثى	07	35 %
المستوى التنظيمي	اطار	07	35 %
	عون تحكم	08	40 %
	عون تنفيذ	05	25 %

المصدر: من اعداد الباحثان

من خلال الجدول رقم (1) والشكلين رقم (1) و (2) يتضح لنا ان افراد عينة الدراسة عبارة عن 13 منهم ذكور و 07 اناث موزعين على 03 مستويات تنظيمية 07 اطارات و 08 اعوان تحكم و 05 اعوان تنفيذ بمجموع 20 عامل.  
**3-4- عرض وتحليل النتائج على ضوء المقابلة:**

- عرض و تحليل نتائج الدراسة على ضوء المقابلة: من خلال عملية تحليل المحتوى للمقابلة توصلنا الى النتائج التالية :

- تحليل المقابلة حسب بعد القيادة الديمقراطية:

جدول -2- يمثل بعد القيادة الديمقراطية

الفئات	التكرار	النسبة %
علاقات جيدة مع المسؤول المباشر	12	24%
تفويض السلطة	11	22%
المشاركة في اتخاذ القرارات	09	18%
الاستماع للمشاكل	09	18%
التدخل في حل النزاعات	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (1) والذي يوضح بعد القيادة الديمقراطية بالمؤسسة المينائية سكيكدة الذي جاء بنسبة 24.39% بمجموع 54 تكرارا لهذا البعد.

حيث كان المؤشر الاكثر تكرارا حسب عينة الدراسة هو مؤشر العلاقات الجيدة مع المسؤول المباشر بمجموع 12 تكرارا بما يقابله 24% من مجموع تكرارات هذا البعد، يليه مباشرة مؤشر تفويض السلطة ب 11 تكرارا اي بنسبة 22% من مجموع تكرارات البعد، اضافة الى ثلاث مؤشرات هامة هي (المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع لمشاكل العمال، وكذلك التدخل لحل النزاعات والصراعات بين العمال) حيث تم رصد 09 تكرارات لكل مؤشر منهم اي بنسبة 18% لكل بمؤشر

ومن خلال ما سبق من تكرارات لعدة مؤشرات تؤكد لنا توافر بعد مهم من ابعاد العلاقات الانسانية في العمل متمثلا في بعد القيادة الديمقراطية القائمة على المرونة في التعامل والعلاقات الجيدة بين الرئيس و المرؤوس، اضافة الى مبدا تفويض السلطة للاتباع مما يزرع الثقة في نفوس العمال ويشعرهم باهميتهم بالمؤسسة التي يعملون بها خاصة عند اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والاستماع لمشاكلهم ومحاولة وضع حلول لها مع التدخل لحل الصراعات والنزاعات التي تنشأ بين العمال.

- تحليل المقابلة حسب بعد التحفيز المعنوي :

جدول -3- يوضح بعد التحفيز المعنوي

الفئات	التكرار	النسبة
الاحترام المتبادل	18	33.33%
تلقي الشكر والثناء	11	20.37%
التشجيع على انجاز العمل	10	18.51%
الاستفادة من البرامج التدريبية	07	12.96%
الحصول على فرص للترقية	08	14.81%
المجموع	54	100%

المصدر: من اعداد الباحثان

اما فيما يخص البعد الثاني والمتمثل في (الحوافز المعنوية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة فقد كان بنسبة 26.34% ممثلا ب 54 تكرارا موزعا على المؤشرات التالية:

فمن خلال الجدول رقم (3) نجد أن المؤشر الأكثر تكرارا في هذا البعد هو مؤشر الاحترام المتبادل بين العمال والمسؤول المباشر وكذلك بين العمال انفسهم، حيث كانت بمعدل 18 تكرارا اي بنسبة 33% من مجموع التكرارات في هذا البعد، يليه في المرتبة الثانية مؤشر تلقي الشكر والثناء على الاعمال المنجزة التي ينجزها العمال بمجموع 11 تكرارا اي مانسبته 20% ، بعدها مؤشر التشجيع على انجاز الاعمال ب 10 تكرارات ما يوافقته نسبة 18.51% ، اما فيما يخص الحصول على فرص الترقية والاستفادة من برامج تدريبية فقد تم رصد 8 و 7 تكرارات لهما تواليا اي بنسبة 15% و 13% .

وعليه فالتحفيز المعنوي سائد بالمؤسسة المينائية سكيكدة ممثلا بعدة مؤشرات هي الاحترام المتبادل بين العمال مما يساعد على السير الحسن للاعمال بالتنظيم ومعرفة كل عامل لحقوقه وواجباته المهنية، اضافة الى التشجيع على انجاز العمل في وقته المحدد وتلقي الشكر الذي يحظى به العمال لقاء انجاز اعمالهم بالوقت المحدد لها مما يرفع دافعيتهم للعمل ويحفزهم اكثر على الانتاج وبدل جهد اكبر في العمل، كذلك استفادة العمال من البرامج التدريبية بالمؤسسة وتسلقهم سلم التنظيم عن طريق الترقية من شانها ان يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والمهنية مما يساعد على تطوير العمل والابداع والتجديد الذي يحظى به العامل مما يترك اثرا ايجابيا على نفسيته كونه يعتقد باهميته بالمؤسسة وسعيها الى تطوير مواردها وكوادرها البشرية بشكل مستمر.

- تحليل المقابلة حسب بعد الاتصال غير الرسمي:

جدول -4- يوضح بعد الاتصال غير الرسمي

النسبة	التكرار	الفئات
30.95%	13	تبادل الحوار مع الزملاء عفويا
21.42%	09	استفسار وشرح تفاصيل العمل مع الزملاء
16.66%	07	التواصل خارج مجال العمل
16.66%	07	تأسيس علاقات صداقة مع زملاء العمل
14.28%	06	سهولة التواصل مع المسؤول المباشر
100%	42	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان

فيما يخص البعد الثالث متمثلا في (الاتصال غير الرسمي بين العمال) بالمؤسسة المينائية سكيكدة فمن خلال الجدول رقم (4) نجد:

فيما يخص مؤشر تبادل الحوار مع الزملاء بطريقة عفوية دون حواجز ودون تعقيدات شبكات الاتصالات الرسمية فقد حل في المرتبة الاولى بواقع 13 تكرار اي نسبة 31% مما يدل على ان العمال على تواصل مستمر فيما بينهم سواء كان هذا التواصل رسمي في اطار انجاز الاعمال او غير رسمي في اطار الدردشة وتبادل الافكار والانشغالات والاستفسارات... كما تم رصد 09 تكرارات فيما يخص مؤشر طلب الاستفسار او شرح تفاصيل العمل خاصة الاعمال المبهمة والمعقدة التي ينبغي شرحها اكثر خاصة من ذوي الخبرة المهنية الاكبر اي بنسبة 21% ، كما تم رصد 7 تكرارات لكل من مؤشري تأسيس علاقات صداقة جديدة مع زملاء العمل وكذلك التواصل مع الزملاء خارج مكان واوقات العمل الرسمية اي بنسبة 16.66% مما يدل على ان العلاقة بين زملاء العمل تتعدى حدود الزمالة لتصبح تكوين علاقات صداقة واخوة وتعاون... اما فيما يخص مؤشر سهولة التواصل مع المسؤول المباشر فقد تم رصد 6 تكرارات لهذا المؤشر اي بنسبة 14% .

وعليه فالمؤسسة المينائية سكيكدة اضافة الى الاتصال التنظيمي الرسمي الذي لا بد منه في كل مؤسسة كونه يعتبر العصب الرئيسي في كل مؤسسة مهما كان نوعها، فهي تسمح ايضا بنشوء الاتصال غير الرسمي الذي يعتمد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية او التنظيم غير الرسمي وما يقع على عاتق القائمين على المؤسسة هو الذكاء في التعامل مع مثل هذه التنظيمات والاتصالات والعمل على استغلالها والاستفادة منها لخدمة التنظيم الرسمي بدلا من مواجهتها مما خلق جملة من الصراعات والتحديات داخل التنظيم يؤثر سلبا على المؤسسة لذلك وجب التعامل بحذر شديد مع هذا الشكل من التنظيمات ودفعه لخدمة اهداف المؤسسة وتحقيق التعاون والانسجام بين العمال والسماح بالتواصل فيما بينهم اشباعا لحاجاتهم النفسية والاجتماعية.



- تحليل المقابلة حسب بعد الامن الوظيفي :

جدول -5- يوضح بعد الامن الوظيفي

الفئات	التكرارات	النسبة
الشعور بالراحة والامن	11	18.64%
تلقي تعويضات عن المرض والحوادث المهنية	14	23.72%
بيئة عمل مريحة	10	16.94%
توفر وسائل الوقاية والامن	11	18.64%
المراقبة الطبية	13	22.03%
المجموع	59	100%

المصدر: من اعداد الباحثان

اما فيما يخص البعد الرابع والاخير (الامن الوظيفي) ممثلا بنسبة قدرها 20.48% فقد تم رصد اعلى نسبة من التكرارات لدى مؤشر تلقي تعويضات عن المرض والحوادث المهنية ب 14 تكرارا اي بنسبة 24% ، اي ان العمال يتلقون تعويضات عن كل الخسائر التي يتعرضون لها جراء الحوادث المهنية، وهذا راجع لسياسة التامين الجيدة التي تسعى المؤسسة لنشرها و تعميمها على العمال، يليه مؤشر المتابعة والرقابة الطبية الدورية ب 13 تكرارا اي ما نسبته 22% مما يؤكد على الرقابة الطبية الدورية التي تسعى المؤسسة الى تعميمها على كل العمال بدون استثناء، ثم ياتي في المرتبة الثالثة مؤشرين هما الشعور بالامن والارتياح النفسي بالمؤسسة و كذلك مؤشر توفر وسائل الوقاية والامن بمكان العمل حيث تم تسجيل 11 تكرارا لكل منهما اي بنسبة 38% لكلا المؤشرين معا وهذا يعني ان مكان العمل يتوفر على وسائل من ووقاية مناسبين، ليحل في المرتبة الاخيرة مؤشر بيئة العمل مريحة بواقع 10 تكرارات اي بنسبة 17% ، وهذا يعني أن بيئة العمل مريحة بالنسبة للعمال.

اذن فاعلبي العمال بالمؤسسة المينائية سكيكدة متفقون حول امنهم الوظيفي فهم يشعرون بالامن الوظيفي والارتياح النفسي بهذه المنظمة و ذلك راجع لعدة مؤشرات تؤكد ذلك من ابرزها سياسة التامين التي تفرضها المؤسسة تجعل العمال يرتاحون حول مستقبلهم المهني اضافة الى توفير الوقاية والامن الكافيين بالمؤسسة من اساليب ووسائل و اعوان امن وجمارك...

اما فيما يخص البعد الرابع والاخير (الامن الوظيفي) ممثلا بنسبة قدرها 20.48% فقد تم رصد اعلى نسبة من التكرارات لدى مؤشر تلقي تعويضات عن المرض والحوادث المهنية ب 14 تكرارا اي بنسبة 24% ، اي ان العمال يتلقون تعويضات عن كل الخسائر التي يتعرضون لها جراء الحوادث المهنية، وهذا راجع لسياسة التامين الجيدة التي تسعى المؤسسة لنشرها و تعميمها على العمال، يليه مؤشر المتابعة والرقابة الطبية الدورية ب 13 تكرارا اي ما نسبته 22% مما يؤكد على الرقابة الطبية الدورية التي تسعى المؤسسة الى تعميمها على كل العمال بدون استثناء، ثم ياتي في المرتبة الثالثة مؤشرين هما الشعور بالامن والارتياح النفسي بالمؤسسة و كذلك مؤشر توفر وسائل الوقاية والامن بمكان

العمل حيث تم تسجيل 11 تكرارا لكل منهما اي بنسبة 38% لكلا المؤشرين معا وهذا يعني ان مكان العمل يتوفر على وسائل من ووقاية مناسبين، ليحل في المرتبة الاخيرة مؤشر بيئة العمل مريحة بواقع 10 تكرارات اي بنسبة 17%، وهذا يعني أن بيئة العمل مريحة بالنسبة للعمال.

اذن فاعلم العمال بالمؤسسة المينائية سكيكدة متفوقون حول امنهم الوظيفي فهم يشعرون بالامن الوظيفي والارتياح النفسي بهذه المنظمة و ذلك راجع لعدة مؤشرات تؤكد ذلك من ابرزها سياسة التامين التي تفرضها المؤسسة تجعل العمال يرتاحون حول مستقبلهم المهني اضافة الى توفير الوقاية والامن الكافيين بالمؤسسة من اساليب ووسائل و اعوان امن وجمارك...

### خاتمة:

من خلال عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة يمكننا القول ان موضوع العلاقات الانسانية في العمل موضوع مهم جدا ابان عن تأثيره الكبير واهميته في المجال المهني والتنظيمي خاصة بالمؤسسة قيد الدراسة، وذلك من خلال تجسد اهم ابعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بدءا بالامن الوظيفي العالي الذي يتمتع به عمال المؤسسة حيث احتل المرتبة الاولى برصد 59 تكرارا لمؤشرات هذا البعد أي بنسبة 28.78 % وعبر افراد عينة الدراسة عن ارتياحهم لاساليب الامن والوقاية المهنية بالمؤسسة اضافة الى سياسة التامين لديها وخضوع معظم العمال لرقابة طبية دورية مما يشعروهم بالراحة والامن النفسي، يليها التحفيز المعنوي في المرتبة الثانية برصد 54 تكرارا لمؤشراته أي بنسبة 26.34 % وهي نسبة لا بأس بها تدل على مدى اهتمام الادارة بتحفيظها للعمال ودعمهم نفسيا ومعنويا عن طريق تشجيعهم على العمل و تقديم الدعم النفسي والمعنوي لهم من خلال الشكر والثناء عليهم ورفع دافعيتهم للعمل، كما تتيح لهم المؤسسة فرصا للترقية والتدريب والنمو والتقدم الوظيفي، ثم تاتي في المرتبة الثالثة القيادة الديمقراطية بواقع 50 تكرارا لمؤشرات هذا النمط من القيادة أي بنسبة 24.39 % وهي نسبة متقاربة ايضا مع ما قبلها من ابعاد حيث تقوم على الاحترام المتبادل بين العمال بعضهم البعض او بين العمال والادارة و كذلك التعاون وتنسيق الجهود القائم على التشاور و اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة واعطاء اولوية في التعامل للمورد البشري اي الاهتمام بالعامل قبل العمل وظهر ذلك من خلال مؤشر الاستماع لمشاكل العمال والتدخل لحل النزاعات بين العمال ان وجدت والخروج بحل وسط يرضي الطرفين، ثم يحل الاتصال غير الرسمي في المرتبة الرابعة برصد 42 تكرارا لمجموع مؤشراته اي بنسبة 20.48 % حيث ابانو معظم العمال عن سهولة التواصل مع المسؤول المباشر اذ يتواصلون معه بطريقة مباشرة دون تعقيدات شبكات الاتصال الرسمي مما سهل عملية انسياب المعلومة وسرع عملية وصولها الى المرسل اليه، اضافة الى

دوره في تنمية نسيج شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال و اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية من خلال اقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل وتخطيطهم حاجز التنظيم الرسمي اذ يتواصلون عفويا فيما بينهم داخل التنظيم بل ويتخطون ذلك بالتواصل خارج مجال وزمان ومكان العمل، اذن ومن خلال نتائج الدراسة فالمؤسسة المينائية سكيكدة تسعى لتبني مبادئ العلاقات الانسانية في تعاملها مع العمال فهي تسعى لتحقيق اهدافها واهداف عمالها ايضا من خلال دعمهم وتشجيعهم وتوفير بيئة عمل مريحة مما يزيد من رضا العمال و التزامهم وولائهم للمؤسسة.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- . الاسدي، سعيد جاسم و ابراهيم، مروان عبد المجيد. (2007). الاشراف التربوي. ط1. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- . الاعربوي، عبد الصمد. (2014). الادارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط1. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- . الحريري، عمر. (2005). ادارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- . السلمي، علي. (1985). دور العلاقات الانسانية في احداث التغيير الاداري. مجلة الادارة. المجلد7. العدد1.
- . الشنواني، صلاح. (1987). ادارة الافراد و العلاقات الانسانية. مصر: مؤسسة شهاب الجامعة للنشر و التوزيع.
- . المساد، محمود. (2003). الادارة الفعالة. ط1. بيروت: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
- . النجار، محمد. (1995). ادارة الافراد و ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق: مطبعة الاتحاد.
- . رشوان، حسين عبد الحميد احمد. (2004). العلاقات الانسانية فلسفتها وتاريخها. ط1. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- . زرواتي، رشيد. (2002). تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
- . سيد، مرسي. (1970). العلاقات الانسانية سلسلة العلوم السلوكية في مجال الادارة. مصر: المعهد القومي للادارة العامة.

- عبيدات، محمد وابونصار، محمد ومبيضين، مقلّة. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
  - غانم، بسام عمر و ابوشعيرة بسام عمر. (2010). التربية العلمية الفاعلة بين النظرية والتطبيق. ط1. الاردن: مكتبة المجتمع العربي.
  - كيث، ديفيز. (1974). السلوك الانساني في العمل. (ترجمة سيد مرسي). ط1. مصر: مؤسسة فرانكلين للطباعة و النشر.
  - نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- المراجع باللغة الاجنبية:
- FRANCOIS, BRANDELESS. (1974). HUMAIN RELATIONS. PART. PUF.
  - LIKERT, RENSIS. (1976). THE HUMAIN ORGANISATIONAL MANAGEMENT. NEWYORK :HILL BOOK.
  - ZNANI, F. (1965). SOCIAL RELATION SHIP AND SOCIAL RULES. NEWYORK.