

دراسة استقصائية حول مدى تبني قادة المؤسسات الجزائرية لمبدأ العلاقات الإنسانية في القيادة دراسة عينة من المؤسسات بولاية سطيف

*A survey study on the extent to which Algerian institutional leaders adopt the
principle of human relations in leadership
Astudy if a sample of nstitutions in the state of sétif*

د. ريمة خلوط / مخبر الشراكة والإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو - مغاربي، جامعة سطيف 1
(الجزائر)، rimahalima@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/29

تاريخ الاستلام: 2024/05/27

ملخص

إن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يملك القدرة على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، ويحملهم على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال، وهم في حالة من الرضا والسعادة، ولا يستطيع أي قائد أو مدير أن يحقق تلك الغاية ما لم يكن ملما بالعلاقات الإنسانية. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لممارسة قادة المؤسسات لمبدأ العلاقات الإنسانية، وتم إسقاطها على ثلاث مؤسسات بولاية سطيف، وخلصت إلى أن هناك مؤسسات لا يتبنى قادتها العلاقات الإنسانية والسبب راجع إلى أن هؤلاء القادة يعملون على إرضاء الرؤساء الأعلى منهم، وكل همهم الإنتاج ولو كان على حساب زملائهم في العمل.

الكلمات المفتاحية : العلاقات، الإنسانية، القادة، المؤسسات

تصنيف JEL : D02 , K10 , O15, A12

Abstract:

The successful leader is one who possesses the ability to have a positive influence on their subordinates, and leads them to carry out the tasks assigned to them while they are in a state of satisfaction and happiness, and no manager or leader can achieve this goal unless they are well-versed in human relations .This study aimed to diagnose the actual practice of the principle of human relations by institutional leaders, and was applied to three institutions in the province of Setif. It concluded that some institutions do not have leaders who adopt human relations. The reason is that these leaders focus on satisfying their superiors, prioritizing production even at the expense of their colleagues at work

Keywords: Relations, Humanity, Leaders, institutions

Jel Classification Codes : A12, O15, K10, D02

ريمة خلوط: rimahalima@yahoo.fr

I - تمهيد :

من المسلمات المتعارف عليها في علم القيادة أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يملك القدرة على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، ويحملهم على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال وما يوكله إليهم من مهام وهم في حالة من الرضا والسعادة، دون تهاون أو تراخي، وأن يحفزهم على التغلب على ما يواجههم من صعاب ويعترضهم من عقبات. ولا يستطيع قائد أو مدير لجماعة من الأفراد، كثر عددها أو قل، صعبت مهامها أو سهلت، أن يحقق تلك الغاية ما لم يكن ملما بالعلاقات الإنسانية، مدركا لدورها الهام في التأثير على المرؤوسين، واعيا بأهميتها القصوى في الممارسات القيادية. وإذا نظرنا إلى المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار في سوق شديد المنافسة، فإنه يتحتم عليها إحداث تغييرات هيكلية جذرية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المبنية على العلاقات الإنسانية، ومن هنا تنبثق إشكالية دراستنا هذخ، ونطرح السؤال التالي:

1.I - إشكالية البحث:

ما مدى تبني قادة المؤسسات محل الدراسة لمبدأ العلاقات الإنسانية في القيادة؟

2.I - فرضيات البحث:

يتبنى قادة المؤسسات محل الدراسة مبدأ العلاقات الإنسانية في القيادة.

3.I - أهداف البحث: تهدف هذه الورقة البحثية إلى الوقوف على واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية، كما تهدف إلى كشف العلاقة بين العمال وقادتهم في المؤسسات محل الدراسة، وتقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل.

4.I - أهمية البحث : تكمن أهمية هذا المقال في الإجابة على التساؤل المطروح، بالإضافة إلى إثبات واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسات محل الدراسة، ومدى تبني قادة هذه الأخيرة وإلتزامهم بتطبيق الأسس والمبادئ التي تقوم عليها هذه العلاقات.

5.I - الدراسات السابقة:

* لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق/فاموك - تامنغاست- رسالة ماجستير 2013/2012: هدفت الدراسة إلى معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أبرز ما خلصت إليه هذه الدراسة الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في محيط العمل، حيث أنها توفر المناخ الجيد ما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أحسن.

* زرزاز العياشي، تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي - مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العدد 6، 2016: هدف البحث إلى تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية من منظور الشريعة الإسلامية، وتوصل البحث إلى أن القيم الإسلامية معين لا ينضب، ويمكن الإستفادة منها في إستخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات، فضلا عن أن المبادئ التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم في حياته قبل 14 قرنا لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومع جميع الأفراد.

* بنونة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي، وكالة الجلفة - رسالة دكتوراه علوم 2015 / 2016: حاولت الدراسة التعرف على مدى

إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية، والعلاقة بين إستخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل، وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات، وتضمنت العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بوكالة الجلفة.

II- العلاقات الإنسانية :

II-1- تعريف العلاقات الإنسانية :

قبل أن نتطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، فإنه جدير بالذكر أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية والمعاني السامية لم توجد ولم تكتشف إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر (سعد، 2004، ص19)، بل لقد سبق الإسلام كل العلوم، وهو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وإهتم بالفرد ومعاملته كإنسان. وقد وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم في القرآن الكريم بقوله "قبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك..." سورة آل عمران، الآية 159.

وتتكون عبارة العلاقات الإنسانية من كلمة "العلاقات" وكلمة "الإنسانية"، وهي من الكلمات المفهومة الواضحة والمستخدمة منذ وجود الخليقة على وجه الأرض، ومع ذلك تعددت التعاريف الواردة بشأنها. إذ ينطبق هذا المصطلح في أوسع معانيه على "التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم" (أونيس، 2011، ص 05). ويرى البعض أن العلاقات الإنسانية تتمثل في "مجموعة الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: إقتصاديا ونفسيا وإجتماعيا" (الصيرفي، 2008، ص 11). والعلاقات الإنسانية تعني "تأمين التعامل الجيد مع الإنسان، وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني مثل: الدوافع، والقيم، وإتجاهات، ومستوى الذكاء، والقدرات العقلية، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، والأجور والحوافز والخدمات، ونوع القيادة والإشراف، والمعدات والوسائل التقنية المستخدمة والمستحدثة، والخبرات السابقة، والحاجات الإنسانية" (الحري، 2008، ص 59). وهي كذلك "السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل، والذي يقوم على الإحترام المتبادل وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه، وإمكاناته وخدماته، وإعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن هذه المنظمات هي مجتمعات بشرية، لأفرادها أمانى وطموحات وآمال وآلام ومشكلات وأحاسيس وقيم، مما ينتج عنه علاقات إنسانية نتيجة لتواجد الأفراد معا" (رشوان، 1997، ص 213).

من جملة التعاريف السابقة نستنتج أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك معاملة طيبة للأفراد، وتفهم لقدراتهم وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، وإستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل.

وللغرب في هذا المبدأ فنون عندما أوجدوا دستورا ينطوي تحت عبارة "اللمسة الإنسانية"، يرشد إلى طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الأفراد، وعلى القائد الإلتزام بها لتحقيق النجاح في عمله وهي (النصر، 2007، ص 320):

1- أنصت لهم: وذلك بأن يجيد القائد الإستماع إلى مرؤوسيه؛

- 2- تفهم مشاعرهم: من خلال فهم وتفهم مشاعر وأحاسيس الأفراد؛
- 3- شجع ميولهم وأفكارهم: أي العمل على تشجيع كل أفكار وميول الأفراد؛
- 4- قدر جهودهم: وذلك بأن يقدر القائد الجهود المبذولة من طرف المرؤوسين ويعترف بها؛
- 5- أمددهم بالمعلومات: أي تزويد الأفراد بكل المعلومات التي يحتاجونها؛
- 6- وفر التدريب المناسب لهم: من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية للرفع من قدراتهم في العمل؛
- 7- أرشدهم إلى أحسن الطرق: وذلك بتقديم النصح والتوجيه إلى الطرق الأفضل والأحسن؛
- 8- عاملهم كبشر وراع مبدأ الفروق الفردية: بمعنى معاملة كل الأفراد باحترام؛
- 9- كن على صلة مستمرة بهم "سياسة الباب المفتوح": أي تشجيع وتكثيف الإتصال بين القائد ومرؤوسيه؛
- 10- كرم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم: أي العمل على تحفيز هؤلاء بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

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

- * أنها تركز على الإنسان بإعتباره العنصر الفعال في نجاح أي عمل موكل إليه؛
- * تشجيع الأفراد وإثارة دوافعهم هو المحرك الأساسي لهذا النوع من العلاقات؛
- * أنها تهدف إلى الإحترام المتبادل بين الأفراد؛
- * أنها تهدف إلى حفز العاملين وتزيد من إنتاجيتهم في العمل.

II-2- المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية:

هناك من يرى أن العلاقات الإنسانية ما هي إلا علاقات عادية تتم بين الأفراد والجماعات أثناء العمل وخارجه، لكن الحقيقة أمر آخر، فالعلاقات الإنسانية هي نوع حساس من العلاقات الداخلية والخارجية، وترجمة للإنجاء الديمقراطي في الإدارة، وهناك مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي تدور حول مصطلح العلاقات الإنسانية أبرزها (أحمد، 2002، ص 63 - 65):

أ- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية هي مجرد أحاسيس عامة، تعتمد على الذوق والتمييز، ومنه فإن العلاقات الإنسانية هي شيء مألوف لدى القادة ورجال الإدارة، تنبع من التجربة والخبرة التي إكتسبوها في خلال عملهم، وإذا كانت العلاقات الإنسانية على هذا القدر من البساطة في الفهم المبني أساسا على المشاعر العادية والعامة، فلماذا لا نجدها غير شائعة، ولماذا يكون تطبيقها ضربا من المستحيلات، وما هو السبب الذي يجعل القادة والمديرين لا يستخدمونها على نطاق واسع؛

ب- إعتبر البعض أن العلاقات الإنسانية تعني بالضرورة علاقات شخصية لا غير، تعتمد في جوهرها على المجاملة والملاطفة، وفي كثير من الأحيان تتحول إلى صداقة وحميمية، وبالتالي تتحول هذه العلاقة مع مرور الوقت إلى محسوبية على حساب العمل، ولكن الفرق شاسع بين المفهومين، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية، أما العلاقات الشخصية فتقتزن بالتحيز والتعصب؛

ج- توهم البعض أن العلاقات الإنسانية قد تذهب سلطة الإدارة. وتعطل الإنتاج، وتعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل ونظمه في المؤسسة، ولكن الواقع أمر آخر، ذلك أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول، حيث يجد المتمتع لمبادئ العلاقات الإنسانية أنها تسعى إلى إحداث التكامل داخل المؤسسة بما يحقق رغبات المرؤوسين ويحفزهم على العمل؛

د- كذلك من المفاهيم الخاطئة أننا نجد من يعتقد أن العلاقات الإنسانية تعني غض البصر عن الخطأ، والسكوت عنه إلى حد التواطؤ أحيانا، وفي المقابل تغليب عنصر الإشفاق حفاظا على لقمة العيش، حتى لو كانت على حساب مردودية العمل، بينما نجد أن مبدأ العلاقات الإنسانية ينطوي على التسامح والرحمة في نوع سليم، تعين الفرد على التغلب على ضعفه، وتصحيح أخطائه وهفواته، كذلك تدعو إلى تحسين العمل وإتقانه وزيادة الإنتاجية، والتفاعل والإنسجام بين الأفراد والجماعات؛

هـ- أخيرا، يرى البعض أن المقصود بالعلاقات الإنسانية هي شكل من أشكال المجاملات التي تكون بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية برأيهم هي إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة أو دخيلة على وظائف الإدارة، غير أن هذا الأمر غير صحيح، فالعلاقات الإنسانية هي نظرية قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ويقصد بها إدارة العمل على نحو أفضل، يضمن الجودة والفاعلية وزيادة الإنتاجية وحسن الأداء من جهة، وفي المقابل الإهتمام بالعنصر البشري على أنه قيمة عليا من جهة ثانية.

تجدر الإشارة في النهاية إلى أمرين في غاية الأهمية: أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، نؤكد على أن توافر هذه العلاقات لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، فالإدارة الناجحة إذن هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية، وبهما معا تتحقق أهداف المؤسسة.

II-3- أسس العلاقات الإنسانية:

إن الأساس هو الركيزة التي يبنى عليها الشيء، ولكل شيء أساس، فالعلاقات الإنسانية مبنية على أسس ومبادئ تحكمها، تتمثل بصفة عامة في (الجمال، 2011، ص 129-130):

أ- الإيمان بقيمة الفرد: ويعني هذا أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة وفريدة، يجب إحترامها وتقديرها؛

ب- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان الجازم بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي؛

ج- العدل في المعاملة: وهذا يعني أن يعامل المدير أفراد المؤسسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدا عن التحيز والمحاباة؛

د- التحديث والتطوير: تحتاج المؤسسات إلى النمو والتطوير والتحديث باستمرار، والجهاز الإداري هو المسؤول عن تحقيق ذلك من خلال نموه وتفاعله وإكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالممارسة والخبرة، بمعنى آخر ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية وفق التطورات والمستجدات المنشودة.

II-4- الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية:

إن الإهتمام بالجانب الإنساني ليس بخطأ كما يعتقد البعض، بل له تأثير قد يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، وعموما هناك مجموعة من الثمرات التي تجنيها المؤسسة والتي تعتبر نتيجة طبيعية لسيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخلها، وتتمثل في (رشوان، 1997، ص 05):

- الإنتاجية المرتفعة: يعود إرتفاع مستوى الإنتاجية لعدة أسباب منها إحساس العمال بإنتماهم للمؤسسة، وحرصهم الشديد على مصلحتها وكل ما يعود عليها بالنفع، كما يرجع أيضا إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من أعمال، وشعورهم بأن قائدهم يعمل في ذات الوقت على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته؛

- جودة الإنتاج: إذا كان جوهر العمل يمنح العامل الشعور بالأمن والأمان، وإذا أحس هذا الأخير بقيمة العمل الذي يقوم به، وإذا ساد العمل علاقات جيدة ومتينة بين العامل وزملائه وبينه وبين رئيسه، كل هذه العوامل لاشك تجعل كل عامل بالمؤسسة يتقن عمله، لأن هذا الأخير تركيزه في عمله وإتقانه له مرهون بمدى إشباعه لحاجاته الأساسية؛

- نقص معدل دوران العمل: يرتبط معدل دوران العمل بعلاقة عكسية مع العلاقات الإنسانية الجيدة، فهذه الأخيرة يصاحبها في العادة نقص كبير في مستوى دوران العمل، حيث يزيد تمسك العمال بأعمالهم ولا يتركونها إلى أعمال أخرى نظرا للإشباع المادي والمعنوي المناسب الذي يتحصلون عليه؛

- إختفاء الشائعات: عندما تتوفر الإتصالات الفعالة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وإذا ما توافرت المعلومات الصحيحة لدى كل العمال في المؤسسة يجعل الشائعات في بيئة العمل قليلة جدا، وقد تختفي بالكلية؛

- قلة صراعات العمل: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال بعضهم ببعض، وبينهم وبين قادتهم، تقل الصراعات والنزاعات في محيط العمل؛

- نقص الشكاوي العمالية: ففي العادة تقل هذه الأخيرة في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة، ونقص الشكاوي دليل على أن القادة يحاولون دوما التعرف على مشكلات العاملين ويعملون على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية جيدة؛

- زيادة تماسك وترابط العمال: وهذا ما تؤدي إليه العلاقات الإنسانية الجيدة، خاصة في أوقات الأزمات التي تواجههم أحيانا؛

- إختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي في جهة العمل: إن العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تمتع العامل بصحة نفسية جيدة، وتكيف سليم مع بيئته التي يعمل فيها، وبالتالي تقل صور السلوك الشاذ والمرضي كالعدوانية والإنطوائية والإنعزالية، وكثرة التغيب، تخريب الآلات والمعدات، والشكاوي المرضية... الخ؛

- الإتجاهات الموجبة التي تسود العاملين: نحو العمل والقيادة والزملاء، وهذا لن يكون إلا في كنف العلاقات الإنسانية الطيبة؛

- المقاومة الأقل من جانب العمال للتغيير: حيث تقل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في بيئة العمل، وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات إقتناعا منهم بأنها في صالح العمل، وفي صالحهم قبل كل شيء؛

- كفاءة النشاط الإداري: فالعامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وعليه فنجاح القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية للإنتاجية والكفاءة.

كل هذه الآثار وأخرى للعلاقات الإنسانية تقودنا إلى التأكيد على أن الإهتمام بالجانب الإنساني ليس بخطأ، فالمؤسسة تجني منه الكثير، ذلك أن مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة لها تأثير ربما قد يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط.

III. الدراسة الإستقصائية

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إعتداد الرؤساء المباشرين - في المؤسسات محل الدراسة - على مبدأ العلاقات الإنسانية. لكن قبل ذلك يجب الإشارة إلى أن الباحثة إستخدمت طريقة " ألفا كرونباخ " لقياس صدق وثبات الإستمارة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	تفويض السلطة
0.80	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يقدر بـ 0.80، وهذا ما يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(III) -1: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

إحتوى الجزء الأول من الإستمارة على ثلاث بيانات شخصية ووظيفية، تتمثل في: السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ونهدف من خلاله معرفة خصائص وسمات عينة الدراسة، ومدى تجانس هذه الأخيرة.

*السن: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على الفئات العمرية

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المجموعة	51- 60	41- 50	31- 40	20- 30	التكرارات والنسب المئوية %	المؤسسة
72	1	8	37	26	التكرارات	BATI
100.0%	1.4%	11.1%	51.4%	36.1%	النسب المئوية %	
72	0	12	21	39	التكرارات	SAF
100.0%	0%	16.7%	29.2%	54.2%	النسب المئوية %	
72	07	13	28	24	التكرارات	HAD
100.0%	09.7%	18.1%	38.9%	33.3%	النسب المئوية %	
216	08	33	86	89	التكرارات	المجموع
100%	03.7%	15.3%	39.8%	41.2%	النسب المئوية %	

المصدر: الإستمارة

من خلال بيانات الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن، يمكن أن نلاحظ أن غالبية أفراد المجتمع المبحوث في المؤسسات الثلاث تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة، حيث نجد في مؤسسة باتيسيرام 63 عاملاً ينتمون إلى هذه الفئة العمرية. نفس الشيء نلاحظه في مؤسسة سافسار، حيث يقدر عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة بـ 60 عاملاً، والأمر نفسه في مؤسسة حداد، حيث كان معظم العمال يبلغون من السن ما بين 20 و 40 سنة، أي ما يعادل 52 عاملاً بما يوافق 72.2% من إجمالي العمال. ومن هنا نستنتج أن غالبية الطاقة العاملة التي تملكها المؤسسات الثلاث هي طاقة شابة، الأمر الذي يدل على أن هناك نوع من التجانس والتقارب في السن للعمال في المؤسسات الثلاث.

*المستوى التعليمي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المؤسسة	التكرارات النسب المئوية%	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية%	02	37 51.4%	29	4	72
		%02.8		40.3%	5.6%	100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية%	02	33	35	2 %2.8	72
		%02.8	%45.8	%48.6		%100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية%	12	11	37	12	72
		%16.7	%15.3	%51.4	%16.7	%100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية%	16	81	101	18	216
		%07.4	%37.5	%46.8	%08.3	%100.0

المصدر: الإستمارة

يوضح لنا الجدول السابق أن العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي في المؤسسات الثلاث كانوا يمثلون النسبة الأكثر في ترتيب عينة الدراسة، حيث نجد في مؤسسة باتيسيرام 37 عاملا مستواه متوسط، 29 عاملا مستواه ثانوي، أما في مؤسسة سافسار فعدد العمال ذوي المستوى المتوسط 33 عاملا و 35 عاملا من ذوي المستوى الثانوي، في حين مؤسسة حداد تملك 37 عاملا مستواه ثانوي و 11 عاملا مستواه متوسط. أما المستوى الجامعي في المؤسسات الثلاث فنسبته قليلة جدا، وهذا نظرا للمهام التنفيذية البسيطة التي لا تستدعي مستوى تعليمي عالي. ومما سبق نستنتج أن هناك نوعا من التجانس في المؤهل العلمي لأفراد المؤسسات الثلاث.

*متغير الخبرة: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على سلم الخبرة الموضوع.

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	من سنة إلى 5	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية%	45	14	13	72
		%62.5	19.4%	18.1%	100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية%	53	07	12	72
		%73.6	%09.7	%16.7	%100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية%	49	10	13	72
		%68.1	%13.9	%18.1	%100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية%	147	31	38	216
		%68.1	%14.4	%17.6	%100.0

المصدر: الإستمارة

تظهر المعلومات كما هو موضح في الجدول أعلاه أن معظم عمال المؤسسات الثلاث خبرتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات، حيث بلغت النسبة في باتيسيرام 62.5% أي ما يعادل 45 عاملا، و 73.6% في مؤسسة سافسار ما يعادل 53 عاملا، و 68.1% في مجمع حداد ما يعادل 49 عاملا. في حين تملك المؤسسات الثلاث عدد قليل من العمال من ذوي الخبرة الطويلة والمتوسطة.

III - 2: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر مبدأ العلاقات الإنسانية لدى قادة المؤسسات محل الدراسة:

* فيما يتعلق بمدى إصغاء الرئيس المباشر لآراء العاملين تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب مدى إصغاء الرئيس المباشر لآرائهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبيا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	46 63.9%	1 1.4%	16 22.2%	0 0%	9 12.5%	72 100.0%
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	53 73.6%	2 2.8%	10 13.9%	0 0%	7 9.7%	72 100.0%
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	21 29.2%	12 16.7%	25 34.7%	3 4.2%	11 15.3%	72 100.0%
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	120 55.6%	15 6.9%	51 23.6%	3 1.4%	27 12.5%	216 100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
42.545		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن 47 عاملا في مؤسسة باتيسيرام يصغي رئيسهم المباشر لآرائهم بصورة دائمة، أما مؤسسة سافسار فنسبة 76.4% من المجتمع قيد الدراسة تؤكد إصغاء رئيسها المباشر لآرائها، في حين في مجمع حداد فإن عدد العمال الذين يصغي رئيسهم لآرائهم لا تتعدى نسبتهم 45.9%.

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 42.545 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، بين مؤسسة باتيسيرام ومؤسسة سافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة ثانية.

* فيما يتعلق بمدى تفهم الرئيس المباشر لمشاعر العاملين، تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب مدى تفهم الرئيس المباشر لمشاعرهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	41 56.9%	1 1.4%	13 18.1%	0 0%	17 23.6%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية %	43 59.7%	5 6.9%	9 12.5%	1 1.4%	14 19.4%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المئوية %	1 1.4%	10 13.9%	22 30.6%	25 34.7%	14 19.4%	72 100.0%
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	85 39.4%	16 7.4%	44 12.0%	26 1.4%	45 20.8%	216 100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
99.925		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

جاءت ردود الفعل لدى عدد كبير من العمال على مستوى مؤسسة باتيسيرام وسافسار إيجابية فيما يخص تفهم الرئيس المباشر لمشاعر مرؤوسيه بصورة دائمة، حيث بلغ عدد العمال في المؤسسة الأولى 42 عاملا، في حين بلغ العدد في المؤسسة الثانية 48 عاملا، وعلى النقيض جاءت الإجابات مخيبة فيما يخص مجمع حداد، حيث أجاب 11 عاملا فقط من أصل 72 عاملا بأن الرئيس المباشر يتفهم مشاعرهم، أي بنسبة 15.3%، بينما أصر أكبر من نصف المجتمع المبحوث على أن تفهم الرئيس المباشر لمشاعر مرؤوسيه ليست أولوية قصوى لديه، حيث قدر عددهم 39 عاملا أي ما يعادل 54.1%.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 99.925، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومؤسسة مجمع حداد من جهة ثانية.

* فيما يتعلق بمدى تشجيع الرئيس المباشر لأفكار مرؤوسيه، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب مدى تشجيع الرئيس المباشر لأفكارهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	38 52.8%	0 0%	24 33.3%	0 0%	10 13.9%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية %	38 52.8%	9 12.5%	13 18.1%	1 1.4%	11 15.3%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 8.3%	15 20.8%	19 26.4%	20 27.8%	12 16.7%	72 100.0%
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	82 38.0%	24 11.1%	56 25.9%	21 9.7%	33 15.3%	216 100.0%

كافة الخاص بالبيانات أعلاه							
مستوى الدلالة				درجات الحرية		كافة المحسوبة	
.000				08		78.943	

المصدر: SPSS المصنوع: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج

من خلال الجدول أعلاه فإن 38 عاملا من أصل 72 عاملا على مستوى مؤسسة باتيسيرام يقرون بأن الرئيس المباشر يشجع أفكارهم وتقدر نسبتهم بـ 52.8% من المجتمع الإحصائي، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار التي يقر فيها غالبية عمالها بأن الرئيس المباشر يشجع الأفكار المطروحة من طرف العمال، حيث أجاب 48 عاملا من الفئة المستجوبة بدائما، و9 عمال بغالبا، بما يعادل 52.8% و12.5% على التوالي. في حين بلغ عدد العمال في مجمع في مجمع حداد الذين نفوا عن الرئيس المباشر تماما فكرة تشجيعه للأفكار 32 عاملا بما يوافق 44.5% من المجتمع المبحوث.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كافة المحسوبة تقدر بـ 78.943، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، وبالضبط بين كل من مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة ثانية. * فيما يتعلق بمدى تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرف العمال تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب مدى تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرفهم.

المؤسسة	التكرارات المنوية %	والنسب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات المنوية %	النسب	47	1	9	0	15	72
			65.3%	1.4%	12.5%	0%	20.8%	100.0%
SAF	التكرارات المنوية %	النسب	44	6	5	0	17	72
			61.1%	8.3%	6.9%	0%	23.6%	100.0%
HAD	التكرارات المنوية %	النسب	2	8	25	25	12	72
			2.8%	11.1%	34.7%	34.7%	16.7%	100.0%
المجموع	التكرارات المنوية %	النسب	93	15	39	25	44	216
			43.1%	6.9%	18.1%	11.6%	20.4%	100.0%
كافة الخاص بالبيانات أعلاه								
كافة المحسوبة				درجات الحرية		مستوى الدلالة		
114.133				08		.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول السابق يتضح بأن نسبة 66.7% من العينة الإحصائية للمجتمع العمالي المدروس بمؤسسة باتيسيرام يؤكدون اعتراف وتقدير الرئيس المباشر للجهود الذي يقوم به العامل. كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار، وبعد المقابلات مع المرؤوسين أكد 50 عاملا من أصل 72 الذين شملتهم الدراسة أنهم يشعرون حقيقة بتقدير الرؤساء المباشرين للجهود المبذولة من طرفهم، وهو ما يوافق 69.4%

من المجتمع الإحصائي على مستوى مؤسسة سافسار، أما فيما يخص مجمع حداد ، فإن أكثر من نصف المجتمع المبحوث يعارضون البتة فكرة أن الرئيس المباشر يقدر الجهود المبذولة، حيث بلغ عددهم 37 عاملا بما يوافق 51.4%.

بل أكثر من ذلك، حيث أصرت هذه الفئة على أن الأعمال المنوطة بهم هي في نظر الرؤساء المباشرين مجرد وظائف ومهام مقابل أجر تدفعه المؤسسة في نهاية كل شهر. أما الفئة المتبقية، فقد انقسمت بين من يرى أن الرئيس المباشر يقدر الجهود المبذولة ممثلة في 10 عمال أي بنسبة 13.9%، و25 عاملا لم تكن لهم إجابة واضحة، وأصروا على أن مسألة تقدير الجهد المبذول والإعتراف به تبقى مسألة ظرفية سرعان ما تتلاشى بمجرد تحول الظروف المحيطة بالعمل.

إن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 114.133، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومؤسسة حداد.

* فيما يتعلق بمدى تزويد الرئيس المباشر لمؤسسيه بكل المعلومات التي تخص العمل، تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب مدى تزويد الرئيس المباشر للعمال بالمعلومات التي تخص العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	48 66.7%	1 1.4%	13 18.1%	0 0%	10 13.9%	72 100.0%
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	59 81.9%	2 2.8%	5 6.9%	0 0%	06 8.3%	72 100.0%
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	12 16.7%	9 12.5%	19 26.4%	17 23.6%	15 20.8%	72 100.0%
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	119 55.1%	12 5.6%	37 17.1%	17 7.9%	31 14.4%	216 100.0%
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
χ^2 المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
85.906		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

كانت ردود عدد كبير من العمال في مؤسسة باتيسيرام وسافسار إيجابية فيما يخص تزويد العمال بكل المعلومات التي تخص العمل من طرف رئيسهم المباشر، حيث بلغ عددهم في المؤسسة الأولى 49 عاملا أي ما يعادل 68.1%، وفي المؤسسة الثانية 61 عاملا أي ما يوافق 84.7% من المجتمع محل الدراسة. ولقد أكد العمال في كلتا المؤسستين أن الرئيس المباشر يحاول قدر الإمكان إيصال كل معلومة تفيد العامل في عمله ودون أي تهاون أو تراخي. أما فيما يخص مجمع حداد فإن 21 عاملا فقط من أصل 72 يؤيدون فكرة تزويد الرئيس المباشر لمؤسسيه بكل المعلومات التي تتعلق بالعمل، أما 17 عاملا فقد أجابوا بنادرا، و15 عاملا أجابوا بأبدا، مما يعني أن 44.4% من المجتمع العمالي المستجوب على مستوى مجمع حداد يرفضون هذا

الطرح، بل أكدوا خلال المقابلات التي أجريت معهم على أن الرؤساء المباشرين يقومون بإخفاء المعلومات عنهم خاصة المهمة منها حتى لا يتسنى لهم إكتساب الخبرة.

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 85.906، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

* فيما يتعلق بعمل الرئيس المباشر على تنمية مهارات مرؤوسيه من خلال الدورات التدريبية تحصلنا على النتائج التالية.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تنمية مهاراتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المتوقعة %	دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المتوقعة %	4 5.6%	0 0%	0 0%	3 4.2%	65 90.3%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المتوقعة %	1 1.4%	3 4.2%	0 0%	0 0%	68 94.4%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المتوقعة %	9 12.5%	6 8.3%	18 25.0%	24 33.3%	15 20.8%	72 100.0%
المجموع	التكرارات النسب المتوقعة %	14 6.5%	9 4.2%	18 8.3%	27 12.5%	148 68.5%	216 100.0%
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
كا ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
122.932		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

ما يميز هذا الجدول أن الدراسة التي شملت المؤسسات الثلاث أظهرت تقارباً في الإجابات التي تنفي تماماً خضوع العمال لدورات تدريبية وتأهيلية، حيث وصلت النسبة إلى 94.5% من إجمالي العينة المستجوبة في مؤسسة باتيسيرام، كما هو الحال في مؤسسة سافسار التي وصلت فيها النسبة إلى 94.4%. أما فيما يخص مجمع حداد، فإننا نلاحظ أن نسبة 54.1% نفت كليا تلقى لدورات تدريبية، بينما النسبة المتبقية فقد كانت إجابتها متباينة من يؤكد خضوعه لدورات تدريبية وآخر لم تكن له إجابة واضحة.

إن القراءة المتأنية للجدول أعلاه - وطبقاً لما صرح به العمال - توضح أموراً جوهرية مفادها أنه بالنسبة لمؤسستي باتيسيرام وسافسار لا توجد أصلاً دورات تدريبية تم برمجتها سابقاً من طرف الإدارة، وبالتالي لا يمكن الجزم بأن الرئيس المباشر قد عمل أو لم يعمل على تنمية مهارات مرؤوسيه، والعكس من ذلك فإنه بالنسبة لمؤسسة مجمع حداد تظهر النتائج وجود دورات تدريبية، إلا أن الرئيس المباشر لا يساهم بشكل لافت وملحوظ في تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيه وإشراكهم في الدورات التدريبية المبرمجة من طرف إدارة هذه المؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 122.932، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

* فيما يتعلق بمدى إرشاد الرئيس المباشر لمؤوسيه إلى أحسن الطرق تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب مدى إرشادهم من طرف رئيسهم المباشر إلى أحسن الطرق.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	47 65.3%	2 2.8%	12 16.7%	1 1.4%	10 13.9%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية %	58 80.6%	4 5.6%	6 8.3%	0 0%	04 5.6%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المئوية %	16 22.2%	11 15.3%	12 16.7%	12 16.7%	21 29.2%	72 100.0%
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	121 56.0%	17 7.9%	30 13.9%	13 6.0%	35 16.2%	216 100.0%
كافة الخاص بالبيانات أعلاه							
كافة المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
67.007		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العمال الذين شملتهم الدراسة في مؤسسة باتيسيرام أجابوا بتلقيهم للإرشادات والنصائح من طرف رؤسائهم المباشرين حيث أنهم يمثلون النسبة الغالبة والمقدرة بـ 68.1%. كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة سافسار حيث أكد معظم العمال المستجوبين والبالغ عددهم 62 عاملاً من أصل 72 تلقيهم لمختلف النصائح والإرشادات من طرف الرؤساء المباشرين، أي أنهم يمثلون نسبة 86.1% من المجتمع الإحصائي الذي خضع للدراسة. أما بالنسبة لمجمع حداد، فقد انقسم العمال إلى فئتين، فئة تؤكد عدم تلقيها النصائح والإرشادات من طرف الرؤساء المباشرين وهي تمثل أعلى نسبة حيث بلغت 45.9%، أما الفئة الثانية وهي التي أكدت وبصورة قاطعة تلقيها المستمر للنصائح والإرشادات، وهي تمثل نسبة 37.5%، أما النسبة المتبقية فلم يكن لها رأي واضح وصريح في هذا الشأن.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 67.007، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

* فيما يتعلق بمدى إحترام الرئيس المباشر للعاملين، تحصلنا على النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مدى إحترام الرئيس المباشر لهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	64 % 88.9	1 1.4%	2 2.8%	0 0%	05 6.9%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية %	64 88.9%	2 2.8%	2 2.8%	1 1.4%	03 4.2%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المئوية %	8 11.1%	12 16.7%	10 13.9%	22 30.6%	20 27.8%	72 100.0%
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	136 63.0%	15 6.9%	14 6.5%	23 10.6%	28 13.0%	216 100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
128.821		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

بالنسبة للمؤسستين باتيسيرام وسافسار جاءت النتائج على النحو التالي: 90.3% من المجتمع الإحصائي بالمؤسسة الأولى أجاب بتلقيه للمعاملة الجيدة والمبنية على أساس الإحترام من طرف الرؤساء المباشرين، كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة سافسار والتي أكد فيها 66 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 91.7% أنهم يتلقون المعاملة الحسنة يسودها الاحترام من قبل الرئيس المباشر.

وعلى النقيض من ذلك، أكد لنا عمال مجمع حداد الذين شملتهم الدراسة، وهم يمثلان 42 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 58.4% عدم الإحترام في المعاملة من طرف الرؤساء المباشرين، ويرجعون ذلك إلى أن رؤسائهم المباشرين مجبرين على التصرف بخشونة لمنع التسيب واللامبالاة حسب إعتقاد من إستجوب. والنسبة المتبقية في هذا المجمع إنقسمت بين من هو يشعر بالمعاملة الجيدة ومن هو متردد في الإجابة.

ونلاحظ من أن الجدول أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 128.821، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجمع حداد ومؤسستي باتيسيرام وسافسار.

* فيما يتعلق بمدى تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه من أجل التواصل، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مدى تشجيع الرئيس المباشر للقاءات بينه وبين العمال.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	68 % 94.4	1 1.4%	1 1.4%	1 1.4%	1 1.4%	72 100.0%
SAF	التكرارات النسب المئوية %	61 84.7%	3 4.2%	3 4.2%	4 5.6%	1 1.4%	72 100.0%
HAD	التكرارات النسب المئوية %	9 12.5%	15 20.8%	13 18.1%	17 23.6%	18 25.0%	72 100.0%

المجموع	التكرارات	138	19	17	22	20	216
	النسب المئوية%	63.0%	8.8%	7.9%	10.2%	9.3%	100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة					
126.495	08	.000					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) فإن العمال الذين شملتهم الدراسة على مستوى مؤسسة باتيسيرام، أكد 69 عاملا من أصل 72 على وجود نية حسنة لدى الرؤساء المباشرين من أجل التواصل مع العمال، وهذا من خلال الحث على اللقاءات المفتوحة، بمعنى آخر فإن 95.8% من إجمالي عمال باتيسيرام الذين يمثلون المجتمع الإحصائي أجابوا بـ «نعم» و«غالباً»، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار، فإن نسبة 88.9% التي أكدت تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه دليل قوي على وجود النية الحسنة لدى الرؤساء المباشرين من أجل التواصل مع العمال.

أما بالنسبة لمؤسسة حداد، فإن النسبة الغالبة من الفئة المستجوبة نفت تماماً تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه، ولقد بلغت النسبة 48.6% أي ما يعادل 35 عاملاً. ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 126.495 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة أخرى.

* فيما يتعلق بمدى عمل الرئيس المباشر على تلبية حاجات المرؤوسين، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تلبية حاجاتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية%	46	2	13	0	11	72
		63.9%	2.8%	18.1%	0%	15.3%	100.0%
SAF	التكرارات والنسب المئوية%	33	16	12	0	11	72
		45.8%	22.2%	16.7%	0%	15.3%	100.0%
HAD	التكرارات والنسب المئوية%	11	11	18	15	17	72
		15.3%	15.3%	25.0%	20.8%	23.6%	100.0%
المجموع	التكرارات والنسب المئوية%	90	29	43	15	39	216
		41.7%	13.4%	19.9%	6.9%	18.1%	100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة					
64.568	08	.000					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه رأي العمال في مدى عمل رئيسهم المباشر على تلبية حاجاتهم، وتبين لنا أن النسبة الغالبة في مؤسسة باتيسيرام وسافسار تؤكد التوجه الإيجابي للرئيس في هذا المجال، حيث بلغت النسب على التوالي 66.7% و68% من المجتمع المبحوث. في حين أن النسبة الغالبة في مجمع حداد والمقدرة بـ 44.4% من الفئة المستوجبة في هذا المجمع، أكدت لنا التوجه السلبي للرئيس المباشر في هذا الجانب أي ما يقارب 32 عاملا، وأضاف هؤلاء العمال أن الرئيس المباشر يعتبرهم كآلات للإنتاج وأنهم مجرد منفذين فقط، واهتمامه منصب على الإنتاج في المقام الأول، ولا يراعي بالا لحاجات العمال.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 64.568 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

* فيما يتعلق بمدى معاملة الرئيس المباشر للعمال بعدالة، تحصلنا على النتائج التالية الواردة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مدى عدالة الرئيس المباشر في معاملتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية%	53	2	5	0	12	72
		73.6%	2.8%	6.9%	0%	16.7%	100.0%
SAF	التكرارات والنسب المئوية%	48	4	4	2	14	72
		66.7%	5.6%	5.6%	2.8%	19.4%	100.0%
HAD	التكرارات والنسب المئوية%	8	10	14	21	19	72
		11.1%	13.9%	19.4%	29.2%	26.4%	100.0%
المجموع	التكرارات والنسب المئوية%	109	16	23	23	45	216
		50.5%	7.4%	10.6%	10.6%	20.8%	100.0%
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
84.676		08		.000			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تظهر المعلومات الواردة في الجدول السابق أن أكبر من نصف المجتمع المبحوث في مؤسسة باتيسيرام وسافسار يقيمون طريقة رئيسهم المباشر في المعاملة بأنها عادلة، حيث بلغت النسبة 76.4% من إجمالي العمال بما يوافق 55 عاملا في مؤسسة باتيسيرام، و72.3% من إجمالي العمال بما يعادل 52 عاملا في مؤسسة سافسار، ولقد أفادت نفس الفئة بأن الذين يتقاعسون في العمل ويتهاونون فيه يتلقون معاملة سيئة من طرف الرئيس المباشر، ونحن نرى أن مثل هذه التصرفات الصادرة من طرف الرئيس هي عبارة عن عقاب معنوي يصب في صالح العملية الإنتاجية.

في حين أن أكبر من نصف المجتمع المبحوث في مجمع حداد أي حوالي 40 عاملا أفادونا بغياب العدالة في المعاملة بصفة نهائية، ولقد أشار معظم العمال إلى أن الرئيس المباشر ينحاز فقط إلى أولئك الذين ينقلون إليه الأخبار التي تحصل داخل الجماعة بالحرف الواحد.

ولقد قدرت قيمة χ^2 المحسوبة كما هي موضحة في الجدول أعلاه 84.676 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من ناحية ومجمع حداد من ناحية أخرى.

III 3: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة: قصد توضيح دلالة الفروق اعتمدنا مقياس ANOVA، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للعلاقات الإنسانية حسب نوع المؤسسة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2	18370.676	58.923	58.923	0.000
	داخل المجموعات	213	33203.972	155.887		
	المجموع	215	51574.648			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول أن قيمة (F) الخاصة بالعلاقات الإنسانية قدرت بـ 58.923، وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (213) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

III 4- تحديد مصدر الفروق بين المؤسسات محل الدراسة

لمعرفة مصدر هذه الفروق الدالة والكشف عن دلالتها الإحصائية اعتمدنا مقياس شيفيه البعدي Scheffe للكشف عن اتجاه هذه الفروق بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد، وجاءت نتائجه كما هي مبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (17): نتيجة إختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع	المؤسسة (أ)	المؤسسة (ب)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الثقة 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
العلاقات الإنسانية	BAT	SAF	.87500	2.08091	915.	-4.2546	6.0046
		HAD	19.98611*	2.08091	000.	14.8565	25.1157
	SAF	BAT	-.87500	2.08091	915.	-6.0046	4.2546
		HAD	19.11111*	2.08091	000.	13.9815	24.2407
	HAD	BAT	-19.98611*	2.08091	000.	-25.1157	-14.8565
		SAF	-19.11111*	2.08091	000.	-24.2407	-13.9815

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات الإنسانية، والجدول الموالي يوضح هذه الفروق وإتجاهها.♣

جدول رقم (18): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في العلاقات الإنسانية

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
		+ *	BAT
		- *	SAF

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات الإنسانية لصالح مؤسستي سافسار وباتيسيرام، بمعنى أن العلاقات الإنسانية في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة حداد؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرئيس المباشر قبل أن يتولى هذا المنصب كان عاملا تنفيذيا وكانت تربطه مع العمال الذين يتأسسهم علاقة عمل وصدقة، وبالتالي فهو يشعر بما يشعرون ويدرك كل حاجات ورغبات زملائه المادية والمعنوية، لذلك فهو يعمل على توفير ما كان ينقصه ويحتاج إليه هو في السابق.

ويعزز هذه الفكرة التحليل السابق، فبالرجوع إلى هذا الأخير نجد أن الرؤساء المباشرين في مؤسستي باتيسيرام وسافسار يتمتعون بعنصر العلاقات الإنسانية وبدرجة كبيرة نوعا ما، حيث أن إجابات المبحوثين في كلتا المؤسستين بينت أن الرئيس المباشر يصغي لأراء مرؤوسيه، ويتفهم مشاعرهم، ويشجع أفكارهم ويقدر الجهود المبذولة من طرفهم ويعترف بها، ويزودهم بكل المعلومات التي تخص العمل، وينصحهم من خلال إرشادهم إلى أحسن الطرق، ويعاملهم باحترام، ومن أجل التواصل معهم نجده يشجع اللقاءات المفتوحة بينه وبينهم، ويعمل على تلبية حاجاتهم، ويعدل في معاملته لهم، ويشعر كل عامل بأهميته داخل المؤسسة، مما يؤثر إيجابا على هؤلاء المرؤوسين ويجعلهم يعملون في دفع العلاقات الإنسانية الحميمة مع رئيسهم دون خوف، كما يزيد من إحساسهم بالأمان والراحة والرضا عن رئيسهم. أما مؤسسة حداد، فالأمر مناقض تماما لكل ما جاء تقريبا، حيث وبالإستناد إلى التحليل السابق نجد أن الرئيس المباشر لا يتمتع نهائيا بعنصر العلاقات الإنسانية، حيث أن إجابات المبحوثين في هذه المؤسسة نفت عن الرئيس المباشر معظم أسس العلاقات الإنسانية، مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين، حيث نجدهم ينتابهم الخوف والقلق في العمل، ويشعرون بعدم الرضا عن رئيسهم، ويخفض من روحهم المعنوية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرؤساء يعملون على إرضاء الرؤساء الأعلى منهم وكل همهم الإنتاج حتى ولو كان على حساب زملائهم في العمل.

في الأخير وبناء على تحليلنا السابق للمؤسسات الثلاث، فإن مؤسسة سافسار وباتيسيرام تتوفر غالبية إن لم نقل كل أسس العلاقات الإنسانية لدى رؤسائها المباشرين، أما مؤسسة حداد فهناك غياب لهذه الأسس، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية، فقادة المؤسسات محل الدراسة لا يتبنون كلهم مبدأ العلاقات الإنسانية في القيادة.

* تستعمل علامة (*) للدلالة على وجود الفروق، أما الإشارة (-) أو (+) فتستخدم لتحديد إتجاه الفروق.

IV- الخاتمة :

نختم مقالنا بعرض مجموعة من النتائج وطرح جملة من التوصيات:

1.IV. نتائج البحث: وصلنا من خلال دراسة الجزء النظري والتطبيقي إلى نتائج عدة أبرزها:

- أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، بل هي فن ينطوي على مجموعة من المبادئ، على القادة الإلتزام بها لتحقيق النجاح في العمل؛
- أن الإهتمام بالجانب الإنساني ليس بخطأ، فالمؤسسة تجني منه الكثير، ذلك أن مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة لها تأثير ربما قد يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، كرفع مستوى الإنتاجية، جودة الإنتاج، نقص معدلات الغياب ودوران العمل، إختفاء الشائعات، قلة الصراعات العمالية، نقص الشكاوي، زيادة ترابط وتماسك جماعة العمل، كفاءة النشاط الإداري...الخ؛
- عدم وعي بعض القادة في المؤسسات على إختلاف مستوياتهم بأهمية العلاقات الإنسانية، وعدم تبني هذه العلاقات كمبدأ في قيادتهم.

2.IV. مقترحات البحث: بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بـ:

- التخلي التام عن العلاقات الإنسانية السلبية التي تقتل الروح المعنوية لدى العاملين، والعمل على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية الدافئة من خلال رعاية العمال، والإعتناء بهم وإحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم، وكل هذا كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم في المؤسسة؛
- تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة والإرتقاء بأدمية الأفراد؛
- عقد دورات تدريبية وإشراك القادة فيها على إختلاف مستوياتهم، لتعريفهم بمبدأ العلاقات الإنسانية، وأهم أسسه ، وكذا آثاره الإيجابية على كل من القادة والأفراد والمؤسسات.

3.IV. آفاق البحث:

- أهمية العلاقات الإنسانية في الرفع من مستوى الإبداع لدى العاملين؛
- أثر العلاقات الإنسانية في التقليل من مقاومة التغيير .

V- الإحالات والمراجع :

- أحمد إبراهيم أحمد. (2002). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية . دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية.
- أونيس عبد المجيد أونيس. (2011). إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيقي. دار البازوري للنشر والتوزيع. الأردن
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (1997). العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية . دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن
- رانيا عبد المعز الجمال. (2011). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية
- محمد الصيرفي. (2008). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. دار الوفاء للنشر والتوزيع. الإسكندرية
- محمد سعيد سعد. (2004). العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، دراسة تحليلية . جامعة آل البيت. الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية. القاهرة.