

## أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر

المحمد معاوية\*

الإرسال: 2025/10/13

القبول: 2025/12/02

النشر: 2025/12/11

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات الإنسانية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر كنموذج تطبيقي .

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على أحد المحاور الأساسية من محاور سوسيولوجيا التنظيمات والذي يبحث عن دور العلاقات الإنسانية في تشكيل بيئة العمل وانعكاسها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع و الاستناد على نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد على مبدأ التعامل بالمثل في تحليل التفاعل الناتج عن تقييم الفرد لتجربته في العمل وما تحققه الوظيفة من إشباع لحاجاته وتوقعاته .

في ختام الدراسة أظهرت النتائج الميدانية التي توصلنا إليها أن العلاقات الإنسانية هي أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، و عنصرًا محوريًا في بناء مناخ مهني إيجابي يساهم في رفع مستوى الرضا في المؤسسة الاقتصادية، بما يعزز مردودية العامل وإنتاجيته. كما بينت المعطيات أن نوعية العلاقات، سواء في إطار الشبكة الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية تساهم في تحقيق التكامل الاجتماعي الذي يدعم الاستقرار الوظيفي والرضا داخل المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية : العلاقات الإنسانية، الرضا الوظيفي، الشبكة الاجتماعية، التكامل الاجتماعي.

تصنيف JEL: A14,A13,J53,Z13

\* أستاذ محاضر ب، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، mhamed.maaouia@univ-mascara.dz

## The Impact of Human Relations on Job Satisfaction: A Field Study at the "Office for Promotion and Real Estate Management in Mascara Province"

### Abstract

The aim of this paper is to explore the role of human relations in shaping job satisfaction among employees in economic institutions. In practice, the study has been conducted at the Housing Promotion and Management Administration in Mascara.

The significance of this study lies in its focus on one of the core dimensions of the sociology of organizations, namely the role of human relations in shaping the work environment and their impact on employees' behavior within the institution. The descriptive-analytical method was adopted as the most suitable approach for the nature of the subject. It was supported by Social Exchange Theory, which emphasizes the principle of reciprocity in analyzing the interactions resulting from the individual's assessment of their work experience and the extent to which the job fulfills their needs and expectations.

The findings revealed that human relations represent one of the fundamental determinants of job satisfaction and constitute a central factor in building a positive professional climate that contributes to enhancing satisfaction within the economic institution, thereby improving employee efficiency and productivity. The results further indicated that the quality of relationships, whether within formal or informal social networks, plays a vital role in achieving social integration that strengthens job stability and satisfaction within the organization.

**Keywords:** Human relations, Job satisfaction, Social network, Social integration.

**JEL Classification :** A14,A13,J53,Z13

## 1. مقدمة

تعد العلاقات الإنسانية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الوجود الاجتماعي للإنسان، فهي تمثل الإطار الذي من خلاله يتفاعل الأفراد، ويتبادلون الأفكار والمشاعر، ويحققون مصالحهم المشتركة. فالإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، يسعى منذ نشأته إلى التواصل مع الآخرين وإقامة الروابط التي تمنحه الشعور بالانتماء والتقدير، وهو ما يجعل العلاقات الإنسانية حاجة أساسية تتجاوز البعد النفسي إلى كونها ضرورة عملية لتنظيم شؤون الجماعات والمؤسسات.

ومع تطور المجتمعات وتعدد بنيتها الاقتصادية والتنظيمية، ازدادت أهمية العلاقات الإنسانية خاصة في بيئات العمل، حيث لم تعد المؤسسات الحديثة تقتصر على الجانب المادي أو التكنولوجي لتحقيق أهدافها بل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية العلاقات السائدة بين أفرادها. فالمؤسسة الاقتصادية أو العمومية لا يمكن أن تحقق كفاءتها وفعاليتها دون وجود تفاعل إنساني إيجابي يربط بين العاملين، ويخلق بيئة تنظيمية مشجعة على التعاون والإبداع والإنتاجية.

لقد أظهرت العديد من الدراسات في علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس الصناعي أن العلاقات الإنسانية تعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في استقرار الأفراد داخل العمل وفي رضاهم عن وظائفهم. فقد أبرزت تجارب **Elton Mayo** في مصنع "هوثورن" مثلا أن العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين العمال ورؤسائهم تلعب دورا أكبر من الظروف المادية في تفسير مستوى الأداء والرضا. كما أكدت نظرية **"ماسلو Maslow"** للحاجات أن إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجة الفرد إلى التقدير والاحترام تعد من بين المحركات الأساسية للسلوك داخل المؤسسة. و في نفس السياق أوضحت نظرية **"هرزبرغ Herzburg"** أن العلاقات الإنسانية تمثل أحد العوامل الرئيسية من "عوامل الرضا" التي تسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأفراد على العمل.

تبرز أهمية هذا الموضوع أكثر في المؤسسات العمومية، حيث تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق التوازن الاجتماعي والتنظيمي، وحيث تشكل العلاقات الإنسانية أداة فعالة لتقليل النزاعات الداخلية وضمان الاستقرار المهني. فضعف هذه العلاقات أو غيابها يؤدي إلى مشكلات تنظيمية خطيرة، من بينها تدني مستوى الدافعية، وانتشار التوتر والانعزال، وتراجع الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة في أداء مهامها وخدمة المجتمع.

وفي السياق الجزائري، تشهد المؤسسات العمومية تحديات عديدة مرتبطة بضعف التحفيز، وارتفاع معدلات التوتر الوظيفي، وعدم الرضا لدى شريحة من العاملين. وهو ما يفرض ضرورة دراسة العوامل غير المادية المؤثرة في المناخ التنظيمي، وعلى رأسها العلاقات الإنسانية، باعتبارها إحدى الآليات الأساسية التي يمكن من خلالها تعزيز الاستقرار الوظيفي والرفع من مردودية المؤسسة.

انطلاقا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر، باعتباره نموذجا يعكس طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية من حيث بنيتها

الإدارية وخصائص مواردها البشرية. وقد حاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن سؤال محوري هو : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكيف ينعكس ذلك على أدائهم ومردوديتهم؟

ومحاولة منا الإجابة على هذا الإشكال افترضنا فرضية عامة رئيسية هي أن جودة العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. و فرضيتين فرعيتين هما:

- تساهم العلاقات الإنسانية الفعالة في تحسين بيئة العمل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر.

- تؤدي العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

## 1. العلاقات الإنسانية

تعد العلاقات الإنسانية من المفاهيم الجوهرية في علم الاجتماع والتنظيم، إذ تشكل الأساس الذي تقوم عليه الحياة المهنية داخل المؤسسات. فهي تمثل مجموعة من العمليات التفاعلية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض ضمن بيئة العمل، وتحدد طبيعة التواصل، والتعاون، ومستوى الانتماء للمؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن نجاح أي تنظيم لا يعتمد فقط على الهياكل الرسمية واللوائح الإدارية، بل على جودة العلاقات الإنسانية التي تسود بين العاملين والإدارة.

برز الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بوضوح مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت مع أبحاث إلتون مايو (Elton Mayo) في ثلاثينيات القرن العشرين، وخاصة تجارب هوثورن (Hawthorne)، التي بينت أن العامل لا يتأثر فقط بالعوامل المادية كالأجر وساعات العمل، بل أيضا بالعوامل الاجتماعية والمعنوية، مثل الشعور بالانتماء، والتقدير، والاحترام. فالعلاقات الإيجابية تلحق بيئة عمل محفزة، بينما يؤدي غيابها إلى التوتر والنزاعات وضعف الإنتاجية.

وتنسجم هذه الرؤية مع نظرية ماسلو للحاجات، التي تؤكد أن حاجات الفرد الاجتماعية (كالانتماء والتقدير) تأتي بعد إشباع الحاجات الأساسية والأمنية، وتشكل دافعا قويا للأداء والرضا الوظيفي. ومن هنا، تصبح العلاقات الإنسانية وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ما يؤدي إلى رفع معنويات العمال وتحسين جودة أدائهم.

أما نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) فقد فسرت العلاقات المهنية على أنها تبادل للمنافع المادية والمعنوية بين العامل والمؤسسة، فكلما زاد شعور العامل بأن جهوده معترف بها ومقدرة، زاد التزامه ورضاه وولائه التنظيمي.

## 2. الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي حالة وجدانية ناتجة عن تفاعل الفرد مع عمله وبيئته الاجتماعية والتنظيمية، إذ يعكس مدى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وتحقيق ذاته. وقد تنوعت تعريفاته بين من ركز على المشاعر والانتماء وبين من اعتبره ناتجا عن ظروف العمل والعلاقات الإنسانية. تشير نظرية ليكرت المعدلة إلى أن التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار يعززان الرضا والإنتاجية، بينما تؤكد نظرية فروم أن الرضا يرتبط بإدراك الفرد للعدالة بين الجهد والمكافأة. وتقدم نظريتا ماكريجور X و Y رؤيتين متباينتين؛ فالأولى تقوم على الرقابة والعقاب وتضعف الرضا، بينما الثانية ترى أن الثقة والمسؤولية الذاتية ترفع الدافعية والولاء.

أما هرزبرغ فميز بين العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا والعوامل الدافعة التي تولد التحفيز الحقيقي، مؤكداً أن الجمع بينهما يحقق رضا وظيفياً مستداماً. ويتميز الرضا الوظيفي بتعدد مفاهيمه وارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد واختلافه بين الأفراد. ويرتبط ارتفاعه بانخفاض الغياب والحوادث وزيادة الطموح والإنتاجية.

تتنوع العوامل المؤثرة فيه بين ذاتية (كالقدرات والدوافع) وتنظيمية (كأسلوب القيادة وظروف العمل) وبيئية (كالظروف الاقتصادية والثقافية). وهو عملية ديناميكية تبدأ بالحاجة فتولد الدافعية، التي تؤدي إلى أداء يشبع تلك الحاجة فيتحقق الرضا.

وتكمن أهميته في كونه مؤشراً لصحة المؤسسة وفعالية علاقاتها الإنسانية، إذ إن تعزيز التواصل، التقدير، وفرص النمو يجعل الموظف أكثر التزاماً وإنتاجاً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

### 3. العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لتجربته المهنية، ويتأثر بعدة عوامل من أهمها نط القيادة، والتقدير، وفرص المشاركة، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء. وقد أظهرت الدراسات أن العلاقات الإنسانية الجيدة تخلق بيئة داعمة نفسياً، يشعر فيها العامل بالانتماء والتقدير، مما يزيد من رضاه الوظيفي ويقلل من نوايا الانسحاب أو الاستقالة.

وتشير الأدبيات (Zhang & Akhtar, 2021؛ عبد الله، 2020) إلى أن الاعتراف بالجهود والتواصل الإيجابي والتعاون تعد من أقوى محددات الرضا، وأن المؤسسات التي تفتقر إلى هذه العناصر تعاني غالباً من تدنٍ في الرضا الوظيفي وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي حالة وجدانية ناتجة عن تفاعل الفرد مع عمله وبيئته الاجتماعية والتنظيمية، إذ يعكس مدى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وتحقيق ذاته. وقد تنوعت تعريفاته بين من ركز على المشاعر والانتماء وبين من اعتبره ناتجاً عن ظروف العمل والعلاقات الإنسانية. تشير نظرية ليكرت المعدلة إلى أن التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار يعززان الرضا والإنتاجية، بينما تؤكد نظرية فروم أن الرضا يرتبط بإدراك الفرد للعدالة بين الجهد والمكافأة. وتقدم نظريتا ماكربجور X و Y رؤيتين متباينتين، فالأولى تقوم على الرقابة والعقاب وتضعف الرضا، بينما الثانية ترى أن الثقة والمسؤولية الذاتية ترفع الدافعية والولاء.

أما هرزبرغ فميز بين العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا والعوامل الدافعة التي تولد التحفيز الحقيقي، مؤكداً أن الجمع بينهما يحقق رضا وظيفياً مستداماً. ويتميز الرضا الوظيفي بتعدد مفاهيمه وارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد واختلافه بين الأفراد. ويرتبط ارتفاعه بانخفاض الغياب والحوادث وزيادة الطموح والإنتاجية.

تتنوع العوامل المؤثرة فيه بين ذاتية (كالقدرات والدوافع) وتنظيمية (كأسلوب القيادة وظروف العمل) وبيئية (كالظروف الاقتصادية والثقافية). وهو عملية ديناميكية تبدأ بالحاجة فتولد الدافعية، التي تؤدي إلى أداء يشبع تلك الحاجة فيتحقق الرضا.

وتكمن أهميته في كونه مؤشرا لصحة المؤسسة وفعالية علاقاتها الإنسانية، إذ إن تعزيز التواصل، التقدير، وفرص النمو يجعل الموظف أكثر التزاما وإنتاجا، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي العام.

#### 4. تحليل النتائج

توصلت الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر، إلى عدة نتائج من خلال تحليل استجابات أفراد العينة (60 عاملاً) على محاور الاستبيان المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي والتي تضمنت خمسة محاور:

#### 1.4 محور الاعتراف بالجهود

أظهرت النتائج أن غالبية الباحثين أكدوا على ضعف مستوى الاعتراف الرسمي بجهودهم داخل المؤسسة، حيث سجلت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتبطة بهذا البعد مستويات أقل من المتوسط المفترض. ويعكس ذلك شعوراً بنقص التقدير المعنوي، ما قد يؤثر سلباً على دافعيتهم. ويتفق هذا الطرح مع ما أشارت إليه دراسات سابقة بأن غياب الاعتراف بالجهود يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي و أكدته لنا المعطيات.

الجدول (1): توزيع استجابات أفراد العينة حول الاعتراف بالجهود

| لعبارة                               | موافق % | محايد % | غير موافق % | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|--------------------------------------|---------|---------|-------------|-----------------|---------|
| الإدارة تعترف بجهودهم في العمل       | 32.0    | 18.0    | 50.0        | 2.12            | 3       |
| يتم مكافأتي عند تحقيق نتائج جيدة     | 28.0    | 22.0    | 50.0        | 2.16            | 2       |
| أشعر بالتقدير من طرف المسؤولين       | 25.0    | 20.0    | 55.0        | 2.08            | 4       |
| الإدارة تنمي على المبادرات الإيجابية | 30.0    | 25.0    | 45.0        | 2.20            | 1       |

المصدر: (من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول أن الاعتراف بجهود العمال داخل المؤسسة ضعيف نسبياً، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أقل من المتوسط المفترض (3). وهذا يشير إلى أن التقدير المعنوي غير كاف، مما قد يولد إحساساً بالتجاهل والإحباط.

هذه النتيجة تتماشى مع ما أكدته دراسة (الحري 2020) التي أشارت إلى أن غياب الاعتراف بجهود الموظفين يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. كما تنسجم مع ما طرحته نظرية ماسلو، إذ أن إشباع حاجات التقدير يمثل أساساً للدافعية والرضا.

#### 2.4 محور إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

بينت المعطيات أن إشراك العمال في صنع القرار يتم بشكل محدود، حيث أظهر عدد معتبر من الباحثين أنهم نادراً ما يشاركون في القرارات المرتبطة بمهامهم اليومية. هذا النقص في المشاركة قد يولد لديهم شعوراً بالتهميش، وهو ما يؤثر على

انتمائهم التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة ما جاءت به نظرية إلتون مايو التي أبرزت أن إشراك العاملين يعد من أهم محددات الرضا والإنتاجية.

الجدول (2): توزيع استجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار

| العبارة                             | موافق % | محايد % | غير موافق % | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|-------------------------------------|---------|---------|-------------|-----------------|---------|
| أشارك في القرارات التي تخص عملي     | 35.0    | 20.0    | 45.0        | 2.28            | 1       |
| آرائي تؤخذ بعين الاعتبار            | 30.0    | 18.0    | 52.0        | 2.14            | 2       |
| أشعر أنني جزء من عملية اتخاذ القرار | 28.0    | 22.0    | 50.0        | 2.12            | 3       |

المصدر: (من إعداد الباحث)

يلاحظ أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار محدودة، إذ أن معظم المتوسطات الحسابية جاءت أقل من 3. وهذا يعكس أن العمال يشعرون بتهميش آرائهم.

تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه تجارب إلتون مايو (**Hawthorne Studies**) التي أبرزت أن إشراك العمال في القرارات يزيد من انتمائهم وإنتاجيتهم. كما تؤكد نتائج (الريدي 2018) التي أثبتت أن المشاركة في القرار ترفع مستوى الولاء التنظيمي.

#### 3.4 محاور التقدير والاحترام

جاءت نتائج هذا المحور إيجابية نسبياً، حيث أفاد غالبية العمال أن علاقاتهم المباشرة مع زملائهم ورؤسائهم تقوم على قدر من الاحترام المتبادل، مما يخفف من حدة الضغوط المهنية. ومع ذلك، فقد أشارت بعض الاستجابات إلى وجود حالات تمييز أو تفاوت في معاملة الموظفين، ما يعكس تفاوتاً في إدراك العدالة التنظيمية.

الجدول (3): توزيع استجابات أفراد العينة حول التقدير والاحترام

| العبارة                          | موافق % | محايد % | غير موافق % | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|----------------------------------|---------|---------|-------------|-----------------|---------|
| أشعر بالاحترام من زملائي         | 70.0    | 15.0    | 15.0        | 3.80            | 1       |
| يعاملني المسؤولون باحترام        | 60.0    | 20.0    | 20.0        | 3.40            | 2       |
| يسود جو من الاحترام داخل المؤسسة | 58.0    | 22.0    | 20.0        | 3.38            | 3       |

المصدر: (من إعداد الباحث)

يظهر أن علاقات الاحترام بين الموظفين جيدة نسبياً، إذ تجاوزت المتوسطات الحسابية (3). غير أن بعض الاستجابات أشارت إلى تفاوت في معاملة المسؤولين للعاملين.

هذه النتيجة تنسجم مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد أن المعاملة العادلة والاحترام المتبادل يرفعان من مستوى الالتزام والرضا.

#### 4.4 محاور التوجيه القيادي

أظهرت النتائج أن الدعم القيادي والتوجيه المباشر كان حاضراً في مواقف عديدة، إلا أن بعض الموظفين اعتبروا أن أسلوب القيادة يغلب عليه الطابع الإداري الصارم أكثر من الطابع الإنساني. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى تطوير أنماط القيادة داخل المؤسسة بما يوازن بين الحزم الإداري والدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.

الجدول (4): توزيع استجابات أفراد العينة حول التوجيه القيادي

| الترتيب | المتوسط الحسابي | غير موافق % | محايد % | موافق % | العبارة                           |
|---------|-----------------|-------------|---------|---------|-----------------------------------|
| 1       | 3.32            | 20.0        | 25.0    | 55.0    | أتلقي توجيهًا كافيًا من المسؤولين |
| 2       | 3.10            | 32.0        | 20.0    | 48.0    | أسلوب القيادة يشجعني على العمل    |
| 3       | 3.18            | 28.0        | 22.0    | 50.0    | المسؤولون يقدمون الدعم عند الحاجة |

المصدر: (من إعداد الباحث)

النتائج تشير إلى أن التوجيه القيادي متوفر نسبياً، لكن يغلب عليه الطابع الإداري أكثر من الطابع الإنساني، وهو ما قد يحد من أثره الإيجابي على العمال. هذا يتماشى مع الأدبيات التي تدعو إلى تبني أسلوب القيادة التحويلية الذي يوازن بين الحزم الإداري والدعم الإنساني، ويعزز روح الانتماء.

#### 5.4 الرضا الوظيفي العام

من خلال تجميع المؤشرات السابقة، تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال يتراوح بين المتوسط والضعيف، حيث عبر عدد منهم عن عدم رضاهم عن ظروف العمل، خاصة في ما يتعلق بالتقدير المادي والمعنوي، وضعف المشاركة في القرارات.

الجدول (5): مؤشرات الرضا الوظيفي العام لدى العمال

| الرضا              | المتوسط الحسابي | مستوى الرضا |
|--------------------|-----------------|-------------|
| الاعتراف بالجهود   | 2.14            | ضعيف        |
| المشاركة في القرار | 2.18            | ضعيف        |
| التقدير والاحترام  | 3.52            | متوسط       |
| التوجيه القيادي    | 3.20            | متوسط       |
| الرضا العام        | 2.76            | متوسط ضعيف  |

المصدر: (من إعداد الباحث)

يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال يتراوح بين المتوسط والضعيف، حيث سجلت أبعاد الاعتراف بالجهود والمشاركة في القرار أضعف المستويات، بينما كان التقدير والاحترام أفضل نسبياً.

هذه النتائج تدعم الفرضية الرئيسة للدراسة التي ترى أن العلاقات الإنسانية تعد محددًا أساسيًا للرضا الوظيفي. فهي تتقاطع مع نتائج دراسات سابقة (الزيدي، 2018؛ الحري، 2020؛ Zhang & Akhtar, 2021) التي أكدت على دور الاعتراف، المشاركة، والاحترام في تعزيز الرضا. كما أنها تتسق مع النظريات التنظيمية (ماسلو، مايو، التبادل الاجتماعي) التي شددت على أهمية البعد الإنساني في العمل. غير أن خصوصية السياق المحلي تكشف استمرار هيمنة الطابع البيروقراطي على القيادة، مما يضعف من الأثر الإيجابي للعلاقات الإنسانية على رضا العمال.

## 5. الخلاصة

توصلت الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية معسكر إلى أن العلاقات الإنسانية تمثل أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، إذ أظهرت النتائج أن بعدي الاعتراف بالجهود وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار سجلوا أضعف المستويات، ما يعكس شعوراً سائداً بالتهميش وضعف التقدير المعنوي. في المقابل، جاءت نتائج بعدي التقدير والاحترام والتوجيه القيادي أكثر إيجابية، وهو ما يشير إلى وجود أرضية إنسانية يمكن البناء عليها لتطوير بيئة العمل.

كما كشفت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي العام يتراوح بين الضعيف والمتوسط، مع وجود تباينات مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية، مثل العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، ما يدل على أن الرضا ليس حالة موحدة بين جميع العاملين بل يتأثر بخصائصهم الفردية وتوقعاتهم المهنية.

وبناء على ذلك، تؤكد الدراسة صحة الفرضية المطروحة، وتنسجم نتائجها مع ما توصلت إليه الأدبيات والنظريات التنظيمية (ماسلو، إلتون مايو، نظرية التبادل الاجتماعي) التي شددت على الدور المحوري للعلاقات الإنسانية في رفع دافعية الأفراد وإنتاجيتهم. كما تبرز هذه النتائج الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في أنماط القيادة وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما يضمن تعزيز الاعتراف بالجهود وتوسيع المشاركة في صنع القرار، وهو ما من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الولاء التنظيمي للعمال.

## المراجع العربية

### كتاب

-البارودي، منال أحمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

-الحقيل، سليمان عبد الرحمان (1425هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. ط7. الرياض: مطابع الحميضي.

- عصام، عبد اللطيف (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. نيولينك للنشر والتدريب.
- لكحل، منيف (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات. ط1. المثقف للنشر والتوزيع.
- ناصر، قاسمي (2017). سوسيولوجيا المنظمات: دراسات تطبيقية ونظرية. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ياسين، حمدي وآخرون (1999). علم النفس الصناعي والتنظيم بين النظرية والتطبيق. ط1. الكويت: دار الكتاب الحديث.

## المراجع الأجنبية

Book

- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Journal

- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* **Harvard Business Review**, 46(1), 53-62.

