



جامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع:

# أثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة

دراسة في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس  
تخصص : عمل و تنظيم

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محفوظي أمين

إعداد الطالب:

حجاج عبد القدوس

لجنة المناقشة :

الصفة	مؤسسة الإنتساب	الرتبة	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ اسماعيل بوعمامة
عضوا مؤطرا	جامعة يحي فارس المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ أمين محفوظي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ ابراهيم شبلي

السنة الجامعية 2023-2024

## شكر و عرفان

الحمد لله القائل في كتابه "... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل الآية 19)، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين، القائل في حديثه الصحيح عن أبي هريرة "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه البخاري في الأدب المفرد).

فالحمد و الشكر و الثناء أولا و آخر الله رب العالمين الذي بنعمته و توفيق من عنده تم هذا العمل المتواضع.

و إعترافا منا بالفضل و تقدير الجميل لا نملك إلا أن نتقدم بكل الإمتنان و الشكر إلى كل من الأستاذة الكريمة خطاش ربيعة التي قبلت الإشراف و شرع العمل معها بادئ، و التي أكن لها كل التقدير و الإحترام، و إلى الأستاذ الفاضل محفوظي أمين الذي أتمت معه العمل و الذي لم يبخل بوقته و جهده و نصائحه و توجيهاته، و الذي رافقني بأسلوبه المتميز في الإشراف طوال مراحل إعداد الدراسة على النحو الذي ظهرت عليه، فنعم المرشد و الموجه. فلکم منا أسمى عبارات الشكر و التقدير.

و أتقدم كذلك بخالص الشكر و العرفان للسادة الأفاضل الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة الرسالة و على المجهودات المبذولة في قراءتها و على الملاحظات التي سنثريها بإذن الله.

و مزيد من الشكر الجزيل و الموصول لجميع أساتذتنا، مربينا و معلمينا في كل المراحل و الأطوار.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى جميع أفراد المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي لما قدموه لنا من إعانة خلال مرحلة الدراسة و جمع البيانات، و نعبر للجميع على الإمتنان لما لقيناه من حسن التعاون و المساندة و التي من دونها ما كان ليتسنى إنجاز هذا المبتغى.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدنا بيد العون والتسهيلات أو بالمعلومات والأفكار من قريب أو بعيد، وأحيانا دون أن يشعر بدوره، لكم منا جميعا كل المودة و التقدير.

## فهرس الدراسة

شكر و عرفان		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
مقدمة		
<b>الجانب النظري للدراسة</b>		
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
5	الإشكالية	1
9	الفرضيات	2
10	أسباب اختيار الموضوع	3
10	أهمية موضوع الدراسة	4
11	أهداف الدراسة	5
11	صعوبات الدراسة	6
12	تحديد المفاهيم	7
14	الدراسات السابقة	8
<b>الفصل الثاني: إستراتيجية التكوين</b>		
21	تمهيد	
22	التطور التاريخي للتكوين	1
23	تعريف التكوين	2
26	أهمية التكوين	3
28	أهداف التكوين	4
32	مبادئ التكوين	5
33	خصائص التكوين	6
34	تخطيط برامج التكوين	7

36	أنواع التكوين	8
41	تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية	9
47	تقييم التكوين	10
52	خاتمة الفصل	
<b>الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية</b>		
54	تمهيد	
55	تعريف العلاقات الإنسانية	1
58	الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية	2
61	العلاقات الإنسانية و الإتصال	3
64	عناصر العلاقات الإنسانية	4
65	النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية (لمحة تاريخية)	5
71	العوامل المسهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية	6
75	أهم الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية	7
75	العلاقات الإنسانية في المؤسسة	8
77	أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التنظيم	9
<b>الفصل الرابع: الإطار</b>		
82	تمهيد	
82	تعريف الإطار	1
87	دور فئة الإطار	2
88	أنواع الإطار	3
89	الإطار في القانون الجزائري	4
92	نبذة تاريخية عن تطور الإطار بالجزائر	5
99	وظائف و صفات الإطار	6
100	أبعاد دور الإطار	7
101	صفات الإطار الفعال	8
103	خاتمة الفصل	

## الفصل الخامس: الأداء الوظيفي

105	تمهيد
105	1 تعريف الأداء
106	2 سلوك الأداء
109	3 تعريف تقييم الأداء
110	4 أهداف تقييم الأداء
111	5 مكونات الأداء
112	6 طرق تقييم الأداء
116	7 أخطاء تقييم الأداء
117	8 أهداف و استخدامات تقييم الأداء
118	9 عناصر نظام تقييم الأداء
121	10 خطوات قياس أداء العنصر البشري

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل السادس: تقديم مؤسسة البحث و منهج الدراسة

127	تمهيد
128	1 مكان إجراء الدراسة
128	1.1 لمحة تاريخية عن المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي
129	2.1 التعريف بمؤسسة البحث
129	3.1 عرض الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي
131	4.1 تقديم مديرية الموارد البشرية
133	2 منهج، مجالات و مجتمع الدراسة
133	1.2 منهج الدراسة
133	2.2 مجالات الدراسة
134	3.2 مجتمع الدراسة
134	3 عينة الدراسة، مصادر و أدوات جمع البيانات
134	1.3 عينة البحث و خصائصها الديمغرافية و التنظيمية

135	مصادر جمع البيانات	2.3
135	أداة الدراسة	3.3
136	ثبات الإستبيان	1.3.3
136	إختبار صدق أداة الدراسة	2.3.3
<b>الفصل السابع: دراسات و تحليل نتائج الدراسة</b>		
142	عرض وتحليل النتائج	<b>1</b>
148	تفسير و مناقشة النتائج	<b>2</b>
148	تحليل و مناقشة الفرضية العامة	1.2
149	تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	2.2
151	تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	3.2
154	الاستنتاج العام	<b>3</b>
155	الخاتمة	
156	الإقتراحات	
159	المراجع	
172	الملاحق	
178	ملخص الدراسة	
185	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
189	ملخص الدراسة باللغة الإيطالية	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	يبين أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها	01
94	يوضح عدد المسجلين والناجحين في التكوين الجامعي	02
96	يوضح نسبة الجزائريين من الإطارات الموجودة	03
97	يوضح عدد الإطارات المكونة في الخارج	04
113	يوضح الطريقة المعتمدة لتحديد درجة الأداء و توافقها مع الصفات و الخصائص	05
115	يوضح قياس أداء أربعة أفراد بطريقة المقارنة الثنائية	06
135	يتضمن الخصائص الديمغرافية و التنظيمية لعينة البحث	07
136	المبين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة لثبات المقياس	08
138	المبين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة للصدق الداخلي للمقياس	09
139	المبين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة بين المجموعتين في الدراسة الاستطلاعية للتجزئة النصفية	10
140	المبين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة للصدق العاملي	11
142	يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية و الاتصال الفعال	12
144	يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية و العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين	13
146	يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية وروح التعاون والتشجيع والمبادرة	14

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	دورة التكوين في المنظمة من خلال تنمية المعارف.	01
69	التنظيم الهرمي النهائي المترجم للحاجات الإنسانية عند ماسلو «Maslow».	02
70	يمثل العلاقة بين الدافع للعمل و الحاجة طبقا لنظرية ماسلو «Maslow».	03
71	مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج.	04

## مقدمة:

دفعت التحولات المعرفية و الفكرية الراهنة في عصرنا إلى إدراك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية من أجل مواكبة الكم الكبير من التغيرات الحاصلة في جميع المجالات، و من أجل تمكين التنظيم من مواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية الجديدة و المنجرة عن هذه التغيرات و القدرة على المنافسة في ظلها. كل هذا يجعل من إدارة الموارد البشرية أهم الإدارات الوظيفية لما يقع على عاتقها من مهام حساسة باعتبارها تتعامل مع الفرد، أدق عناصر الأداء و الإنتاج داخل التنظيم، تخطيطاً، توجيهاً، تقيماً وكذا تقويماً و رقابة. فالعنصر البشري مفتاح النجاح كونه يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من المصادر المهمة خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية و معرفية و قدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة (خالد عبدالرحيم مطر الهيثي، 1999، ص 199)، الأمر الذي يستوجب مراجعة و إعادة النظر بشكل دوري في تركيبة هذه المهارات و المعارف قصد مواكبتها بالمستجدات و إكسابها لسلوكات تتناسب مع متطلبات الوظائف و تطوراتها. و منه يمكن إعتبار التكوين أحد أهم العمليات الجزئية و المكتملة في تنمية و تثمين الموارد البشرية. مما أكسبه مكانة الصدارة في دول العالم المتقدم التي تعده أحد السبل الرئيسية لإكتساب أجهزة إدارية تتمتع بكفاءات و قدرات عالية و كذا سداً للنقائص و الحاجات و العجز لدى العنصر البشري المحدد لموقع التنظيم و مكانته في محيط أضحي يتميز بالحركية، و الدافع الجوهرى لعجلة التنمية و الحراك السياسي و الاجتماعي و الثقافي و المعرفي داخل هذه الدول.

كما أنه و من المعلوم أن كل تنظيم أياً كان نوعه و مكانته و طبيعة عمله، يتكون من مجموعة من الأفراد، ما يستدعي وجود علاقات و تفاعلات و روابط بينهم، و يطلق على هذا التداخل مصطلح العلاقات الإنسانية. فالفرد بطبيعة الحال هو الأساس و المنطلق الذي تقوم عليه الدراسات العلمية في هذا المجال. حيث تعتبر هذه العلاقات هي السلوك الإنساني داخل التنظيم في مجال العمل و القائم أساساً على الإحترام المتبادل و المترجم بطريقة الإتصال السليمة بين الأفراد و تقدير مواهب و إمكانيات و قدرات كل فرد. لقد شكل هذا الموضوع مجالاً خصباً لإنشغالات لم تكن وليدة العصر لدى العديد من السيكولوجيين، و بصفة خاصة في ميدان الشغل، ترجمت إلى دراسات عرضت المفاهيم و ضبطت الزوايا و وضعت الإطار بما كان يتناسب مع عصرها و الأهداف المنتظرة آنذاك. و قدمت نظريات التنظيم الحديثة رؤى فكرية و إسهامات حوت بعض الأبعاد النفسية و الاجتماعية نتيجة للإحداثيات، و لمواكبة التحولات على مستوى الأنساق المفتوحة للتنظيمات الحديثة و لتتناسب كذلك مع البيئة الاجتماعية المعاصرة و التركيبية النفسية المتأثرة بها.

إن هذا التحول الفكري في مجال التنظيم فرض رؤية جديدة للفرد العامل من شخص في خدمة التنظيم إلى باحث عن تحقيق الذات في إطار بيئة عمل جماعية و مشتركة مع أفراد فاعلين آخرين ضمن علاقات إجتماعية رسمية و غير رسمية، يتكيف فيها في جو إنساني.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تقدم منظار لمعايير جديدة من أجل صورة بزوايا أشمل، معتمدة في ذلك على الطريقة العلمية المعرفية المبنية على تبلور الأفكار و النظريات المعالجة للواقع و الظواهر الإنسانية و محاولة معرفة الظروف المؤثرة و العوامل المتحكمة فيها.

و عليه ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أنها أحد العوامل الهامة و المؤثرة في سلوك الفرد داخل النسق التنظيمي كما تحدد استجابة الأفراد اتجاه وظائفهم. فإن كانت هذه الأخيرة سلبية، فستعكس على السلوكات الوظيفية. فالإطار المشرف الفعال ليس من يجر و يدفع المرؤوسين بجملة من الأوامر من دون البحث عن ما يجول في خواتمهم من أفكار و آراء، (Gilles Weil, p, 1964 p 49). بل هو الذي يتمتع بالمهارات الكافية التي تسمح له بإثارة دافعيتهم و تسييرها في اتجاه العمل الجماعي و رفع معنوياتهم محققاً بذلك التفاهم و التعاون و التناغم داخل مجموعة العمل التي من شأنها و في ظل هذه الظروف الوصول إلى الخدمة الأمثل لأهداف التنظيم.

يتضح من كل ما سبق الأهمية التي تكتسيها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فالفرد هو المنطلق و المرجع و الوحدة المكونة للمنظمة و العامل المحدد لنجاحها أو فشلها، و تحقيق أهداف المنظمة يمر عبر تحقيق أهداف أفرادها كل هذا يدفع إلى العناية الخاصة بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيمات و العمل على تحسينها بصفة عامة عند أفراد التنظيم و بصفة خاصة لدى المشرفين، تلك الفئة الواجب تثمينها بتخصيص تكوين في المجال من شأنه إكسابها رشادة في تسيير المورد البشري و إماماً بالسلوك الإنساني و فهم الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في إرساء جو عمل مريح من الناحية النفسية و يمنحها مهارات جديدة في الإتصال الحسن و المتواصل، و تجعلها تتمتع بالقدرة على التأثير و التغيير في سلوك الموظفين عن طريق إدراك و معرفة بكيفيات التعامل مع المرؤوسين. كما أن التكوين في المجال سيمكن الإطارات القائمة على عملية الإشراف بوضع أسس تطبيقية ميدانيا في العلاقات الإنسانية مما يحسس الأفراد داخل التنظيم بمكانتهم و دورهم، و يصب كله في بلوغ الأهداف المرسومة التي أنشئ التنظيم أساساً من أجلها. وقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، الجانب النظري أين تناولنا في فصله الأول مختلف الإطار العام للدراسة ، ثم فصل حول الاستراتيجيات التكوينية، تناولنا بعده فصل حول العلاقات الإنسانية، وبعدها فصل حول الإطارات وأخيرا فصل حول الأداء الوظيفي. أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه فصلين، الأول تمحور حول الإطار العام للدراسة أما الثاني فعرضنا فيه نتائج الدراسة، تحليلها و خلصنا إلى إستنتاجاتها.

الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1 . الإشكالية
- 2 . الفرضيات
- 3 . أسباب إختيار الموضوع
- 4 . أهمية الدراسة
- 5 . أهداف الدراسة
- 6 . صعوبات الدراسة
- 7 . تحديد المفاهيم
- 8 . الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

يجمع المختصون على الدور الحاسم الذي يلعبه المورد البشري في تطور، نجاح و بقاء التنظيمات في العصر الحديث، و منه فإن دور إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على التخطيط للإحتياجات الخاصة بالطاقة البشرية و استقطابها و إختيارها، ثم توظيفها فتعينها في مناصبها فحسب، و إنما يمتد إلى مجالات تثمينها و تحسين كفاءتها، و كذا تكيفها للمستجدات و تطويرها، و يتأتى هذا عن طريق دراسة النقائص و الإحتياجات لدى العنصر البشري من أجل صياغة البرامج التكوينية و تنفيذها بطريقة منهجة حسب المتطلبات، سواء كان ذلك بشكل فؤوي أو فردي بغرض إعداد عنصر بشري قادر على ممارسة أعماله على أسس صحيحة و سليمة.

لقد أضحت التكوين في المؤسسات وسيلة إستراتيجية هامة فرضها الوضع و التحولات القائمة في ميدان العمل بجميع مجالاته، حيث نجد أن متطلبات المنافسة و مواكبة التطور الحاصل اليوم، يشكلان دافعا قويا نحو العناية بالكفاءات، و إعدادها لمواجهة الإحتياجات الجديدة. فالعنصر البشري زيادة عن كونه العامل المحدد لفعالية العوامل الأساسية الأخرى في الإنتاج، ك رأس المال و الوسائل المادية، يتميز و على عكس هذه الموارد بعدم محدوديته من حيث الأفكار و الكفاءات، بل هو متجدد الطاقة و يمكن أن يساير التطورات المختلفة و التغيرات السريعة للعصر بفضل عملية التكوين التي تعد اللبنة الفاصلة للنجاح و الإرتقاء كونه يعنى ببناء الأفراد فكرا و توجهاً.

كما أن عملية التكوين الممنهجة و المصاغة وفق دراسات الجدوى المبنية على الرؤى السديدة، من شأنها مساعدة الإدارة في عملية الإشراف و التأطير الحسن للموظفين مع الأخذ بعين الإعتبار معارفهم، قدراتهم و توجهاتهم مما من شأنه خلق بيئة مستقرة و توطيد العلاقات بين الأفراد، و يرفع كذلك قيمة الأداء و يشعر الجميع بالإحساس بالإنتماء و رفع المعنويات.

إن التنظيم الحديث يولي بالغ الأهمية لتنمية جانب العلاقات الإنسانية لما له من دور في تحقيق أهدافه بنجاحة، فقد تحولت نظرة الفكر التنظيمي للفرد كجزء من أجزاء التنظيم، إلى إنسان باحث عن تحقيق ذاته ضمن تفاعل داخل حيز جماعته يقاسم أفرادها جملة من المعايير و مجموعة أهداف معنوية و مادية. إن الوقت المعاصر بتطورات و تغيراته السريعة و الانتشار الواسع و الكبير للتكنولوجيا الإتصال على وجه الخصوص، دفع بالتنظيمات عموماً و الإدارية منها خصوصاً نحو التحول لتقديم الخدمات و الأعمال بشكل يعمل على تطوير بينتها الداخلية و الخارجية، مما يسمح بخلق جو ملائم لإبداع الموظفين، و ذلك بتوفير المتطلبات الإدارية و الكفاءات البشرية و الثقافة و التوعية للعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، و العمل على رفع معنويات الموظفين و العمل بمبدأ المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، الداخلية و الخارجية منها، إضافة إلى العمل بمبدأ العدالة الإنسانية بين الموظفين، ما قد يزيد من التلاحم بينهم داخل المنظمة وخلق الرغبة و الطموح و الإبداع لديهم.

و قد أكدت الأبحاث المعاصرة أن سبب نجاح بعض المنظمات في مجالات عملها، يرجع إلى تميزها في خلق بيئة عمل إدارية تهتم بمصالح موظفيها وتدفعهم إلى تحقيق روح معنوية عالية، وذلك من أجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي، إضافة إلى الاهتمام بجانب العلاقات بين الموظفين من إحترام متبادل وتفاعل وتعاون في العمل، على اعتبار أن الموظف هو كائن اجتماعي له وظيفة في المنظمة يؤثر ويتأثر بها. فالعلاقات الإنسانية هي أسلوب التعامل الفاضل، والقائم على أسس علمية بين الرئيس والمرؤوس بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل، مع توفير مناخ عمل مريح، ومراعاة القوانين، والقيم الإنسانية.

كذلك تعمل العلاقات الإنسانية على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم وتساعدهم في التعرف على المحيط المادي والاجتماعي الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتمتية روح التعاون بين الأفراد والجماعات حيث يتمثل هدفها الحقيقي في الوصول للتكامل بين العاملين، بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

لقد بات من الضروري تكريس أهمية العلاقات الإنسانية في ذهنيات المسؤولين لتشجيع العاملين على الأداء الجيد والفعال. وبالمقابل فإن عدم إدراك الإطارات الإدارية المشرفة لأهمية العلاقات الإنسانية سيولد لديهم اتجاهات سلبية نحو هذا التوجه الضروري، و الهام حيث متطلبات العمل الإداري لرفع أدائهم خاصة من ناحية الإتصال من أجل التأطير مما من شأنه التأثير إيجاباً على أداء مرؤوسيههم.

لقد سبق ظهور مصطلح العلاقات الإنسانية أفكار و رؤى سابقة ما بين 1900 إلى 1920، منجرة عن التسارع العلمي الذي شهده العالم آنذاك جراء العوامل التاريخية، حيث انصب البحث في زيادة عمليات الإنتاج و رفع وتيرة التصنيع إبان الحركة الصناعية، التي شهدت تطوراً مذهلاً من حيث ضخامة آلات الإنتاج و التكنولوجيا المصاحبة لها، و شرعت الأنساق التنظيمية الكبرى و المعقدة في الظهور مما سبب تغيرات كبرى على المجالات الإقتصادية، الإجتماعية و النفسية. و كنتاج طبيعي للتغيرات الكبرى ظهرت مشاكل و تعقيدات ميدانية متعلقة خاصة بضعف الإنتاج، مما أخرج إلى النور ما عرف بمصطلح "الإدارة العلمية" التي درست أسباب إنخفاض الإنتاج و الحلول الموضوعية لذلك. و برز في طليعة المفكرين إسم "فيدريك ونسلو تايلور" الذي تعرض للظواهر السالفة الذكر بأسلوب علمي، و أسس لمجموعة من القواعد في ظل الإدارة العلمية بدلا من التي عرفت في الميدان سابقا، قد تكون أشهرها نظرية الحركة و الزمن. و كانت الأولوية منصبة على التكلفة و الإنتاج إستثماراً في الطاقة البشرية و المجهودات العضلية، و الفعالية و السرعة في الأداء، و كله يقاس بمعايير علمية. (Bonazzi.G, 2016, p 63).

لقد تمكنت هذه المقاربة من الإجابة عن جملة من التساؤلات، و أوجدت بعض الحلول للمشاكل المطروحة ميدانياً، و لكنها إعتبرت كسابقاتها الإنسان إمتداداً للآلات، و لم تأخذ بعين الإعتبار أن هذه الأنساق الصناعية أساساً قد انتجت تغيرات كبرى كانت منطلقاً جديداً لفكرة البعد الإنساني، و المتمركز في علاقات العمل داخل النسق و التي أخذت حيزاً إجتماعياً و نفسياً لا يمكن تجاهله، و ذلك نتيجة للإعتماد الجوهرى على القوة البشرية مما استوجب وجود تنظيم إنساني صرف عنه الإنتباه لصالح الكم الإنتاجي و الجانب

الفني داخل التنظيم لدى أصحاب نظرية الإدارة العلمية الذين كانت نظرتهم للأفراد داخل تلك الأنساق المغلقة، على أنهم آلات أو في أحسن الأحوال صور فردية تدرس و تعمم، لا كجماعات، و بالتالي افتقروا إلى الصورة الكلية بحكم تركيزهم المنصب على الأجزاء. كل هذا أدى إلى ظهور مشاكل عديدة و مقاومة شديدة ضد هذه المقاربة التي قدمت الإنتاج على حساب الجانب الإنساني لدى الأفراد و العلاقة التي تجمعهم.

كل ما سبق أطلق العنان لمجموعة من البحوث و الكتابات بداية من سنة 1923، دعى أصحابها إلى مقاربة أخرى، قد تكون أولها كتابات "أولفر شلدرون" **Oliver Shildon** في كتابه فلسفة الإدارة، إذ يقول فيه "إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان، مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة، ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة". (المسؤولية-المجتمعية/<https://climatepioneers.org>). و ركز الباحث الإنجليزي على تنمية و تطوير كفاءة العنصر البشري، و على ضرورة تغيير أساليب التعامل مع المورد البشري و كذا الاعتراف بروابط العمل و فعالية الفرد و الجماعة تحت القيادة الرشيدة، كما أنه سعى لوضع دستور يحكم الأخلاق و السلوك داخل الأنساق الصناعية.

و في نفس الإتجاه ذهبت من لقتبت "بأم التسيير الحديث" الأمريكية "ماري باركر فوليت" **Mary Parker Follet** التي بدورها مهدت الطريق نحو جملة من التغيرات في الأفكار خصوصا في مجال أنسنة مكان العمل، مما أحدث ثورة في المجال و تجديد في المفاهيم و المصطلحات، و كانت الباحثة تركز على فكرة أن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الإحتياجات و الرغبات التي تدفعه في مجالات أخرى. كما أنها كانت ترى " أن التنسيق هو جوهر الإدارة الجديدة الفاعلة و ليس التخويف" (صالح بن نوار، 2006، ص149).

و بشكل موازي ظهر إسم "إلتون مايو" **George Elton Mayo** أو كما يدعى أب العلاقات الإنسانية، و صاحب التجارب الميدانية التي أثبتت فيما بعد أن جملة العوامل المادية الجيدة لا تكفي من أجل التحسين و الزيادة في الإنتاج، شرع الباحث في دراسته مع كل من "روثسبرجر" **Roethlisberger** و "W. Dickson" و "وليم ديكسون" من جامعة هارفارد، و تم إجراؤها بمصانع الويسترن إلكتروك في مدينة شيكاغو، و اشتهرت بإسم «Hawthorne دراسات» "هاوثورن" والتي دامت بين 1927 و 1932، حيث كان المنطلق في هذه الدراسات الظروف الفيزيائية للعمل (إنارة، تهوية، تلوث.....) و أثرها على الإنتاج، غير أنها و خلال التجارب الميدانية تحول الإهتمام فيها إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي برزت أهميتها البالغة في تحديد السلوك التنظيمي داخل الأنساق، و هذا ما جعل هذه الدراسة تحظى بإهتمام الباحثين في المجال و بالتالي تصنيفها كأول دراسة ميدانية تتعرض للجانب الإنساني و تبحث في السلوك البشري داخل التنظيم.

و كانت من النتائج الجوهرية للدراسات السابق ذكرها، هي أهمية العناية باتجاهات أفراد التنظيم و محاولة التأثير على سلوكهم، و إدراك أهمية المجموعة داخل التنظيم، فالأفراد ليسوا قطع و أجزاء يمكن فصلها عن بعضها، و إنما هم عبارة عن كائنات سيكولوجية مشكلة للجماعات قد تكون رسمية أو غير رسمية تنشأ إراديا أو بالصدفة و تضبط جملة من التصرفات، و السلوكات، كما أنها تملئ معايير و قيم تحكم و تؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، و تدعم تماسك الجماعة. فالأفراد داخل هذه الجماعات لا يشذون، و يلجؤون عادة إلى التمسك بالقيم التي تنشؤها الجماعة خاصة عند الإحساس بالمظلومية أو الشعور بعدم الإستقرار، فتجمعهم و يعزز ترابطهم أهدافهم الموحدة.

غير أنهم و في كنفها يستحدثون علاقات و دية فيما بينهم، مما قد يؤدي إلى التناغم و التفاهم و ينعكس ذلك على أدائهم و فعاليتهم، فالعلاقة الطيبة تسمح لهم بالتعاون من أجل الوصول إلى الهدف، و قد تكون هذه المقاربة أهم من أنظمة الحوافز أو الرقابة الصارمة في العمل، كما أنها تسمح أيضا بخلق علاقة جيدة بينهم و بين الإطارات المكلفة بالإشراف عليهم.

وفي حال إدراك الإدارة لأهمية مبدأ مراعاة العلاقات الإنسانية و الإهتمام بالفرد و الجماعة داخل التنظيمات العمومية لاسيما المركز الإستشفائي الجامعي محل دراسة الباحث، سيؤدي هذا حتما إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، مما سيجعلهم أكثر فعالية و نجاعة، في إطار شعورهم برقابة المجموعة. وللعلاقات الإنسانية في مجال العمل مدلولات متعددة قد يكون من أبرزها: احترام شخصية الموظف أو العامل كإنسان من قبل رؤسائه و زملائه، وتوفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، أو مساعدته ليحصل عليها، وتهيئة الجو المناسب والخدمات اللازمة في مقر العمل، وبما يتماشى مع المتطلبات الإنسانية، والوفاء بالحقوق المعنوية والمادية في الوقت المناسب، بشرط تأديته جميع التزاماته العملية، مع إتاحة فرص الحصول على أوقات للراحة والإجازات حسب الأنظمة، وتقدير ما يقوم به من إنجاز مثالي للمعاملات المحالة إليه، وتنبيهه بلباقة لنفائسه المهنية.

لقد أولت الدول المتقدمة اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية، و أنشأت عدة منظمات تعنى بالدفاع عن حقوق الموظفين المادية و المعنوية، أما في بلادنا فقد وضعت جملة من القوانين و النصوص الإدارية تتضمن حقوق الموظفين، وأقرت منح الموظفين والعاملين الإجازات المتعددة؛ غير أن التطبيق الغير سليم للأنظمة والقوانين، و كذا انخفاض وعي بعض المسؤولين و المشرفين بأهمية العلاقات الإنسانية، و عدم تمكنهم من الطرق الفنية و أساليب الإتصال الحسنة، أسهم في تردي هذه العلاقات البشرية في الكثير من المنظمات الجزائرية، لعدم ترقى المشرف إلى الأرمادة القانونية في مسؤوليته التنظيمية.

وانطلاقا من هذا الأساس تسعى التنظيمات الحديثة إلى الأخذ بعين الاعتبار أن العلاقات الإنسانية داخل منظماتها تمثل هدف على رأس أولويات خططها ويستند هذا الإهتمام في إشباع حاجات العاملين العاطفية والنفسية بدل التركيز فقط على الحاجات المادية، إذ أن الحوافز والدوافع المادية أو الاقتصادية ليس هي أهم الدوافع التي تجعل الموظفين يسعون بجد وحماس لأداء العمل بفعالية، و عليه و من خلال كل ما ذكر

يقتضي على المؤسسات الاستشفائية أن تكتسب طواقم مشرفة ملمة بالمهارات و الكفاءات و كذا المعارف الميدانية بطبيعة التداخلات الكائنة بين الأفراد و الحرص على تكوين أو انتقاء الأفراد المكونين في مجال العلاقات الإنسانية من أجل بناء روابط جيدة، و محاولة خلق بيئة عمل يكتنفها الرضا و الإستقرار، و تمتاز بالإتصال الحسن على جميع الأصعدة، يسمح هذا كله بالسير الحسن لمختلف مصالحها وتحافظ على جودة العلاقات داخل المنظمة. إن فئة الإطار المشرفة من شأنها أن تلعب دورا جوهريا في إرساء ذلك المناخ الملائم للعمل بعيدا عن الضغوطات، لما قد يتوفر لديها من أساليب و براعة في التعامل و الإتصال.

ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة للتعرف على طبيعة وأهمية العلاقات الإنسانية، وأثر التكوين في المجال على أداء الإطارات المشرفة في أحد أكبر التنظيمات الصحية في الجزائر، و هو المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

**وترتيباً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:**

هل يؤثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة في المركز الاستشفائي الجامعي لباب الوادي؟

### **التساؤلات الفرعية:**

I- ما واقع العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي من وجهة نظر الإطارات المشرفة ؟

II- هل تؤثر العلاقات الإنسانية في المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي الجامعي؟

### **2. الفرضيات:**

بناء على ما تقدم و بعد الإطلاع على جملة الأبحاث و الدراسات المتعلقة ببعد التكوين و ما له من دور كبير و أثر بالغ على المورد البشري و نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها جانب العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، إضافة إلى ذلك الخبرة المهنية للباحث في مجال إدارة الصحة لا سيما على مستوى الموارد البشرية. تمت صياغة تحت ضوء كل هذا الفرضيات الآتية ذكرها:

#### **أ) الفرضية الرئيسية:**

يؤثر التكوين في العلاقات الإنسانية بشكل كبير على أداء الإطارات المشرفة في المركز الاستشفائي الجامعي.

#### **ب) الفرضيات الجزئية:**

I- تتميز العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي بمستوى جيد من وجهة نظر الإطارات المشرفة.

II- تؤثر العلاقات الإنسانية في عملية المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

لإختيار موضوع "أثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي" أسباب عديدة يمكن تقسيمها إلى قسمين كما يلي:

#### أ) الأسباب الذاتية:

- ملاءمة موضوع الدراسة و طبيعة تخصصي و المتمثل في علم النفس العمل و التنظيم، حيث أن عملية التكوين و بعد العلاقات الإنسانية من أهم الموضوعات طرْحاً.
- كان و لايزال موضوع العلاقات الإنسانية من إهتماماتي الشخصية بحكم خبرتي المهنية التي مكنتني من الوقوف على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة و الإتصال الحسن بين الأفراد داخل التنظيم و الدور الذي يلعبانه في تسهيل الوصول إلى المبتغى و تحسين الأداء الإشرافي.
- دافع الانتماء إلى المؤسسة التي أشغل فيها منصب عالي، و من تم رغبتني في السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب التي قد تسهم في تحسين أداء الإطارات، و دراسة بعض الظواهر و الأبعاد المهمة في الواقع المهني.
- محاولة مني لفت إنتباه زملائي الإطارات المشرفة بأهمية العمل على تحسين طرق الإتصال و التعامل بين بعضهم و كذا بينهم و بين المرؤوسين، و من تم تحسين العلاقات الإنسانية و مدى علاقة هذا الجانب بتحسين أدائهم كإطارات مشرفة.

#### ب) الأسباب الموضوعية:

- محاولة المقاربة و الإسقاط لبعض النظريات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على الواقع الميداني في المؤسسة الجزائرية.
- قلة البحوث التي تناولت الموضوع رغم قابليته للدراسة.
- محاولة التعامل مع الواقع التنظيمي لفهم الأهمية التي يكتسيها التكوين من الناحية النظرية و العلمية في العلاقات الإنسانية و علاقته بأداء الإطار الجزائري.

### 4. أهمية الدراسة:

- برغم من توفر دراسات تتناول العلاقات الإنسانية في العمل إلا أنها لا تربط بين التكوين في المجال و أداء الإطار المشرف و بالتالي و من خلال هذه الدراسة نسعى لوضع إطار نظري بخصوص الدور الذي قد يلعبه التكوين في العلاقات الإنسانية بأبعادها المختلفة (الاتصال التنظيمي، الاحترام والتقدير، التعاون

والتشاور، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإطارات المشرفة و ذلك بأبعاده المتنوعة.

- أن تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى الأداء والمساهمة في العلاقات الإنسانية الايجابية بين الأفراد للتأثير على الأداء لدى الإطارات المشرفة لمؤسسة بحجم مركز إستشفائي جامعي.
- الإطلاع على أهمية التكوين كإستجابة للمتطلبات المنظور العالمي في مجال التطوير والتنمية الشخصية و الوظيفية، لاسيما في مجال العلاقات الإنسانية.

#### 5. أهداف الدراسة:

- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع من خلال إخضاع مشكلة الدراسة للبحث، لتكون نقطة انطلاقاً لمزيد من الدراسات الأكثر تعمقا في المجال.
- محاولة الوقوف على ماهية العلاقات الإنسانية بأبعادهها و تسليط الضوء على تأثيراتها الواقعية على الأداء في المركز الإستشفائي الجامعي.
- إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في مجال العلاقات الإنسانية على الأداء للفائمين على تصميم خطط الوحدات التكوينية و إقناعهم بضرورة إدراجه في البرامج السنوية للمخططات التكوين الغير ممرکز، بالنسبة لكل الموظفين في سائر الأسلاك و الرتب.
- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين الإطارات و مرؤوسيههم وتأثير ذلك على أداء الإطارات داخل المركز الاستشفائي.

#### 6. صعوبات الدراسة:

لا تشكل هذه الدراسة إستثناءً عن كل الدراسات العلمية بشكل عام و في مجال علم النفس بشكل خاص، كونها لا تخلوا من مشكلات و عراقيل و صعوبات، و ذلك نظراً لخصوصية هذا النوع من الدراسات، التي يكون محورها الفرد و ما تكتسبه من تعقيدات، كون كل فرد حالة مركبة و ظاهرة بحد ذاتها، يصعب إخضاعه للملاحظة و لعملية تقييمية و تكميمية، فلطالما كانت دراسة الظواهر البشرية مستعصية على الباحثين، و يمكن حصر الصعوبات التي صودفت فيما يلي:

أ- **من الجانب النظري:** حيث يتضح النقص الجلي للمؤلفات و المراجع و كذا المصادر، و غياب الدراسات الميدانية المتناولة للتكوين في مجال العلاقات الإنسانية، بشكل عام مما تطلب مجهوداً إضافياً، ضف إلى هذا المشاكل من حيث ما يسمى بالتنزيل أو إسقاط النظريات التي خلصت إليها المدارس الكلاسيكية أو الحديثة على واقع التنظيم المعاش، و هذا ما يتطلب قدراً من التكيف مع الموضوع و

الإحاطة به من كل جوانبه النظرية و المعرفية و الميدانية قصد عدم الإخلال به أثناء الإسقاط. كون أهم المنطلقات النظرية ليست من البيئة موضع الدراسة، مما من شأنه أن يجعلها أكثر صعوبة.

ب- أما الجانب الميداني: فما يجعل هذا النوع من المواضيع في غاية الصعوبة هو التعميم الذي يلجأ إليه الأفراد أثناء الإجابات، و هذه النقطة من شأنها أن تفقد الدراسة شيئاً من الموضوعية.

## 7. تحديد المفاهيم:

### مفهوم التكوين:

لغة: كون الشيء بمعنى ركبه بالتأليف بين أجزائه، وكون الله الشيء: أي أخرجه من العدم إلى الوجود (خليل توفيق موسى، 2001، ص50).

اصطلاحاً: يعرفه vatier Raymond بأنه "هو مجمل العمليات التي من شأنها أن تجعل الأفراد والمجموعات يؤدون بكل كفاءة وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة» (Raymond .V, 1984, p153).

فالتكوين هو الذي يمكن الفرد من تأدية مهامه بكفاءة عالية سواء في وظيفته الحالية أو المستقبلية مما يحقق للمؤسسة أهدافها.

إجرائياً: التكوين هو أحد العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد وتأهيلهم والرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات النظرية والتطبيقية ومختلف المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بالفعالية المطلوبة.

### مفهوم العلاقات الإنسانية:

لغة: تُعرف العلاقات الإنسانية في لغة الشخص العادي على أنها علاقة الشخص أو اتصاله بشخص آخر، أي تعني كيفية اتصال اثنين من نفس الجنس أو من جنسين مختلفين، كما تُعرف العلاقات الإنسانية بشكل عام على أنها طريقة تفاعل الناس وتعاونهم مع بعضهم البعض عندما يجتمعون في مجموعة لتحقيق الأهداف.

اصطلاحاً: مجال من مجالات الإدارة تهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل بأكبر فعالية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية.

إجرائياً: العلاقات الإنسانية هي أساليب التفاعل الإنساني بين الأفراد داخل تنظيمات العمل، بغرض تحقيق حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

## التكوين في العلاقات الإنسانية:

وهو التكوين الذي يشمل المجالات التالية: الاتصال، التسيير، التنظيم، العلاقات العامة، الإشراف، التوجيه الإشراف البيداغوجي، الدورات التكوينية في طرق إدارة الجماعة و حل النزاعات و مداخل إلى معرفة السلوكات المعرفية.

### مفهوم الإطار:

**لغة:** من حيث المعنى اللفظي لمصطلح "إطار" في اللغة العربية يعني ما يحيط بالشيء كإطار الصورة مثلا، ويترجم عادة للفرنسية بـ «Cadre» وبالانجليزية «Frame»، و أول من إستعمل لفظ «إطار» هو رابولي Rabelais سنة 1549، و ذكر القاموس المسمى "لاروس المختص لـ "البير دوزا» Abert Douzat أن التعبير جاء من اللغة الإيطالية «Quadro» و فعله أطر «Cadrer» المستلهم كذلك من الإيطالية «Quadrare» ويعني مجازيا كذلك "التكيف" أو "المقاربة" و كذلك "التأطير". (Nicolo,z, 2008, p 970-971).

**اصطلاحا :** « أن الإطار أجبر يمارس وظيفة المبادرة أو القيادة ويتحمل المسؤولية في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا، متوج بشهادة معترف بها أو كفاءة في الميدان التقني أو الإداري أو القانوني أو التجاري أو المالي».

**إجرائيا:** نقصد بالإطارات في هذه الدراسة، كل الموظفين والعمال الحائزين على شهادة جامعية أو شهادات معادلة لها، وتتحدد مسؤوليتهم كمدراء أو رؤساء مكاتب أو مصالح أو منسقين أو مسؤولي فرق العمل و الذين تم في جميع الأحوال تصنيفهم كإطارات في المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي أو قرار تقسيم المصالح و الوحدات، و يضطلعون بمهام الإدارة و التنظيم و التنسيق، الرقابة، التسيير، الإشراف، التقييم و التقويم.

### مفهوم الأداء:

من أهم ما طرح في الساحة العلمية قديما و حديثا هو تحديد مفهوم يقترب إلى الدقة للأداء، و طرحت المسألة من زوايا مختلفة قصد الوقوف على تعريف يمكن أن يتفق عليه و يعتبر المرجع الذي تلتجأ إليه الدراسات العلمية في مجال الإدارة، غير أن ما يكتسي الأداء من صفات متغيرة منع الإجماع على تحقيق الغاية في تعريف إطار. فتارة يظهر الأداء على أنه قرين الإنتاجية و صورتها، و من بين المحاولات لتحديد مفهومه ما ذهب إليه احمد سيد مصطفى على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية. (أحمد سيد مصطفى، 2002 ص 415).

كما يحدد بعض الباحثين معايير يتم من خلالها معرفة و فهم ماهية الأداء و هي الكفاءة و الفعالية و النجاعة و الجودة، و الوقت، و كذا المرونة.

**إجرائيا:** في هذه الدراسة نعني به قيام الإطار بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وفق ما هو منصوص عليه، من إشراف و تأطير و تنسيق، تنظيم، رقابة و تسيير و كذا التقييم و التقويم. كل حسب طبيعة المنصب و المستوى الوظيفي و كل هذا لبلوغ أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف التنظيم.

## 8. الدراسات السابقة:

### أ) الدراسات على المستوى المحلي:

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

تبحث الدراسة في الأنماط الخاصة بالتسيير داخل المؤسسات الجزائرية، و مدى إهتمام القائمين عليها بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى الموظفين، خاصة الأبعاد المتعلقة بالجوانب الإنسانية.

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

و منه بنيت الفرضيات الآتية:

1- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالا.

2- الإنفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الإتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهمية داخل المؤسسة.

3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

4- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

و جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

1- إعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

2- للقائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسستهم.

وجود متغيرات ظرفية مؤثرة:

1- العامل كإنسان، و العلاقة بينه و بين الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، من خلال فتح قنوات الإتصال و تكوين علاقات ودية.

2- العامل و مشاركته في اتخاذ القرارات الهامة.

3- العامل و درجة رضاه عن الوضع العام.

- 4- الإتصال المفتوح من أهم العوامل في إشاعة روح الجماعة.
- 5- الإتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة و خاصة بعد إحساسهم بعدم وجود تباعد بين المرؤوسين و المشرفين عليهم.
- 6- أغلب العمال المكونين لعينة الدراسة غير معنيين من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، و نسبة عالية منهم ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام، و ربما بعض طاقمه الإداري.
- 7- مشاركة العامل في اتخاذ القرار فيما سيتم تكليفه به فيما بعد، يجعله أكثر قابلية و استعدادا لتنفيذ.
- دراسة مريم لنصاري، بعنوان العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اخاموك - تامنغست جامعة احمد درار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع السنة الجامعية 2012-2013.
- تقوم الدراسة على الفرضية التالية:
- تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي في رفع وتحسين أداء العاملين به.
- وتتدرج تحتها فرضيات فرعية:
- 1- إن اهتمام إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
- 2- تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد لسلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- 3- إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- 1- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- 2- يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى.
- 3- وجود علاقة بين العاملين يؤدي إلى التناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- 4- النشاط الاجتماعي يرفع مستوى العلاقة بين العاملين.
- 5- وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز ويؤدي إلى وجود فعالية.
- دراسة جعيمة مروة، بعنوان العلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريبيج، سنة 2019-2020.
- حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ما إذا كانت هناك علاقة تكاملية بين الإبداع الإداري والعلاقات الإنسانية التي قد ترفع من قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم لمديرية الخدمات الجامعية.
- وقد اعتمدت الباحثة على اختيار عينة نسبة 40% من المجتمع الكلي 216 موظف بالمديرية كما اعتمدت الباحثة الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.

(ب) الدراسات على مستوى العالم العربي :

- دراسة الباحث سعود بن محمد، عنوانها أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء، من إعداده، سنة 1993، وهي دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

وتبلورت إشكالية الدراسة حول معرفة وتحديد أساليب العلاقات الإنسانية الأكثر ايجابية في تحقيق مهام وواجبات الشرطة، ورفع كفاءة أدائهم ومعرفة الصعوبات التي يواجهها رجال الشرطة في تعاملهم مع أفراد المجتمع ككل.

واعتمد الباحث في بحثه أسلوب العلاقات المتبادلة معتمداً على أدوات بحث منهجية شملت الملاحظة والمقابلة، والذي تعمد أن تجرى مع الإطارات الكبرى للشرطة، في حين تم تطبيق الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات على عينتين :شملت الأولى رجال الأمن ببعض أقسام الشرطة بمدينة الرياض، في حين مثلت الثانية الجمهور الذي يتعامل مع رجال الشرطة في تلك الأقسام.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج شملت :

- يجب على الشرطة توظيف مجموعة من أساليب العلاقات الإنسانية في اتصالهم بالجمهور.
  - ضعف تدريب رجال الشرطة من أهم أسباب عدم فاعلية أنشطة العلاقات الإنسانية.
  - عدم توفر الوعي الكافي لديهم بدور العلاقات الإنسانية في ميدان عملهم.
  - دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي، سنة 2003، بعنوان « أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية »، لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- إشكالية الدراسة تتبلور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة؟ وعن ذلك السؤال تتفرع الأسئلة التالية :

- 1- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية، والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟
- 2- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الأمنية؟
- 3- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟
- 4- إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية للأفراد؟  
و كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محورا لاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم أقل من 25 سنة (مقابل من عمرهم 45 ) سنة فأكثر.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مقابل من خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15 سنة فأكثر.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين العسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة.

- دراسة محمود عبدالهادي السيد، بعنوان برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الكبرى، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، القاهرة، سنة 2005.

وجاءت أهداف الدراسة كما يلي :

- التعريف بأهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية.
  - تسليط الضوء على بعض جوانب الأنشطة للعلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية.
  - الكشف عن آثار العلاقات الإنسانية على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية.
  - عرض بعض الاقتراحات التي تسهم في ترشيد مهارات العلاقات الإنسانية مما يزيده المردودية التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمات الخدمية.
- وقد استخدمت الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات الأول :المقابلة كأداة من أدوات التي استخدمها لجمع البيانات المطلوبة، وخاصة المقابلة المفتوحة مع بعض المسؤولين بقطاع الفنادق والثاني الاستبيان وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :
- تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية للجمهور الداخلي 60% والجمهور الخارجي 74% لقطاع الفنادق محل الدراسة.
  - تتنوع الأنشطة العلاقات الإنسانية بين المبرمجة وغير المبرمجة، الشخصية والاجتماعية، وتحقيق مردودا ايجابيا على العديد من قطاعات العملاء بالمنظمات الخدمية.
  - تمثل العلاقات الإنسانية في منظمات الخدمية وخاصة قطاع الفنادق أهمية كبيرة لاعتمادها على العنصر البشري في نجاح هذه المنظمات.
  - الحاجة إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في المنظمات محل الدراسة، ومن ثم اقترحت الدراسة تخصيص برامج تدريبية مستمرة للتطوير وتحسين العلاقات الإنسانية.
- دراسة ناصر بن محمد بن عقيل، سنة 2006، بعنوان العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مشكلة البحث: إن النشأة العسكرية لضباط قوات الأمن الخاصة و الانضباط العسكري قد يؤدي إلى إهمال العلاقات الإنسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الأداء الوظيفي و انخفاض الإنتاجية ، لذا جاء السؤال الرئيسي يبحث في طبيعة و واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي عند ضباط قوات الأمن الخاصة. كانت أهمية البحث على التعرف على واقع العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.
- تساؤلات البحث : هناك سؤال رئيسي مؤداه : هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لضباط قوات الأمن؟ الخاصة. وأسئلة فرعية هي :

ما واقع العلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة ؟ . وما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟ وما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة؟ وما المقترحات التي تمكن من تحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن؟.

أهداف البحث:

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة.
- التعرف على المعلومات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط الأمن الخاصة.
- تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة.

منهج البحث : استخدام خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كما، تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، و أنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم و يشعرون بالثقة و تسود بينهم الألفة و يشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.
- العمل بالأنظمة و تنفيذ الواجبات و التعليمات و حتى العمل النقابي فيه و إنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم.
- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء، باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

# الفصل الثاني: استراتيجيات التكوين

- 1 . التطور التاريخي للتكوين
- 2 . تعاريف التكوين
- 3 . أهمية التكوين
- 4 . أهداف التكوين
- 5 . مبادئ التكوين
- 6 . خصائص التكوين
- 7 . تخطيط برامج التكوين
- 8 . أنواع التكوين
- 9 . تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية
- 10 . تقييم التكوين

## تمهيد:

من المتعارف عليه في الوقت الراهن أن عملية التكوين أصبحت من بين أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والعمومية في بناء جهاز قادر على مسايرة مختلف الصعوبات وتحدي التقنيات التكنولوجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالفرد باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر المؤسسة. ولقد اختلف مفهوم الوظيفة عما كان عليه في السابق، فالوظيفة اليوم تلتزم بالتطور وتتصف بالانفتاح والديناميكية وهذا ما يستدعي من الموظف أو العامل أن يطور قدراته لتنمية كفاءته و كذا مسايرة التطورات والتكنولوجيات الحديثة التي تطرأ على ميدان عمله و يتم هذا عن طريق التكوين المستمر للفرد. ومن كل هذا، سلطنا الضوء في فصلنا هذا على التكوين و التعريف به مع إبراز أساليبه و أنواعه و التأكيد على أهميته بالنسبة للفرد و للمؤسسة.

حيث يشكل التكوين ضرورة لازمة خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطوراً سريعاً، لذا فقد وضعت التغيرات السريعة الإنسان أمام مهمات وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجاراة سرعة التغير العملي والتقني، بحيث يستطيع أن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة، فالتكوين عملية إنسانية تمكن الفرد من عمله الجديد، في حالة انتقال هذا الفرد من عمل إلى آخر. و حصول الفرد على الشهادة لم يعد هدفاً نهائياً، فربما لا يتلاءم المؤهل العملي مع طبيعة وحاجات العمل.

## 1. التطور التاريخي للتكوين:

مر التكوين بمراحل عديدة ساهمت كل منها في تطور وتقدم البحوث والدراسات في هذا المجال إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

### 1.1. المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين و هي مرحلة الجماعات:

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين، بحيث كانت الطريقة التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، و هي الوسيلة التي يتم من خلالها إثبات قوة و جدارة الموارد البشرية.

ففي فرنسا و ابتداء من سنة 1845، بدأ الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة و الصناعة التي حملت إسم ملحق، و كان الهدف من وراء ذلك ربط التكوين بالميادين الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري و غيرهم. إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها، فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتغيرات شتى، ففي ظل الثورة الصناعية اكتسى أبعادا عملية جعلته رهانا اقتصاديا في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك جليا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه دلالاته الاجتماعية والاقتصادية، ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر أساس كل مشروع تهدف من خلاله الدولة المعاصرة إلى تحقيق التنمية في شتى قطاعاتها (Allouch. J, Parriat. M, 2000, p 530).

### 2.1 المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، و هي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

ففي هذه المرحلة أصبح التكوين حقيقة واقعية بحيث تم في 1945، نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية، و في نهاية 1950، أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه و قدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

### 3.1 المرحلة الثالثة: سنوات الستينات:

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، و أصبح التكوين أمر ضروري لا مفر منه. ففي فرنسا رأى كل من النقابة و أرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة « grenelle » على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التدريب المهني، حتى ظهر في 1971، قانون يخص التكوين في كندا، و في 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة التي لا بد أن تكون تمتاز بالمهارة وكفاءة المهنية، و ضرورة تحمل التكوين من طرف المؤسسات و المدارس التكوينية.

#### 4.1. المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا:

في هذه المرحلة ساهمت المنظمات خلال هذه السنوات على ضرورة الحصول على التكوين، كون هذا الأخير أصبح من الأهمية بمكان، فهو يساهم في تطوير مردودية هذه المؤسسات، خاصة أن خبرة الأفراد ونوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة إلى أخرى و ذلك في كل المهن الممارسة. فحاليا، أصبح أصحاب العمل يرون في التكوين أمل لكل أجبر في الرفع من قدراته حتى يتكيف مع التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستجابة مع سوق العمل بصورة كاملة، و ذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق، حتى تضمن المؤسسة نتائج مرضية فيما يخص تنمية مواردها البشرية و منه المادية. وكما أشار الباحث Lakhdar Sekiou "التكوين ناتج من إرادة المؤسسة في الوصول إلى ما تهدف إليه، و ذلك بتنمية طاقاتها أو مواردها البشرية" (Sekiou .L et autres, 1993, p. 634).

ومن هنا، فإن هذه المراحل التي مر بها التكوين ما هي إلا نقطة تربط بين التكوين ومختلف الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث بدأ التكوين يعرف اهتماما عند أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحق بالموارد البشرية و بأهميتها في المؤسسة، فكان لا بد من تكوينها حتى تتحصل هذه المؤسسة على نتائج مرضية تواجه بها التقدم الحاصل.

#### 2. تعاريف التكوين:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين، وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات نظر مختلفة. لغة: يعرف التكوين حسب ما جاء في لسان العرب: كون، أي أخرج من العدم، معناه أحدثه، تكون أي حدث، تكون بمعنى تحرك (ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، 1959، ص 458).

أما اللفظ الأجنبي Formation فهو مشتق لغة من الكلمة اللاتينية Formatis ويشير إلى إعطاء الشيء شكلا معينا، وبنى الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القالب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد (Tasafak. G, 2001, p 154).

ويعرف "جاكسون" "Jakson" التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، تتناول معلوماتهم ومهاراتهم وأدائهم وسلوكهم بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية. (جاكسون وزملاءه، 1988، ص 232).

ويذكر "شومان" أن التكوين ليس نشاطا جامدا، بل هو عملية مرنة تتصف بالتغيير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع عدة متغيرات، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد التكوين في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد. (شومان، أحمد صبري، 1996، ص 32).

وقد عرفه "سيكيو" "Sekiou" على أنه "مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (Sekiou .L, 1986, p195).

و يعرفه عبدالكريم بوحفص على أنه " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد و الجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية و المستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة". (عبدالكريم بوحفص، 2010، ص37).

ويعرف "ديفيد" "Cherrington David" "التكوين بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة" (Cherrington .D.J, 1995, p 88).

كما يعرف "كاسيو" "Waynef Cassio" "التكوين بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للفرد". (Cascio .W, 1995, p109).

أما راييموند فاتيني Raymond Vatier فقد أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة" (Raymond .V, 1984, p153).

في حين يرى "برتي" J.M Berretti أن التكوين هو مجموع العمليات، الوسائل، والمنهجيات، والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية (Perretti . J.M, 1994, p99).

وترى "ناتان هيدسون" N. Hudson "أن التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم". (Hudson N, 1989 , p99).

ويرى فيليب تكنسون P. Tenkenson أن التكوين عملية مستمرة، فالتكوين ليس مقصوراً على الموظفين الجدد فقط، إنما يشمل كذلك الموظفين القدامى بغض النظر عن مستواهم الإداري، فالموظفين القدامى بحاجة إلى تكوين تلبية لحاجات عديدة قد يكون منها شغل مراكز جديدة أعلى من مراكزهم الحالية، أو التمكن من مواجهة التغيرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك، فالتكوين من الأمور المستمرة وليس مجرد حدث عارض (فيليب تكنسون، 1993، ص30).

ويذكر "ديميليتي وايس" Dimilliti Weiss أن التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن للعمال من تحسين ورفع معارفهم والتطوير في عملهم للمؤسسة، وهو وسيلة لتقوية أو تحويل الكفاءة الحاضرة لأجل تحقيق أهدافهم في ظل التغيرات (Weiss .D et Collaborateurs, 1993, p113).

ويؤكد دافيد كيوتش David Goestch وزميله بأن التعليم مصطلح أوسع من التكوين، وأن التكوين هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل إلى أن يكون نظرياً بعكس التكوين الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية (Goetsh .D and Stanley D, 1994, p307).

إن التكوين في مجمل أشكاله يعتبر وسيلة لمساعدة الموظفين لأن يتحكموا في المهارات الوظيفية ويحصلوا على المعرفة التي تساعدهم في الرقي بالأداء، وتحقيق أهداف المنظمات التي ينتمون إليها. (James W, Walker, 1992, p212).

ويرى الكثير من الباحثين أن التكوين من أكثر الاستراتيجيات الفعالة في مجال تنمية الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء، وأن العديد من المنظمات تخصص له الغالبية الكبرى من استثماراتها في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية. (برود ونيوستروم، 1995، ص21).

ومن خلال ما سبق ذكره فالتكوين عملية تعلم، تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة. (أحمد ماهر، 1999، ص 319).

ولذلك عرف "فري" Ferry 1996 التكوين على أنه عملية تفاعل مجموعة من الموارد المادية والبشرية بغرض إعداد الفرد للقيام بمهمة أو بدور أو بوظيفة. (Ferry G p،1996، p57).

فالتكوين يسعى إلى الرفع من مهارات الأفراد لأداء العمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل". (أحمد ماهر، 1999، ص 320-321)

إذن التكوين هو مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية المعارف (معلومات، مهارات، مواقف) من أجل ممارسة مهنة أو عمل، وتشمل مجموع المعارف النظرية والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة شغل أو مهمة أو وظيفة.

### 3. أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:  
- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. (Lakhdar SEKIOU, 1990, p 293).

- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتكوين هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الإعتبار. (Alain MEIGNANT p.222,2001).

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية

الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، و هذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك.

(Bruno HERNIET , 1985, p-p 54-56).

- بالنسبة للأفراد يعتبر التكوين وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف. (Cyrille BOUREAU, André METRA, 1997, p71).

- وبالإضافة لكونه عاملاً يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التكوين أيضاً في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملاً منساقاً بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.(Jean-Pierre CITEAU, 1994, p11).

ومن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق امكانات الترقية المعروضة، يلجأ لها لمواجهة عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطاً ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح.(Armand Dayan,1999, p411).

هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، و التي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين و أولويته في ظل تزايد الإتجاه نحو إقتصاد مبني على المعرفة، و تسيير يعتمد على الكفاءات البشرية. (Werther,Devis, 1985, P 259). كما أنه يمكن حصر أهمية التكوين في المستويات التالية:

### 1.3. على مستوى المؤسسة :

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يساعد مزيداً من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه؛ و يساعد على التطور التنظيمي؛
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيريون؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة ؛

-يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

### 2.3. على مستوى الفرد :

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين؛
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس، و يقلل من الضغوطات المهنية؛
- يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور بالقبول؛
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- يمنح للفرد المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

### 3.3. على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة :

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين؛
- يعمم الإعلام في برنامج العمل؛
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية؛
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات؛
- ينمي التلاحم بين المجموعات؛ كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق؛
- يرسم اتجاهها للمؤسسة.

فالتكوين هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل لشغل المناصب والأدوار الوظيفية و وسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

(Derck Torrington and chapman, 1979, p.116) .

### 4. أهداف التكوين :

إن الأهداف التكوينية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالحاجات التكوينية التي يتم تقييمها وتحديدها. يمكن تقسيم أهداف التكوين إلى ثلاثة مجموعات:

**1.1.4. أهداف عادية:** لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية.

**2.1.4. من أجل حل المشاكل:** تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على حل هذه المشاكل.

**3.1.4. أهداف إبداعية:** تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء. ويراعى عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي ممكن الوصول إليها، ما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها . (O'Dlome .G, 1970, p106).

وكما ذكرنا سابقا فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين المنظمة والأفراد، وفيما يخص الأفراد فالتكوين يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها (Avenue .M.J, 1988, p180).

وقد أشار تريسي لأهداف التكوين بما يلي:

- تنمية مهارات مجموعات العمل اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.
  - تنمية معارف ومهارات جديدة لدى العاملين الحاليين.
  - تنمية مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال المنظمة.
  - إعداد عاملين قادرين على تولي مناصب إشرافية.
  - تحسين إنتاجية الفرد ومجموعات العمل.
  - تشجيع التطوير الذاتي للعاملين.
- (تريسي، 2004، ص7).

وحسب "ميمفورد" Mumford 1987 من بين الأهداف نجد ما يلي:

- الاطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها والتي تساهم في تنمية القدرات والمهارات.
  - التحكم في خطوات وطرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.
  - استغلال بأكبر قدر ممكن مختلف التكنولوجيات والتقدم في مختلف المجالات ومحاولة تكييفها في مجالات العمل.
  - تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى إطار عملي داخل المؤسسة.
- (Mumford .A, 1987, N°5, p34).

في دراسة لكل من "موندي" و "نوي" Mondy & Noe عن أهداف التكوين وما يسبقها من عوامل بيئية داخلية وخارجية تحد من عملية التكوين نجد أنها مرتبة حسب أهميتها كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 01: يبين أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها.**

أهداف العملية التكوينية		العوامل المؤثرة في العملية التكوينية
تحسين ورفع كفاءة العملية الإنتاجية.	عملية التكوين	1- دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية
الحد من الهدر في طاقات المنظمة		2- الالتزام بالعملية التكوينية من قبل المختصين والمسؤولين عنها.
إعداد المتكويين إلى وظائف ذات مستوى أعلى.		3- التقنيات الحديث وأثرها على عمل المنظمة.
		4- مستوى التعقيد في التنظيم.
		5- أثر العلوم السلوكية في العملية التكوينية.
		6- وسائل التعليم والتكوين المتاحة.
		7- مصادر الموارد البشرية المنتمة للمنظمة.

ويتبين من خلال الجدول رقم (01) مدى تأثير دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية، حيث أنه يحل في المرتبة الأولى مما يعطي أهمية كبيرة لهذا الدعم في سبيل الحد من المعوقات التي تواجه عملية التكوين، كذلك تبين الأهداف في مجملها مدى الفائدة المترتبة على عملية التكوين بصفة عامة والعائد المتوقع على المنظمة والفرد مما يستوجب بذل الجهود في تطوير وتنمية عملية التكوين وعدم إهمالها. (Mondy & Noe, Noe, 1987, p258).

#### 2.4. فاعلية تحديد الأهداف التكوينية:

يرى "تريسي" أن وصف الهدف في صورة كمية توضح وحدات التأثير المرغوب حدوثه في وقت محدد، وباستخدام المصادر المتاحة يمكن المسؤولين عن التكوين والمكونين من التوصل إلى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه ونتائجه بفاعلية. ويرى أيضا أنه من المفيد تبليغ أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومكون ومسؤول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فاعليته، ومن هذه المزايا ما يأتي:

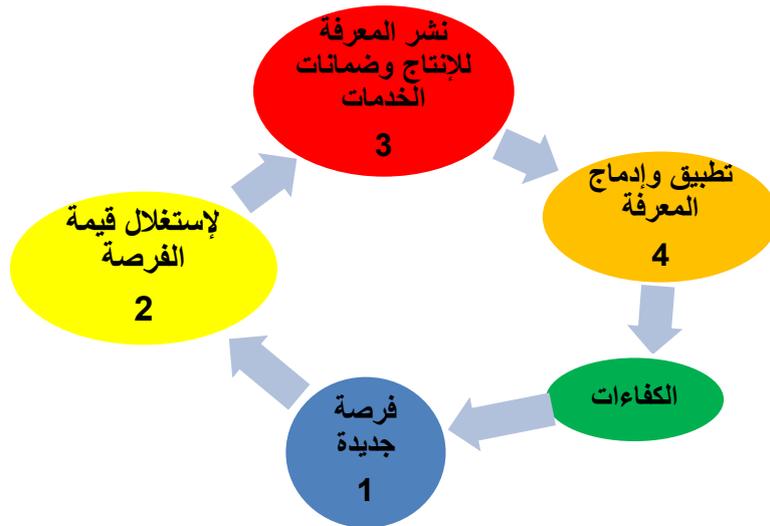
- حصر مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة، بما يعني إعطاء هذه المجهودات معنى وعمقا ودورا أكبر.
- تعاون الأطراف المعنية بالعملية التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.
- حسن استغلال الوقت، والإمكانات المتاحة.
- تقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التكوين داخل المنظمة أو خارجها.
- التصميم الجيد لمحتويات البرامج.

- الاتصال الكفاء بين المكون والمتكون.
- الاختيار السليم لأساليب التكوين ووسائله.
- مساعدة المكون والمتكون على تحديد واجباتهما و الأدوار المطلوبة منهما.
- تقرير المعيار المناسب لقياس نتائج التكوين سواء في أثناء فترة البرنامج، أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.
- قياس فعالية المكون والطرق التي يتبعها أثناء التكوين. (تريسي، 2004، ص7).
- وتحديد الأهداف يتيح كذلك للقائمين على التكوين إمكانية استخدام مقاييس دقيقة لقياس أثر التكوين، وللتعرف على مدى تحقيق التكوين لأهدافه وإلى أي مدى يتحقق عائد استثمار التكوين. ولكي تكون الأهداف سليمة وغير مضللة يجب أن تركز حول الأداء وأن تصف بشكل محدد كيف يتوقع أن يكون سلوك الفرد بعد البرنامج التكويني، لأن الأهداف هي شريان العملية التكوينية حيث يعتمد عليها في جميع مراحل العملية التكوينية، وهي "الوسيلة التي يتم بمقتضاها وضع وتحديد الأداء المطلوب الذي يراد تعلمه، ويتكون الهدف في شكله الكلاسيكي من ثلاث عناصر هي: الشرط، والسلوك والقياس" (كرسلي، 1987، ص90).

### 3.4. دور التكوين في تنمية معارف الأفراد:

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التكوين الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتكوين من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:

الشكل رقم (01): دورة التكوين في المنظمة من خلال تنمية المعارف: (Mack M, 1995, P44).



يتضح من المخطط رقم (1) العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات.

## 5. مبادئ التكوين:

- من أهم المبادئ التي تضمن تحقيق أهداف عملية التكوين كما ذكرت من طرف بعض الباحثين كما يلي:
- يتطلب التكوين الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- أن تركز أنشطة التكوين على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التكوين، ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في تدني الأداء الذي يرجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء أو عدم كفاية الإشراف، أو عدم الاهتمام، أو نقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الأفراد، وما شابه ذلك.
- أن تلبية البرامج التكوينية لحاجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.
- تكامل برامج التكوين مع فلسفة المنظمة وأن تهيأ الفرص لتطبيقها، ويجب أن تكون موضوعات التكوين المقدمة متوازية ومنظمة ومسلولة بشكل جيد، وأن تراعى بشكل كاف الاختلافات في الحاجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمكونين والمتكونين وأن تستجيب للتغيير.
- أن يتم تصميم البرامج التكوينية من خلال عملية منظمة ومرتبطة، كما يجب أن تبنى البرامج على أساس ثابت ومحدد بدقة لمتطلبات الأداء الوظيفي، كما يجب أن تبنى المواد التكوينية المستخدمة بحيث توفر سلسلة متكاملة من خبرات التعليم اللازمة لبناء المهارات.
- أن تستخدم البرامج التكوينية نظم تقديم التكوين التي يتم اختيارها على أساس فاعلية التكوين والتقنية المتاحة وفاعلية التكاليف والنتائج.
- التحقق من صلاحية البرامج التكوينية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.
- أن تتضمن البرامج التكوينية قنوات للتقييم والمعلومات المرندة ووسائل تسمح بتقوية وتحديث واستمرار فاعلية البرامج التكوينية.
- أن تطبق البرامج التكوينية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، كما يجب أن تشرك المتكونين بشكل مباشر وكامل في تشخيص حاجاتهم التكوينية وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم تقدمهم وانجازاتهم.
- أن تتيح البرامج التكوينية فرصا وفيرة للمتكونين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها. (تريسي، 2004 ، ص23-24).

ويلخص "ماينانت" 1991 "Maynant" هذه المبادئ في ثلاث نقاط هي: تشخيص ما هو موجود، متابعة وتسهيل التغيير، التحضير للمستقبل. وهذا على المدى القريب والمتوسط والبعيد.  
(Meigant. A. Manager 1991, p63).

## 6. خصائص التكوين:

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو تكميلي.
- ب- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ج- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية داخل التنظيم، (الإطارات، الموظفون الفنيون و أعوان التنفيذ..) و لابد أن يوفر كذلك لكل التخصصات.
- د- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات :

\* وضوح الأهداف و تناسقها.

\* وضوح السياسات وواقعيتها.

\* توازن الخطط و البرامج.

\* توفر الموارد المادية و البشرية.

\* توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

هـ - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها :

\* خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

\* خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.

\* خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

\* خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمكونين.

\* خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

ويعتبر التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالفرد معرض للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.  
(مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 61).

## 7. تخطيط برامج التكوين:

يعد التخطيط الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة، وهو في مجال التكوين والتطوير أمر حيوي وضروري، حيث يهدف إلى تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف واضح محدد ومتفق عليه، وفي مجال التكوين مهما كان نوعه، أو الجهة التي تستفيد منه يعتبر التخطيط مرحلة تفكيرية تسبق تنفيذ أي عمل تكويني، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهدافه والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت تمويلًا أو أفرادًا أو وسائل وأساليب تنفيذ العمل التكويني والمواعيد المناسبة لذلك، ويتلخص مفهوم التخطيط للتكوين في تحديد الاحتياجات التكوينية ثم وضع الخطط لتلبية مواجهة هذه الاحتياجات. ولكي تكون البرامج التكوينية فعالة يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف العامة والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها، ويجب أن تتناسب تلك البرامج مع احتياج وطبيعة عمليات كل جهاز أو منظمة بشكل خاص (تريسي، 2004، ص76).

أضاف تريسي عدة معايير لوضع أهداف البرنامج التكويني وذلك على النحو التالي:

- تجنب استعمال الكلمات الفضفاضة.
- أن تصف العبارة أداء متكاملًا.
- أن تبدأ العبارة بفعل.
- أن تصف العبارة وحدة أداء ذات معنى.
- أن يلائم السلوك بشكل واضح الوظيفة أو المهنة.

وخلاصة ذلك أنه "يجب تحديد أهداف البرنامج التكويني بشكل واضح ومحدد وأن تكون مفهومة من جميع المشتركين والمشاركين في العملية التكوينية". (تريسي، 2004، ص321).

والتخطيط الفعال لبرامج التكوين يراعي عدة عوامل أساسية لبناء البرنامج التكويني الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل جيد، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

**1.7. الغايات والأهداف و الخطط:** لكي تكون البرامج التكوينية فعالة فإنها يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها.

**2.7. طبيعة عمليات المنظمة:** تحتم الفروق الفردية في طبيعة عمليات المنظمات إعداد برامج تأهيل وتكوين تتناسب مع حاجات وطبيعة كل منظمة، لذا ينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند تصميم البرامج التأهيلية والأنشطة التكوينية.

**3.7. العاملون في مجال التكوين:** يعتمد عدد ونوعية البرامج التكوينية التي يمكن تنفيذها على مدى توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال التكوين من داخل المنظمة أو إعداد الخطط البديلة لتوفيرهم من خارج المنظمة.

إن مهمة اختيار المكونين لتنفيذ البرنامج من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التكوين أن توليها جميع اهتمامها نظرا لأهميتها في نجاح البرنامج في الوصول إلى الهدف منه، حيث أكد تريسي على أن المكون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكونين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية، ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين. كما أنهم يلعبون دورا كبيرا في تقويم نظم التكوين في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى ذلك فإن نجاح نظام التكوين ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة انتقاء وتكوين المكونين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة في صلب نظام التكوين.

فالمكون هو الشخص الذي يقوم بإرشاد وتوجيه المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، والعمل على تعديل اتجاهاتهم وتصرفاتهم، وتكوينهم على أسس الممارسة لمهنتهم. (Bowen Charles.P, 1973 p85). وهناك العديد من المصادر والفئات التي يمكن أن تغذي المؤسسات التكوينية بالمكونين المؤهلين علميا وعمليا ومنها:

**1.3.7. المعلمون المكونون:** خريجي الكليات والمدارس الفنية المختصة، وغالبا ما يتمتع هؤلاء المكونين بقاعدة جيدة من المعارف والمهارات المهنية الضرورية للنجاح في مهنة التكوين، غير أن بعضه قد يفتقر إلى معرفة المنظمة وتنظيمها ومجال تخصصها، وقد يفتقر أيضا إلى المعارف الخاصة بتقنيات تعلم الكبار أو المهارة في استخدام الاستراتيجيات والطرق التي تركز على أداء المتكونين، ولهذا من الضروري تكوينهم على مختلف هذه المعارف والمهارات قبل قيامهم بواجبات تكوينية.

**2.3.7. الموظفون التنفيذيون والفنيون:** يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو المستوى المتقدم، والفنيون مصدرا مناسباً لانتقاء المكونين الذين تتوفر لديهم خبرة مناسبة بالعمل أو المجال الذي يتولون التكوين عليه، كما يتوفر لديهم خبرة بمادة التكوين ومعرفة بالمنظمة وتنظيمها وسياستها وأهدافها ومجالاتها. إلا أنهم قد يفتقرون إلى المعرفة بطرق وأساليب التكوين ومهارات التكوين، مما يعني حاجة المنظمة إلى تكوينهم وتجهيزهم لمهمة التكوين التي اختيروا لها.

**3.3.7. المشرفون والمديرون التنفيذيون:** يتمتع المشرفون والمديرون التنفيذيون بثقة المتكونين الذين يظهرون احتراما لهم ولما يعرضونه من أفكار ومفاهيم، وتقل في وجود مثل هذه الاعتبارات من المكونين الملاحظات التي تتردد عادة بين المتكونين حول الجوانب النظرية للتكوين والواقع الفعلي العملي، كذلك فالتكوين يزيد من كفاءة المديرين وخبرتهم ويؤدي إلى التزامهم بالمفاهيم والأفكار التي يقومون بتقديمها

للمتكونين، وتحسن لدى المنظمة عملية المتابعة لأن المدراء سيتحولون إلى ذلك العامل المحرك لطلابهم السابقين بعد مباشرتهم للعمل. وتخفض تكاليف التكوين وتزيد خبرة المساعدين لقيامهم بالعمل فترة غياب المشرف أو المدير الأساسي. (تريسي، 2004، ص451-454).

**4.7. إمكانات التكوين:** من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للبرامج التكوينية هو توفر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرنامج. وإذا كانت هناك حاجة إلى بيئة معينة للتكوين أو ظروف محددة ولم يكن بالإمكان توفير المطلوب، فإن تحديد البديل يصبح أمراً لا غنى عنه لضمان الاستفادة من تنفيذ تلك البرامج ولو بنسبة أقل من ما هو مأمول منها في حال تنفيذها في ظروف ملائمة للخطط الأساسية. (تريسي، 1990، ص79).

## 8. أنواع التكوين:

أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة، فهناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تقسيمات مختلفة وعديدة، فنجد "مونيار" Monier 1975" مثلاً يقدم تقسيماً للتكوين بحيث يوجد التكوين القاعدي والتكوين المتواصل. (Monier. P, 1975, p.06) في حين نجد "لاروش" Larouche 1977 يقسم أنواع التكوين إلى: التكوين الخاص أو المهني، التنمية أو الرسكلة، تطوير الموظفين والعمال. (Larouche.v,1977,p423).

بينما نجد "برنابي" Barnabi يرى بأن التكوين هو في مجمله واحد وهو تطوير وتنمية الموارد البشرية وهو بهذا المعنى يشمل تطوير الأفراد والمؤسسة في نفس الوقت. (Barnabé. C, 1981, p 214). ويقسم "أرمسترونغ" Armstrong التكوين إلى قسمين: تكوين خارج مكان العمل، وتكوين داخل موقع العمل. (Armstrong.M, 1977, p138) وذكر وليام تريسي Wiliam trissi 2004 ستة أنواع للتكوين وهي:

**1.1.8. التكوين عند بداية الخدمة:** ويشتمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تكون العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

**2.1.8. التكوين العلاجي:** ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه.

**3.1.8. تكوين زيادة الكفاءة أو التكوين المتقدم:** لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

**4.1.8. إعادة التكوين:** إحلال المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة.

**5.1.8. التكوين المتعدد الجوانب:** أو ما يسمى تكوين تحقيق الانتشار، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات.

**6.1.8. تكوين العودة إلى العمل:** وهو يقدم للأفراد الذين تغيّبوا عن العمل لفترة طويلة.

وهناك العديد من الباحثين من يقسم التكوين بحسب الزمان والمكان أمثال "مايرز، ديسلر، هاريسون" وهي كما يلي:

**1.2.8. من حيث الزمان:** يمكن تقسيم التكوين من حيث الزمان إلى ما يلي:

**1.1.2.8. التكوين قبل الالتحاق بالخدمة:** يستهدف هذا النوع من التكوين إعداد الأفراد إعدادا علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالخدمة. وخلال فترة التكوين هذه يتعرف المتكون على احتياجات وقوانين ولوائح الوظيفة التي سيشغلها حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، كما يتم إعطائه فكرة وافية عن المنظمة التي سيعمل بها من حيث أهدافها ونظامها، والشروط العامة للخدمة فيها وواجبات ومسؤوليات الموظف فيها وكذلك المرتبات والترقيات والإجازات وامتنيازات الموظف، والتقارير عن مستوى الأداء وساعات العمل.

**2.1.2.8. التكوين عند بداية ممارسة العمل:** ويقصد به التكوين على العمل نفسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل الذي يعمل به الموظف ويمر التكوين على العمل بثلاث مراحل متتالية:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الإخبار: وفي هذه المرحلة يقوم المكون بشرح واجبات ومسؤوليات المتكون وعلاقته بمن يحيط به من الموظفين والعاملين الآخرين، وموقف المتكون في هذه المرحلة موقف المستمع فقط.

**المرحلة الثانية:** مرحلة المشاهدة: وهي المرحلة التي يشاهد فيها المتكون المكون وهو يقوم بتأدية العمل الذي سيقوم به المتكون، ويقوم المتكون بتسجيل ملاحظاته وبعض الأسس الهامة لتنفيذ العمل، كما يقوم بطرح الأسئلة على المكون وذلك حتى يتأكد من فهمه للمعلومات عن هذا العمل. وتعتبر المشاهدة من الأدوات الفعالة المستخدمة للتكوين على العمل.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الإشراف الفعلي: وهي المرحلة التي يقوم فيها المتكون بممارسة العمل نفسه وتحت إشراف المكون.

ويمكن القول أن هذا النوع من التكوين أي التكوين عند بداية ممارسة العمل يساعد الموظف على معرفة عمله أولاً ثم القيام به ثانياً.

كما أنه يعتبر من أكثر أنواع التكوين شيوعاً في الأعمال الروتينية اليومية كالأعمال المكتبية.

**3.1.2.8. التكوين أثناء الخدمة:** للتكوين أثناء الخدمة عدة تعاريف ومنها تعريف هاديسون حيث يرى أن التكوين عبارة عن "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة. (مايرز و هاديسون، 1996، ص8).

والهدف الأساسي من التكوين أثناء الخدمة هو تنمية وتثبيت استعدادات وقدرات ومهارات العاملين بشكل يؤدي إلى نمو هذه الجوانب وبعث روح الابتكار والتجديد في مجال عمل العاملين. كما يجب أن يتناول التكوين أثناء الخدمة جميع العاملين على فترات متفاوتة لنضمن التجديد والابتكار في العمل، وأيضا استمراريته، والتكوين أثناء الخدمة قد يكون على العمل ذاته عن طريق الرؤساء أو عن طريق مكونين متخصصين، وقد يكون خارج العمل حيث ينقطع المتكون عن عمله لفترة محدودة يتلقى خلالها برنامجا تكوينيا خارج العمل في مراكز التكوين أو في إحدى الكليات الجامعية.

ويتعلق التكوين أثناء العمل بجعل الشخص يتحكم في الوظيفة بالأداء الفعلي لها أثناء العمل، وعمليا فإن كل موظف - بدءا من أبسط عامل وحتى رئيس المنظمة - يتلقى جزء من التكوين أثناء العمل عندما يلتحق بالمنشأة، وهذا هو وليام تريسي 2004 يقول عنه "إنه أكثر الطرق شيوعا وأوسعها وأكثرها ضرورة لتكوين الموظفين على المهارات اللازمة للأداء الوظيفي المقبول"، وفي كثير من المنظمات فإن التكوين أثناء العمل هو نمط التكوين الوحيد المتاح للموظفين ويتعلق عادة بتخصيص موظفين جدد لعاملين أو رؤساء ذوي خبرة يقومون بعد ذلك بالتكوين الفعلي لهم (ديسلر، 1991، ص 417).

## **2.2.8. من حيث المكان:**

### **1.2.2.8. التكوين الداخلي (داخل المنظمة):**

يعتبر هذا النوع من التكوين من أكثر الأنواع استخداما، فأكثر من 60% من عمليات التكوين تكون في موقع العمل حيث يكون مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي. (Invancevich J.M, 1992, p494).

ويتميز التكوين في مكان العمل بفعاليتته الكبيرة حيث أنه يتم داخل بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتكون والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه بعد التكوين. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والجهد والوقت، حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ومن حيث السلبيات، فيؤخذ على التكوين في موقع العمل احتمال أن يرتكب المتكون أخطاء قد تتعكس آثارها سلبيا على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من طرف المشرف على التكوين في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه.

وهذا النوع من التكوين يتم داخل المنظمة ويعيش الفرد في بيئة المنظمة ونفس ظروف العمل وإجراءاته، وبالنسبة لخبراء التكوين فإما أن يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وتتمثل إيجابيات هذا النوع من التكوين في المحافظة على وقت العمل الرسمي وتوفير الجهد على الفرد من الانتقال إلى مراكز التكوين وتقليل التكاليف المادية والوقت والجهد على المنظمة، وتتمثل السلبيات في عدم شعور المتكون بالجو الأكاديمي وكذلك عدم توفر بعض مساعدات التكوين. (قاسم قاسم جميل، 1989، ص28)، وفي هذا الصدد يقول كل من "كاديل و كوزميتس" Carrel & Kuzmits بأنه لم يعد هناك مجال للنقاش في أهمية وأفضلية هذا النوع من التكوين نظرا للمزايا العديدة التي تتمثل في أن الفرد يكون على نفس العمل الذي سوف يقوم به مستقبلا، كذلك أن التكوين يتم من قبل شخص مؤدي للعمل ذاته، وأن التكوين يتم في البيئة الحقيقية للعمل، ونظرا لمرونة التوقيت وقلة التكاليف فإن البرنامج التكويني يكون سهلا وغير معقد، وأخيرا هذا النوع من التكوين يبني علاقة اجتماعية قوية بين المكون والمتكون (Carrel & Kuzmits, 1986, p53).

**2.2.2.8. التكوين الخارجي:** هذا النوع من التكوين يتم خارج بيئة عمل المنظمة، إما داخل الدولة أو خارجها، في مركز تكوين تابع للمنظمة أو مراكز تكوين متخصصة، وفيه ينقطع المتكون عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتكون الشعور بأهمية التكوين، كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل للخبرات والمعلومات. ومن سلبيات هذا النوع من التكوين التكاليف المادية المترتبة على تكوين عدد كبير من الأفراد، كذلك التأثير على سير العمل بسبب انقطاع الفرد عن أداء عمله.

ويوضح "كاديل و كوزميتس" Carrel & Kuzmits 1986 بالنسبة لهذا الموضوع من التكوين بأنه يتم في مركز التكوين الخاص بالمنظمة أو أنه يتم في مركز تكوين خاص، ويذكر العديد من المزايا تتمثل في قلة التكاليف المادية بالنظر إلى العدد الكبير الذي يتم تكوينه وهذا لكون التكوين يشمل مجموعات وليس أفراد، كذلك ميزة أخرى هي وجود مكونين مختصين في مجال التكوين ذوي كفاءات عالية وخبرة في المجال التكويني. كذلك هذا النوع من التكوين يكون أكثر تخطيطا وتنظيما ومعد بإتقان، وأخيرا يكون التكوين في بيئة بعيدة عن بيئة العمل مما يبعد المتكون عن الإحساس بضغوط العمل وإرغاماته. (Carrel & Kuzmits, IDM 1986, p55).

وهناك أنواع أخرى مختلفة للتكوين يمكن إجمالها عموما فيما يلي:

### **1.3.8. التكوين المتواصل:**

يتضمن هذا النمط من التكوين برامج تكوينية قصيرة تخصص فئة العاملين فعلا بالصناعة، والغرض منه رفع مستوى مهارتهم من الوجهة العملية، ولهذا يطلق عليه أيضا "نظام رفع مستوى المهارة" الذي يتشكل من مجموع النشاطات التربوية التي تتجاوز التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل

الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، أو يكتسب أكبر قدر من الاستقلال الجسمي والاقتصادي والاجتماعي والفكري بقدر استطاعته.  
(Bernard .P, 1996, p 06).

يهدف التكوين المتواصل إلى تعريف العمال الموظفين (المتكولين) على أحدث تطورات المهنة وتدريبهم على أساليب حديثة تيسر تكيفهم مع تبدل التقنيات وشروط العمل، وتسهل ترقيتهم الاجتماعية بواسطة مختلف مستويات التأهيل المهني، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.  
(Maidive J.P, 1976, p18).

لقد قدم هذا النمط من التكوين خدمات عديدة في مجال تنمية المهارات وتحسين المستوى الذي يمكن المؤسسات الإنتاجية من مجارة التحولات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بوتيرتها السريعة، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الإقبال عليه في السنوات الأخيرة، إذ تقدم بثماني مرات في فترة قصيرة لا تتعدى عشر سنوات من 06% قبل 1990 إلى 46% بين جانفي ومارس 2001.  
(Revue de Formation Professionnelle 2002, p23).

### 2.3.8. التكوين السلوكي:

ويهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو تعديل الاتجاهات والقيم التي يكتسبها العاملون في أداء أعمالهم. ولكي ينجح التكوين السلوكي في تحقيق الأهداف ينبغي الإلمام بالمبادئ السلوكية التالية التي تحكم عملية التكوين:

- إن التكوين عملية شخصية تقوم أساسا على توفر الرغبة أو الدافعية لدى المتكون، بمعنى أن التكوين لا يمكن أن يكون إجباري، فالمتكون هو الذي يحدد قدر استفادته من التكوين، لذا يجب إقناع المسؤولين بأهمية التكوين كوسيلة لتلبية رغباتهم الشخصية وربط التكوين والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة التي يمكن الحصول عليها.

- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا النوع من السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك، وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها المدير، وأنه لا جدوى من التكوين إذا لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل وتهيئة بيئة العمل بحيث تتناسب مع متطلبات المسؤول بعد تكوينه، بمعنى توفير المناخ الإداري الصالح الذي يتيح للمتكون فرصة تطبيق السلوك الذي تكون عليه والإفادة منه. (كولز وبروسو، 2001، ص 143).

يختزل دافلي 1996 Devalay الصيغ التي يكتسبها التكوين في أربعة أنماط: التكوين الجماعي، التكوين الفارقي، التكوين الفردي والتكوين المشخص.

**1.2.3.8. نمط التكوين الجماعي:** وفي هذا النمط يتبع الأفراد المتكونين نفس المسار التكويني الذي يحدد أهدافه المسؤولون على التكوين بمعية المتكونين، وهو نمط كثير الانتشار في الوسط التكويني، ومن خصائصه اعتبار المكون محورا رئيسيا في العملية التكوينية تقع على عاتقه برمجة العمل التكويني وتنظيمه.

**2.2.3.8. نمط التكوين الفارقي:** هو نمط شبيه في صيغته وأهدافه من النمط الأول غير أن المكون بإمكانه مراعاة خصوصيات الأفراد، الفروق الفردية بينهم سواء كان ذلك عند بناء العملية التكوينية أو توجيهها.

**3.2.3.8. نمط التكوين الفردي:** قد يتبع التكوين مسلكا فرديا، وهذا حين يعنى بخصائص فرد معين، ويستند هذا النمط إلى وحدات تكوينية Modules تعرض على المتكونين ليختاروا منها ما يناسب حاجاتهم والكفاءات التي يرغبون في التحكم فيها، ويكون الاختيار على أساس التفاوض بين المكون والمتكون. و الملاحظ أن هذا النمط يمكن دعمه ببعض التقنيات التي تمثل أنماطا أخرى كالتكوين عن بعد والتكوين المبرمج والتكوين الذاتي.

**4.2.3.8. التكوين المشخص:** يبدو هذا النمط للوهلة الأولى مرادفا للتكوين الفردي غير أن الأمر يختلف، فإذا كان التكوين الفردي نمط يراعى فيه خصوصيات الأفراد عموما، فإن في التكوين المشخص يتخذ الفرد في كليته أي ببعده الثقافي وبخصوصياته الاجتماعية والثقافية وبانتمائه الاجتماعي ومن خلال الأدوار التي يؤديها كأب أو كأم أو كعامل. (Devellay M. 1996, p 154).

## **9. تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية:**

بناء على ما تم تحديده من برامج في المرحلة السابقة (مرحلة تخطيط التكوين)، يتم تصميم البرامج التكوينية، وتتطلب عملية التصميم بدءا بتحديد أهداف البرامج، وتحديد الفئة المستهدفة للبرنامج التكويني من حيث تخصصاتهم، وخبراتهم، سنهم والدورات السابقة التي تحصلوا عليها، كما تتطلب عملية التصميم تحديد مدة البرنامج ومكانه والوسائل التي ستستخدم أثناء تنفيذه. (تريسي، 2004، ص 394).

## **1.9. البرامج التكوينية:**

يعرف البرنامج التكويني بأنه "مجموعة الأنشطة المحددة للتعامل في مجال معين من مجالات التكوين المتعددة، أو مجموعة من الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد". (توماس، وديفيد، 1991، ص 39).

بعد عملية تحديد الحاجات التكوينية تبدأ بعدها مرحلة تصميم برنامج التكوين الذي يفي بالحاجة، و يتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين مجموعة من الموضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني أو التدريبي، ثم أساليب التكوين، و الأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج، كذلك تحديد مراكز التكوين المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، وأخيرا يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التكوينية و الإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد و المؤسسة.

إن وضع برنامج التكوين حيز التنفيذ الحامل للاختيارات و الاتجاهات على مستوى السياسة العامة للتكوين في شكل دورات تكوينية و الذي يوضع سنويا من طرف مديرية الموارد البشرية(مصلحة التكوين).

فبرنامج التكوين يخطط و ينظم دورات التكوين عملا بالأهداف المحددة، و البرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، و الأهداف المسطرة لتحقيقها، الأولويات التكوينية، و مضمون الدورات التكوينية و البيداغوجية و المدة الزمنية اللازمة للتكوين، وميزانية التكوين، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين.(Peretti .J.P,2002, p106).

فالمؤسسة يجب أن تعلم أو تعرف ترتيب احتياجاتها حسب الأولوية، و هذا بالأخذ بعين الاعتبار، مشاكل الخلل الوظيفي الحالية و من بين هذه المشاكل "تردي نوعية الإنتاج، و تكرار أخطاء التسيير، و زيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، و ضعف المردود الجماعي، و تعطل الآلات و أجهزة العمل، سوء استعمال الآلات، و ظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل، و لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع استثمارات خاصة بمعاينة النجاعة.

كذلك عندما تنوي المؤسسة بالبدء في مشاريع التغيير أو الاستثمار، فإن هذه المشاريع تخص اختيارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع تستطيع أن تكون محتوية في مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث مصالح الإنتاج، و نجاح هذه المشاريع يحتاج إلى تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتطوير الوظائف و المهن لدى مصالحتها و هذا غالبا ما يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية و التغييرات التنظيمية الحادثة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسؤولين حول العمل و ما يتطلبه من تكوين.

إضافة إلى هذا، فإن التغيير الثقافي بدوره له تأثيرا مباشرا، حيث أن ثقافة المؤسسة تبنى على مجموعة القيم و طبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع استقطاب أو احتواء حتمية تغيير ثقافي، والتحديد الواضح للحاجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز اقتصاديات أي الاستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية.(Peretti .J.P,2002, p107).

أما المرحلة المالية لإعداد برنامج التكوين تخص إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بتحديد ووضع الحاجات التكوينية المستهدفة لبناء مخطط أو برنامج التكوين، حيث يتم اتخاذ القرار في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التكوين بالتعاون و التنسيق مع كل الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات الكافية و القدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل و نشاط المؤسسة.

وتتمثل الاختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، و اختيار نوع و مدة التكوين، (Peretti J.M, 1991, p379) وبالتالي يظهر برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة. وإنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة، (Saint Sauveur A, et Lama J.P, 1984, p48) ، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و تقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية و السنوات المقبلة، (Pespassc .M et Pelisier .J, 1974, p 177) وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات و هذا تبعا لحجم النشاطات في المؤسسة، و طريقة التسيير فيها. (Menant .A, 1995, 1991,P 423).

## 2.9. الأساليب التكوينية:

تتعدد الأساليب التكوينية باختلاف التخصصات والغرض من التكوين والدافع والهدف لهذا التكوين، ويمكن إجمالها عموما في النقاط التالية:

### 1.2.9. اللقاءات العلمية:

تهدف الكثير من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والمؤتمرات إلى إتاحة تكوين لبناء المهارات للمديرين، وتوفر الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) مثلا برامج مختلفة في مجالات مثل الإدارة العامة، والموارد البشرية، والتسويق والمبيعات.

### 2.2.9. نمذجة السلوك:

إن نمذجة السلوك تعد أسلوبا تطويريا جديدا، وتتم من خلال الآتي:  
يوضح في البداية للمتكون الطريقة أو النموذج الصحيح لعمل شيء ما، ثم يترك الشخص يطبق الطريقة الصحيحة لهذا العمل، وبعد ذلك يتم تزويده بتغذية عكسية تتعلق بأدائه.  
ويستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التالية:

- تكوين مشرفي الصف الأول على التعامل الأفضل مع تعليمات المشرف، شاملا إعطاء التعريف، والانضباط، وتقديم التغييرات، وتحسين الأداء السيئ.

- تكوين مديري المستوى المتوسط على التعامل الأفضل مع الوظائف التي تتعلق بإعطاء التوجيهات، ومناقشة مشكلات الأداء، كمناقشة عادات العمل غير المرغوبة، ومراجعة الأداء، ومناقشة مشكلات الراتب.  
- تكوين الموظفين (ومشرفيهم) على تقبل النقد وتوجيهه، وطلب العون وإعطائه، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين.

ويمكن تلخيص الإجراء الأساسي لنمذجة السلوك فيما يلي:

**1.2.2.9 النمذجة:** في البداية يقوم المتكويين بمشاهدة أفلام أو شرائط فيديو توضح النموذج الذي يسلكه الأشخاص بفاعلية في موقف مشكلة، وبعبارة أخرى فإن المتكويين يشاهدون الطريقة الصحيحة للسلوك في موقف محاكاة ولكنه واقعي. وهكذا فإن الفيلم قد يوضح للمشرف كيفية انضباط المرؤوس، إذا كان تعليم الانضباط هو غرض البرنامج التكويني.

**2.2.2.9 تمثيل الأدوار:** بعد ذلك يتم إعطاء أدوار للمتدربين ليقوموا بتمثيلها في مواقف مشابهة، وهنا فإنهم يمارسون ويعيدون سماع السلوكيات الفعالة المقدمة من خلال النماذج.

**3.2.2.9 التدعيم الاجتماعي:** يقوم المكون بإعطاء دعم في شكل مديح وتغذية عكسية بناءة معتمدا على كيفية أداء المتكويين في موقف تمثيل الأدوار.

**4.2.2.9 تطبيق التكوين:** في النهاية، يتم تشجيع المتكويين على تطبيق مهاراتهم الجديدة عندما يعودون إلى أعمالهم الجديدة (ديسلر، 1991، ص427).

هناك أنماط عديدة للتكوين أثناء العمل، ولعل أكثرها شيوعا هو طريقة التلمذة أثناء العمل، والتي يتم فيها تكوين الموظف في العمل بواسطة عامل ذو خبرة أو مشرف المتكويين. وفي المستويات الأدنى فإن عملية التكوين قد تتعلق فقط بمجرد وجود متكويين يتم ملاحظتهم من خلال مشرف لتطوير مهاراتهم لتشغيل الآلة. ولكن هذا الأسلوب يستخدم أيضا في مستويات الإدارة العليا. وفي الغالب فإنه يتم استخدام وظيفة "مساعد" لتدريب وتطوير مديري الإدارة العليا المستقبليين في الشركة. وتعد مناوأة العمل والتي يتحرك فيها الموظف (وهو عادة متدرب إداري) من وظيفة إلى أخرى في فترات مخططة تعد أسلوبا آخر للتكوين أثناء العمل (ديسلر، 1991، ص418).

### 3.2.9. تمثيل الأدوار:

يعد دور الرئيس من أشهر الأدوار التي تمثل تمرينا يسمى "مشكلة المقايضة الجديدة"، وأدوار مثل هذه بالنسبة للمشاركين (حينما تمتزج بالتعليمات بالنسبة لتدريب تمثيل الدور) يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مستقلة بين لاعبي الدور، خاصة حين يطرح كل منهم نفسه في الدور بدلا من التمثيل فحسب. والفكرة في

التمرين هي حل المشكلة في التو، وبذلك تطور مهارات المتكولين في مجالات مثل القيادة والتفويض. (ديسلر، 1991، ص424).

#### 4.2.9. المباريات الإدارية:

إن المباريات الإدارية يمكن أن تكون أدوات تطوير جديدة، فالناس تتعلم الأفضل من خلال الممارسة بالانغماس في النشاط نفسه، والمباريات يمكن أن تكون مفيدة نتيجة لهذا الانغماس. ويمكن أيضا أن تكون المباريات مثيرة ومبهرة بالنسبة للمتكون بسبب واقعتهم وتنافسهم. وعلى الجانب الآخر، فإن المباريات يمكن أن تكون مكلفة بالنسبة للتطوير والتنفيذ، خاصة حينما تكون (وهو المعتاد) باستخدام الحاسب الآلي (ديسلر، 1991، ص423).

#### 5.2.9. التدريب الحسي:

يعد التدريب الحسي بطبيعته من بين أفضل الأنواع حيث يكون موضوعه مثيرا للجدل، خاصة في الجوانب المتعلقة بمناقشة النواقص، و لكن و حين تكون المشاركة إجبارية يمكن أن يكون لها تأثير معاكس للمشاركين الغير المهيين. وعلى الجانب الآخر، فإن التكوين يمكن أن يكون فعالا ويصبح المشاركون أكثر وضوحا، وذوي فهم ذاتي، وتحت الظروف الصحيحة فإن أداء الشركة وأرباحها يمكن أن تتحسن كنتيجة للحساسية المحسنة. ومع ذلك فإن الحساسية والصرحة الزائدتين يمكن أيضا أن تعطي عكس النتائج المرجوة، خاصة حين تكون القرارات المطلوب اتخاذها صعبة التكيف. وهكذا فإن تكوين الحسي يعتبر أداة يجب استخدامها بتعقل وحذر. (ديسلر، 1991، ص43).

#### 6.2.9. المناقشة:

أشار "وايت" 1985 إلى واجبات قائد المناقشة في النقاط التالية:

- خلق جو من المحادثة السهلة وإعطاء النقاش نصيب كبير من الحركة.
- التأكد من تفهم المجموعة وقبولها لأهداف المناقشة.
- الإصغاء وتفهم معنى وترابط المساهمات.
- إعطاء المعلومات وتعريف المصطلحات إذا لزم الأمر.
- تأكيد ترابط الأفكار مع بعضها.
- مساعدة المناقشة على الاتجاه نحو الأهداف المطلوبة منها.
- التلخيص. (جوزيف ووايت 1985، ص58).

### 7.2.9. أسلوب دراسة حالة:

وهو أسلوب انتقاء الحالات الواقعية من الحياة العملية المطابقة للمواقف القائمة بالمنظمة لتصبح موضوعا للمناقشة لتزويد من حماس المتكويين أو اختيار حالات أخرى عامة لمجرد إثارة تفكيرهم وإبداء آرائهم، حيث يقوم المكون بتقديم معلومات ضرورية عن هذه الحالات للمتكويين ويطلب منهم البحث عن حلول مناسبة لها، ويتميز هذا الأسلوب التكويني بالمشاركة الجماعية والمناقشة بين المتكويين، حيث يتم تبادل وجهات النظر بين المتكويين، ويؤدي إلى تنشيط أفكارهم وتنمية قدراتهم على تحليل المشكلات ووضع البدائل للحلول الممكنة لها.

إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل لدراسة ومناقشة الحالة من قبل المتكويين وكذلك الحاجة إلى التركيز العالي والمتواصل من قبلهم طوال فترة دراسة الحالة، بالإضافة إلى احتكار بعض المتكويين المناقشات على حساب بقية المشاركين. (وليام تريسي، 1990ص331).

### 8.2.9. أسلوب التطبيق العملي:

ومن مميزات هذا الأسلوب تعلم المتكويين بسرعة، وتجسيده للشرح وإعطائه معنى للكلمات وتوضيحه للرؤية واستخدامه لعدد من الحواس لشد انتباه المتكويين وقلة الوقت المستخدم لشرح الشفوي، ولكن يعاب عليه التكلفة العالية وتطلبه مهارة فائقة في المكون لأداء التطبيق العملي، وتعرض التطبيق العملي للتوقف أحيانا بسبب تعطل الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض. (تريسي، 2004، ص 317).

### 9.2.9. التكوين بالتوجيه المباشر:

عملية إرشادية وجها لوجه، تنطوي على قيام علاقة وثيقة بين الموظف ورئيسه المباشر، الغرض منها هو التحليل الموضوعي بواسطة كل من الرئيس والمرؤوس لأداء المرؤوس وذلك كوسيلة لتطوير الأداء (تريسي، 1990، ص29).

### 10.2.9. التعليمات المبرمجة:

وفقا لهذه الطريقة فإن المادة التكوينية تقدم على شكل خطوات صغيرة، حيث تتطلب كل خطوة منها استجابة من المتكون يتم بعدها اختبار استجابته ومقارنتها بالاستجابة الصحيحة، حيث يتم إحداث التغيير السلوكي هنا عن طريق التغذية العكسية. ويقول "ناش" A.N. Nash 1971 وزملاؤه بأن أسلوب التعليمات المبرمجة هو أسلوب شائع الاستعمال في التكوين في المنظمات. (Nash A.N, et All, 1971p397- 418).

ويحدد "هينمان" Heneman عدة تقنيات تستعمل كأساليب للتكوين، وقد حددها فيما يلي:

أ- تقنيات تمثيل المعلومات: وتضم مايلي:

- قائمة مراجع للاطلاع.

- دروس بالمراسلة.

- أفلام تعليمية.

- عرض بحوث ودراسات.

- محاضرات.

- دروس ميرمجة...الخ.

ب- تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات: وتضم ما يلي:

- مجموعات النقاش.

- الملتقيات.

- العمل الجماعي...الخ.

ج- تقنيات المحاكاة: وتضم ما يلي:

- دراسة حالات.

- لعب الأدوار.

- تكوين في ورشات متفرقة.

- التكوين على معدات أو وضعيات مشابهة للوضعيات الحقيقية...الخ.

(Henman. H.G, et Coll, 1980, p339-340).

من الضروري إتباع التدرج في المراحل قبل وأثناء وبعد التكوين بشكل يسمح بزيادة فعالية الإجراءات

المتخذة في عملية التكوين وكذا ضمان تلقي المعلومات بشكل فعال. (Belcourt .M, 1996, p 139).

## 10. تقييم التكوين:

تعرف عملية تقييم التكوين بأنه فحص القيمة الكلية لنظام تكوين أو مادة تكوينية أو برنامج من حيث

الأبعاد الاجتماعية والمادية. (جل بروكس، 2001، ص269).

ويعرف "هامبلين" Hamblin 1974 التقييم تعريفاً شاملاً بأنه "أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية

راجعية) حول تأثيرات برنامج تكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات".

(Hamblin A.C., 1974, p.8).

فالتقييم جد مهم وضروري سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، حيث أنه يوضح عن مدى تطور و تقدم كلا

الطرفين في العمل، و عملية التقييم تعد بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من القيام بها حتى

يسمح للأفراد و المؤسسة من تطوير و تنمية مساهمهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بتدعيم قدرة

الأفراد نحو اقتراح طرق ومعايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين".

(Saint Sauveur .A et Hama H.P, 1984, p76) ، كما أنه يساعد على إمكانية "التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين و التي تم تحضيره لها". (Sekiou et Autres, 1993, p386).

كذلك يساعد التقييم على "إعانة المتكون من تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف و مهارات". (Barzucketti .S et Claud .J.F, 1995, p78)، و لاسيما أن التقييم يعتبر " شرط ضروري و أساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم" (Barzucketti .S et Claud J.F, 1995, p78).

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في "تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد بأكثر فعالية و أكثر سرعة و دقة" (Bernard .G, 1973 ,p183).

والإدارة عادة ما تقوم بممارسة التقييم في نشاطها من أجل " تحقيق الممارسة الجيدة، و هذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، و إنما بالعلاقة بين التكوين و قيمة إستعمال قوة العمل"

(Decoster.M et Ppichault.F, 1998,p203)، و يظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de Bord)، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة عدم الوصول إلى النتائج بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم على " التأكد من أن الفرد المتكون قد حقق الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، و الحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل" (Meignant .A1995, p320).

### 1.10. أهمية تقييم التكوين:

انطلاقا من أهمية التكوين فقد ظهرت أهمية أخرى لا يمكن تحديد إيجابيات وسلبيات التكوين إلا بها، ونقصد هنا تقيمه. فإذا كان التكوين استثمارا من طرف المؤسسة، فالتقييم هو التأكد من عائد هذا الاستثمار وقياس مردوده على الفرد بحد ذاته وعلى منظمته وعلى المجتمع الذي يعيش فيه.

وقد أدرك الجميع دولا ومنظمات هذه الأهمية العظيمة للتقييم وما يتيح لها من توفير لمقدراتها وتوفير لأموالها وتوجيهها التوجيه السليم، فمثلا أوضحت إحدى الدراسات التي نشرت حول التكوين ومدى الاستفادة منه "أن ما ينفق في أمريكا على التكوين يزيد على مائة وعشرون بليون دولار سنويا، وأن الاستفادة الفعلية من هذه الاستثمارات لا تزيد عن 10% مما يعني أن نسبة الفاقد مما يصرف على التكوين من أموال تبلغ 90% من إجمالي الاستثمارات في هذا المجال، وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بتقييم التكوين من ناحية وعدم الاكتشاف المبكر لعدم فاعليته وكفاءته من ناحية أخرى، ولأن ما يقدر بـ 80% من المعلومات والمهارات التي تقدم في هذه البرامج لا يتم تطبيقها من قبل المتكونين ولا تحول إلى أداء فعلي.

(برود ونيوستروم، 1997، ص 5)

## 2.10. مؤشرات فاعلية البرنامج التكويني:

تعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهمها ما يلي:

### 1.2.10. أهداف التكوين: (توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية).

يمكن القول بأن الهدف الأساسي من وراء التكوين هو الرفع من مستوى الأداء أو تذليل المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا ترتبط بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، و في هذه الحالة قد لا ينجح أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، و لذلك فإن معيار نجاح و فاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة ( الآنية و المستقبلية) و إذا ما تشعبت أهداف التكوين لتتضمن الأعداد و التهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغيير المرافق لها عند ذلك لا بد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، ومن خلال هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التكويني.

من كل ما سبق نستنتج أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة و أهداف التكوين و كذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

### 2.2.10. درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني و درجة توافقها مع الحاجات التكوينية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف و العوائد، " تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة و إتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التكوين و التعليم للفرد و المنظمة، و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير". (د.سهيلة محمد عباس، 1999، ص153).

### 3.2.10. تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني إحتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية و التي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق إحتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده" (سهيلة محمد عباس، 1999، ص152). فالعوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجها على المدى

القصير، و مع ذلك لا بد من الإعتماد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التكويني في تقييم البرنامج التكويني.

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته و العائد منه.

### 3.10. مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني:

**1.3.10. ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنتهاء التكوين:** حيث يتم توزيع إستثمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، يضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدة المحتوى للمتدربين و طرق التكوين وأسلوبه و درجة التفاعل بين المدرب و المتدرب و درجة ملاءمة فترة التكوين و موقعه و المستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

أن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتدربين في البرنامج، و لذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية و صدق.

**2.3.10. تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني:** و هذا يتم من خلال إجراء إختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني و غالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، و من ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى و فق نتائج الإختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الإستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس و الهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

**3.3.10. إستخدام المهارات الجديدة و المعارف التي تم إكتسابها:** و هذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل و يقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، و هذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التكويني، فإرتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في إنخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بالعوائد أو إرتفاع العوائد المحققة.

**4.3.10. العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف:** أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة و تحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه.

**5.3.10. الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فقد عرفها "تنر" Tenner و "ديتورو" Detoro 1992 بأنها: استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع

وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. (Tenner & Detoro, 1994, p310).

إن فعالية أي برنامج تكويني تزداد بلا شك مع وجود أهداف واضحة للبرنامج التكويني، ومع وجود الربط والانسجام بين مواضيع البرنامج التكويني ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتكون. وهناك ثمة نماذج متعددة تصنع العناصر الرئيسية لعملية تقييم الفعالية في هذا المجال، من بينها:

#### **4.10. نموذج Kirk Patrick لتقييم فعالية البرنامج:**

يعتبر هذا النموذج من أشهر النماذج المعروفة في المجال، و يحدد فيه صاحبه أربعة عناصر لتقييم فعالية البرامج التكوينية:

**1.4.10. ردود الفعل:** ويقصد به ردود فعل المشاركين في البرنامج، أي درجة رضا المتكونين في هذا المجال عن المادة التكوينية، وقاعات التكوين، والمساعدات البصرية والسمعية. وقد يتم معرفة آراء المشاركين في البرنامج من خلال ملاحظة المتكونين للمشاركين في الدورة التكوينية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع المتكونين، أو عن طريق تجهيز نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشاركين.

**2.4.10. السلوك:** ويقصد به قياس التغير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني. وهذا النوع من القياس يمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التكوين وبعده. وينبغي إجراء هذه المقارنة بعد انتهاء التكوين بفترة معقولة حتى تتمكن من إجراء المقارنة الجدية بين السلوك قبل التكوين وبعده.

**3.4.10. التعلم:** أي قياس ما استوعبه المشاركون في البرنامج التكويني من المعرفة والمهارات والاتجاهات.

**3.4.10. النتائج:** في هذا المستوى، نقيس تأثير جلسات التدريب في مستوى الشركة، وتحصل على إحساس واضح بعائد الاستثمار من برنامج التدريب. (Vittoria.Gulli, 2022, p18).

## - خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق تبين لنا أن التكوين له دور كبير في العصر الذي نعيش فيه، إذ أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، وليس هناك مثال أشهر أو أوضح من البرامج الإعلامية الذكية والتطورات السريعة المصاحبة لها، بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال في كل مرة، وفي الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات أكثر تعقيداً وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها. ولكن التكوين ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة بل له أسباب أخرى، من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط النقص لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة والتي تقل من كفاءتهم لأداء أعمالهم، ومنشأ نقاط الضعف هذه قد يكون المستوى التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار أثناءها ولا بقوانين العمل و بأساليب وطرق تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها، وأفضل وسيلة لذلك هي التكوين.

# الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية

- 1 . تعاريف العلاقات الإنسانية
- 2 . الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية
- 3 . العلاقات الإنسانية والاتصال
- 4 . عناصر العلاقات الإنسانية
- 5 . النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية (لمحة تاريخية)
- 6 . العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
- 7 . أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية
- 8 . العلاقات الإنسانية في المؤسسة
- 9 . أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم

## تمهيد:

لا شك أن التقدم المذهل الذي تشهده الدول المتقدمة في جل الميادين جر معه موجة من المصطلحات و المفاهيم خصوصا بعد تنامي وسائل الإتصال و التكنولوجيا الحديثة، مما فرض على التنظيم الحديث جو من التنافس و التدافع لتحقيق الأهداف المسطرة بالنسب العليا و بأقل التكاليف، و من أولويات كل تنظيم يسعى للبقاء و التطور، الأخذ بالأسباب على جميع مستوياته، و من بينها مراعاة حاجات و رغبات الأفراد المكونة له داخل أنساقه التي غدت مفتوحة و أضحى فيها المورد البشري القوة التنافسية الأساسية، و الساعية لتحقيق الأهداف التي أقيم من أجلها، و من تم وجب كذلك مراعاة العلاقات الإنسانية، بل العمل على رفعها و تحسينها بين الموظفين، فإرساء جو العمل السليم و العمل على تحسين مستويات الإتصال من شأنه رفع مستوى الأداء و القدرات التنافسية لتنظيم، فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل ضرورة حتمية من أجل إحداث الفارق و دفع حركة العمل للوصول إلى المبتغى.

لقد بات ضروريا على الخبراء و المختصين في المجال السهر على خلق طرق حديثة و ابتكار جملة من الآليات، قصد تهيئة الجو الإنساني المناسب في العمل في ظل بيئة يسودها الإحترام و التقدير المتبادل بين الأفراد المكونين للجماعة داخل التنظيم، الذين بدورهم سيتأثرون إيجابا بالنوع الراقي من التعامل الإنساني و التقدير لمهاراتهم و كفاءاتهم و كذا لما يقدمونه من إنجازات في مجال العمل من طرف مسؤوليهم، مما سينعكس كذلك على العلاقات بينهم حيث يعم الرضا و تنمو العلاقات الطيبة بينهم، و يزيد شعورهم بالإنتماء للتنظيم، و يغرس فيهم حب التعاون و التفاهم المتبادل، كلها مدلولات يعود نفعها على العمل، حيث يسعى الجميع في ظل هذه البيئة المريحة و الخاضعة لمعايير العدالة إلى رفع وتيرة الأداء و الوصول إلى الأهداف بنجاعة و كفاءة.

## مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية:

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب وظروف منشئها وهذا ما سنوضحه فيما يأتي:

## تعريفات ومداخل العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته في الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المنشآت، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مما يبدو عليه، بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين - ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى جانب ما سبق - نحو زيادة مردودية الأفراد وتدعيم نشاط المنظمة.

## 1. تعريف العلاقات الإنسانية:

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "لعلاقات"، رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية" (أحمد زكي بدوي، 2009، ص 352).

أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني: مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين (أحمد زكي بدوي، 2009، ص 203).

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين/طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين. (حسين علي و آخرون، 2004، ص 71).

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك. (م. روزنتال و ب. يودين، 1981، ص 298).

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: فـ "سكوت" مثلا يعرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي

المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع. (محمد بن عابد المشاوية، الدوسري، 2005 ص26).

ومن جهة أخرى فإن " وليام كلباترك " يعرف العلاقات الإنسانية بأنها " أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها" (الحسين عبدالحميد أحمد رشوان، 2004، ص 71).

ويطلق لفظ " علاقات إنسانية " Human Relations على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل.

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل " ( الشنواني صلاح، 1999 ص 497). ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

وترى " مادلين غرافيتز " أن العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تنماشى مع وصفة تتعلم حول إنها تتطلب وعيا بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب، على شكل الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين. (GRAWITZ Madeline, 1999, p 215).

ومنه نجد أن الصلات الإنسانية داخل المنظمة تقوم على أساس شعور مشترك بين العمال، وبينهم وبين الرؤساء، تمليه ضرورة انتماءهم إلى نظام واحد،(تسري عليهم لوائح تنظيمية، وظروف واحدة، وهدف مشترك واحد)، وهو ما معناه أنهم ضمن مجتمع واحد، فيه لكل فرد واجبات وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية.

فلكل تصرف من تصرفات الإنسان أثره أو كما يقول علماء الفيزياء لكل فعل رد فعل، والإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، كل تصرف من تصرفاته تقريبا يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صدهاء فيهم، يدفعهم غالبا لإتيان نوع معين من التصرفات، ولها بدورها أثرها أو صدهاء ونستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم (التجارب) أو إذا استعرنا تعبيراً آخر من علماء الطبيعة (التفاعل) وهو حجر الزاوية في العلاقات البشرية، والطابع المميز لهذه العلاقات. ومنه من

الضروري التأكيد على علاقات الأفراد في مكان العمل، وكذلك التأكيد على قيم الأفراد في نفس الموقع (حسين بلعجوز، 2010، ص34).

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

كما يعد أيضا من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولا من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم، والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين. (Raymond Boudon et autres, 2005, P 196).

كل ذلك في النهاية يحقق نوعا من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضا وكلاهما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليها، بهدف تطوير السلوك الإنساني، إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط و الانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالبا ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي " مجال من مجالات الإدارة، يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " وتعرف في هذا المجال بأنها مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة ". (الحسين عبدالحميد أحمد رشوان، 2004، ص72).

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير " ديفز " إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية. (أحمد إبراهيم أحمد، 2000، ص62).

ويعرفها آخرون بأنها " فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاقتناع القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع

حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف". (عبد الوهاب علي محمد، 1985، ص 21).

كما يمكن أن نضيف إلى ما سبق ما ذهب إليه " ستيف ديك " بأن العلاقات الإنسانية تتعدى إلى أكثر مما ذكر، إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزملاء في العمل تجاربهم الحياتية، وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة. (STEVE Duck,2007, P11) فهي تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك ". (عبدالشكور محي الدين، 1975، ص 14).

ومن الملاحظ في التعريف السابق اهتمامه بنظم التعامل بين الناس بعضهم مع بعض في المجتمع الذي يعيشون فيه، ولا يقتصر ذلك على فرع أو مجال من مجالات المجتمع بل يشمل مجالات الحياة كافة : الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضا على كل منظمة، أو مؤسسة، أو مرفق علمي، أو تعليمي، أو أسري، وكل تجمع يؤدي إلى الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة.

والتعريف الذي أورده " روبرت سلتونستال " بأن " العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، ويقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس ". (سلتونستال روبرت، 1966، ص 05).

أخيرا يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، و أن الفهم المتكامل لجوانب السلوك الإنساني يمكن من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة.

## 2. الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

يمكن التعرض إلى بعض هذه الأسباب فيما يلي:

## 1.2. عدم التوازن بين العلاقات الإنسانية والجوانب الأخرى في محيط العمل:

يتبين من الاستعراض التاريخي السابق أن العلاقات الإنسانية لم تحرز إلا على القليل من الاهتمام، مما جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل، وقد لمست الإدارة هذه الحالة من عدم التوازن فعملت على تصحيح الوضع عن طريق توجيه الاهتمام والدراسات نحو العلاقات الإنسانية.

## 2.2. ظهور مشاكل جديدة:

كان لنمو النقابات العمالية وسن التشريعات العالمية من قبل الحكومات وراء بروز مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية، كما عادت و بشكل أكبر المشاكل القديمة مع زيادة الأفراد العاملين في الأنساق الجديدة، وكان هذا من الأسباب التي دفعت الإدارة إلى تصحيح الأخطاء، عن طريق تركيز الاهتمام على العلاقات الإنسانية، وقد رأينا كيف أن تيلور كان يحاول أضعاف مركز النقابات العالمية عن طريق توجيه الاهتمام إلى العامل، إلا أنه أخطأ في الإنساني و الاثباعات النفسية والاجتماعية التي يحتاجها الأفراد في محيط العمل، وهناك من المدراء من رأى في العلاقات الإنسانية وسيلة فعالة في القيام بالعمل الإداري، فوجهوا اهتمامهم نحو هذا الميدان.

## 3.2. ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد:

كان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية، وكان من بين العوامل التي أدت إلى فشل التجربة الإنسانية التي خاضها روبرت أوين في انجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية مثل القدرة على الاتصال، والقدرة على المشاركة، وفي نفسي الوقت لم يعد الأفراد يقبلون أي نوع من القيادة أو يخضعون لأي نظام من الضغط والإكراه، بل أصبحوا من الوعي بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين.

## 4.2. ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الإنسانية:

كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثارها في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية، وكما تمخضت عنها هذه الدراسات والتجارب، وقد تكونت من هذه الدراسات ذخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب، وأصبح في متناول المشروعات استخدامها والاطمئنان إلى النتائج المتوقعة منها، وتأتي في المقدمة من هذه الناحية تجارب هاوثورن في مصانع ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

## 5.2. أدى التوسع في التخصص إلي خلق مشاكل إنسانية جديدة:

فبالإضافة إلى التخصص أصبح طابع الأعمال والمجتمعات فان كبر حجم المشروعات كانت عاملا آخر في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والاتجاه نحو التخصص. فأصبحت التنظيمات الحديثة قائمة على التخصص في الأعمال وفي الإدارات وقد نشأ عن ذلك التداخل في السلطات وتنازع الاختصاصات كما هي الحال بين الإداريين والفنيين الاستشاريين « Line and staff » وبين المراقبين على كمية الإنتاج والمراقبين على جودة الإنتاج، كما أصبح الفرد يعمل نتيجة هذا التخصص وتقسيم العمل في عملية صغيرة قد لا تعطيه الإحساس بأهمية العمل الذي يقوم به، بل قد يصل تقسيم العمل إلى أقصى مداه فيصبح العمل لا معنى له في نظر العامل، ومثالنا على ذلك ما حدث في مصانع فورد لإنتاج السيارات بالولايات المتحدة عندما طبق هنري فورد مبدأ تقسيم العمل في نظام خط التجمع بحيث وصل إلى درجة أن احد العمال كانت مهنته طوال الوقت الإمساك بمفتاحين يربط بهما الصوامل في المسامير في إحدى الأجزاء التي تتكون منها السيارة، ومثل هذا العمل لا يمكن ان يعطي الفرد الشعور بالاهتمام والحماس نحو عمله، بل انه يفقد احترامه لنفسه ويقتل فيه الرغبة في إثبات ذاته، وإذا كان من الممكن معالجة بعض حالات تطبيق تقسيم العمل بشكل غير مرغوب فيه عن طريق إعادة النظر في مكونات العمل وإضافة بعض العمليات التي سبق فضلها عنه إليه وهذه العملية نطلق عليها توسيع العمل.

فان التخصص في المهام وضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام مازال مصدر للاحتكاكات والمشاكل الإنسانية، وهو ما دعا إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كوسيلة لمعالجة مثل هذه المشاكل في المشروعات الكبيرة حيث يطبق التخصص على نطاق واسع.

## 6.2. ازدياد الاهتمام بالعناصر البشرية:

ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية وقد تولد الاهتمام بالأفراد لأسباب عديدة، منها اتجاه تكلفة الإنتاج والعمل إلى الارتفاع مما يحتم ضرورة الإفادة إلى أقصى حد من الجهود البشرية كما انه يسبب التكاليف المرتفعة التي تنطوي عليها عملية تدريب وتنمية الأفراد حيث أصبح من الطبيعي أن تنهياً للأفراد جميع الظروف المناسبة للعمل.

## 7.2. ارتفاع مستوى المعيشة :

أدى ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد العاملين إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية إذ لا يكتفي الأفراد في هذه الحالة بمطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات الفسيولوجية، وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

### 3. العلاقات الإنسانية والاتصال:

لاشك أن أي تجمع بشري حول أهداف، يسعون لتحقيقها في إطار القواعد والقوانين السائدة بينهم ومن خلال مشاعر تتغير وتتبدل حسب بيئة وظروف العمل. هذا التجمع البشري المتماسك هو نموذج تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقه واستمراره، إلي جانب الموارد المتعددة الأخرى إلا أن الموارد البشرية هي حجر الزاوية لأي كيان للنهوض اجتماعياً واقتصادياً... إلخ. وقدماً كان الاهتمام من خلال الباحثين وإدارة المنظمات على العناصر والموارد المادية وإهمال العناصر الإنسانية، إلا أن هذا التباعد بين العناصر المادية والموارد البشرية بدأ في الانحسار نتيجة للرغبة في تحقيق مزيد من معدلات الكفاية الإنتاجية للعنصر البشري أداءً وانتماءً. فظهرت كثيراً من بحوث الإدارة العلمية اهتماماً بالنواحي السلوكية والتعاون والترابط بين الإدارة والعاملين لتنمو علاقات العمل بمفهوم جديد يؤكد أهمية العنصر الإنساني كاستثمار فعال. برسم سياسات التحفيز والقيادة والاتصال... إلخ، بشكل يحقق الفاعلية للعامل والمنظمة. فالفرد داخل المنظمة لا يعمل منعزلاً عن غيره ولا عن المجتمع من حوله. فهو يؤثر ويتأثر بما يجري بالمجتمع.

أن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في المؤسسات يجب أن يهتم بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين مباشرة، والاهتمام من قبل القيادات بالمؤسسات بتطوير السلوك الإنساني بإيجاد نوع من الترابط والانسجام، والتعاون بين الأفراد لبلوغ الهدف المحدد وتحقيقاً لمصالح المؤسسة والأفراد والمجتمع. وأمام تكنولوجيا الاتصال والإعلام والمعلومات والتي تسهم بدور فعال في تحقيق الاتصال الجماهيري من خلال جهة العلاقات العامة، والاهتمام بالرأي العام وتحسين صورة المؤسسة وتأكيد العلاقة مع المجتمع المحلي. فالقيادة والاتصال وإدارة الصراع وإدارة التغيير وتحقيق الرضا الوظيفي هي معززات ودعائم أساسية للعلاقات الإنسانية، لذا تناول هذا الطرح التطور التاريخي لعلاقات العمل والمفاهيم ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية داخل محيط إدارة المؤسسة وفي ضوء الفكر الإداري الحديث. وأيضاً المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والعلاقة التبادلية بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها ومجالات تلك المسؤولية وتأكيد مدخل رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية الاجتماعية. وعلى الجانب الآخر دور القيادة التنظيمية في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل العمل، وإدارة الصراعات واستثمارها بشكل إيجابي يضمن التحول والتغيير من أجل النهوض بالمؤسسة - وخروجاً عن مجال المؤسسة الاقتصادية وجب تناول بعض المؤسسات منها على سبيل المثال المؤسسات التربوية والمؤسسة الصحية وواقع العلاقات السلوكية والإنسانية بها.

واستعرض الاتصال داخل المؤسسة في ضوء متطلبات التكنولوجيا الحديثة والاهتمام بالعلاقات العامة والاتصال الجماهيري، وتفعيل العلاقة التبادلية بين المؤسسة والمجتمع لتحقيق الصالح العام إلى جانب مصالح المؤسسة والعاملين.

و يمكن أن نقر أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (إبراهيم الغمري، 1974، ص142).

لقد أضحت وظيفة الفرد اليوم المحور الرئيسي التي تملأ حياته، فهو عن طريقها يريد إعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وعن طريقها أيضا يطالب بأكثر من حافز لتلبية رغباته وتحقيق آماله، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات ويشعر بأنه محل ثقة واحترام من طرف المحيطين به. وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية بما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام، (فتوح أبو العز، فارس خليل وهبة، 1966، ص195)، فلتحقيق فعالية المؤسسة لابد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري "الرناسي" والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، ولهذا وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة ثانية. إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع الاهتمام، سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها. وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات الجيدة ضرورية للمؤسسات فبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل التنظيم، و في المقابل، فإن عملية إتصال سيئة من شأنها تعكير جو العمل و إلحاق الضرر بالروابط بين الأفراد. و يقصد بالإتصال من زاوية العلاقات الإنسانية طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة من شخص إلى آخر، وهذا معناه أن العملية دائما تشتمل على شخصين -المرسل والمستقبل- بحيث يكون المستلم هو آخر من يقلل حلقة الاتصال لأن مضمون الرسالة الاتصالية تعنيه هو بالدرجة الأساسية. وقد يكون المستلم هذا، إما فردا أو جماعة أو هيئة أو غيرها. أضف إلى ذلك أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة ثانية. فهذه المعلومات قد تصل إلى المستلم بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب ولكنها لا تجد طريقها للتنفيذ، والسبب هو أن المستلم قد يكون عاجزا على الفهم بشكل دقيق مضمون ومعنى الرسالة، لأن فهم التوجيهات والتعليمات يتوقف على مدى قدرة المستلم على إدراك ما هو مطلوب منه وكذلك الأسلوب الذي صيغت به هذه التوجيهات. لذلك نقول أن الاتصالات لا يمكن أن تكون كاملة ومؤدية للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستلم بشكل جيد وواضح. وبناء على ذلك يصبح الإداري الناجح من يملك المقدرة على إيصال آرائه وتوجيهاته للآخرين وإفهامهم إياها بسهولة واختصار.

إن فقدان الاتصالات داخل المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها يعني الغياب الكلي للإدارة أو القيادة، وتكون مختلف القرارات والتوجيهات ملغية إذا لم توضع موضع التنفيذ، ولن تنفذ إلا بواسطة الإتصال.

فعلى الأفراد التمكن من السبل الصحيحة للاتصال، لأن الغاية منه تهيئة المواقف و الظروف الضرورية للبحث على التفاهم و العمل في إطار الجماعة والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم. فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، وهي الوساطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الإدارة العامة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المنظومة حتى يتم تجسيدها. وبما أن الغاية من الاتصالات الجارية داخل التنظيمات هي إصدار المعلومات والتوجيهات الضرورية بشكل مفهوم وواضح للقيام بالعمل على أساس من التعاون النشط بين كافة الأطراف، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى زيادة المهارة في العمل مع الرغبة فيه، وتكون النتيجة تكوين فريق عمل متلاحم قادر على القيام بالعمل بصورة أجود و أداء أعلى كل مرة.

ومجمل القول أن الاتصالات الجيدة لا بد وأن تتم على شكل خطوات متكاملة لكي تضمن فعالية التواصل :  
- أولها إنشاء الفكرة لدى المرسل أو إيجاد حقيقة وهذا هو أساس الرسالة، هذا الأساس يتوقف (كما سبق ذكره) على قابلية المرسل وخبرته ووضعيته داخل المؤسسة وخارجها. فعليه أن يفكر مليا قبل أن يكتب أمرا أو يتكلم في شيء مهم، ثم تلي الخطوة التالية وهي تحويل الفكرة إلى كلمات أو رسوم أو أفعال، أي تحويلها إلى رموز وبالشكل الذي يمكن أن تصل به تلك الفكرة أو التعليمية إلى المستلم بسهولة وبحيث يتمكن من فهمها على أحسن وجه. ذلك لأن المعنى الحقيقي للرسالة هو في ذهن أو فكر المرسل وليس في الكلمات أو الرسوم أو الرموز وما هذه الأشياء سوى وسائط بين الطرفين فقط، أما طرق نقل الرسائل فهي كثيرة ومتنوعة، فقد تنقل من شخص لآخر بصورة شفوية ومباشرة. ويمكن تفسير لجوء المرسل، سواء كان فردا أو هيئة إلى هذه الطريقة، إذا كان مضمون الرسالة عالي الخطورة والسرية. فعندما تصل الرسالة إلى المستلم، عليه أن يكون مستمعا جيدا حتى يفهمها ويفهم ما هو مطلوب منه بالضبط، و بانتقاء ذلك لن يتمكن من فهمها فالرسالة تعتبر ضائعة وهذا مالا يجب أن يقع. أما إذا كانت الرسالة مكتوبة أو مخطوطة، فعلى المستلم أن يستخلص المعاني الحقيقية للكلمات أو الرسوم أو الأشكال، أي أن يفهم الرسالة من الرمز الذي صيغت فيه. وبعد فهمه إياها عليه أن يتصرف بها حسب متطلبات الوضع ووفق ما هو مطلوب منه دون زيادة أو نقصان. ويبقى في الأخير القول، أنه من المستحسن الإجابة عليها أو على الأقل الإعلام باستلامها. وبذلك تكون الاتصالات بين الأطراف قد أنشئت عن طريقيين وتمت الدورة الاتصالية (محمود الشكرجي، 1968، ص364). مما سبق يمكن القول، بأن أهمية الاتصالات باعتبارها عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، تنشط التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة

والرقابة والتقييم، أي أن أهمية الاتصالات تبرز في اتخاذ القرار وتكوين نشاط معين وتوجيهه وتنسيقه، ولا تقف أهمية الاتصالات داخل المنظمات عند هذا الحد، بل يمكننا القول أيضا بأنها تلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. "حيث بدأ ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال" (محمد منير مرسى، 1982، ص141). فالخطوات الفنية والوسائل المادية (الحديثة منها خاصة) المستخدمة في هذه العملية يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعالة، بشرط أن تلاقي استحسان وقبول الأفراد الموجهة إليهم، وعليه يمكن الحكم على الإداري الناجح بأنه الشخص الذي يميز بين الفرد الذي يتصف بجملة من العواطف والأحاسيس والانفعالات، وبين الوسائل الاتصالية على اختلاف أنواعها وأدواتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف الاتصال الناجح أيضا داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل التنظيمي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل مؤسسة ما حيث يعتبر من بين أهم عمليات الإدارة، لأنه عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد أساسا على الاتصال مادام يوصف بأنه أداة نقل الوقائع والمعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى آخر وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 4. عناصر العلاقات الإنسانية:

هناك ثلاثة عناصر هامة تؤثر على العلاقات الإنسانية وهي:

**1.4. العنصر الأول هو القيادة :** أي قدرة التأثير على الأفراد، كي يعملوا من أجل تحقيق هدف معين، ويتحدد نمط وأسلوب القائد بحس متطلبات الموقف وكذلك طبقا لحاجات موظفيه ومحددات شخصياتهم، وأيضا وفقا للثقافة التنظيمية، والمدير القادر على التأثيرات في موظفيه، وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل باجتهد بجانب أولئك الموظفين، عادة ما يكون أكثر فاعلية عن ذلك الرئيس الذي يستخدم السلطة وينسب لنفسه كل الفضل في إنجازات المجموعة.

**2.4. العنصر الثاني هو الاتصالات:** فمن خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والموظفون فقط المعلومات المتعلقة بالعمل ولكن أيضا يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم، وتتميز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح ونفس الوقت تقوم على المجاملة والإقدام، وقد كشفت الدراسات أن 90 % من الأفراد الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع الرؤساء يشعرون بالرضا اتجاه أعمالهم.

**3.4. العنصر الثالث الدافعية:** و يسهم في بناء نموذج جيد للعلاقات الإنسانية في التنظيم، فالدافعية هي القوة التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما، وفي بعض الحالات نجد أن الخوف من الإدارة أو فقد الوظيفة قد يدفع شخص ما لتصرف بشكل ما ولكن ذلك يكون أقل فاعلية من تشجيع الفرد على التحرك من تلقاء نفسه، وإظهار ملكاته الإبتكارية واعتداده بنفسه لقيامه بعمل جيد، ولذلك يضع المدير الفعال في اعتباره الحاجات الشخصية للموظفين و يبين لهم أن هذه الحاجات يمكن إشباعها في إطار المنظمة.

(Francesca Ghio,2020, p.9).

#### 5. النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية (لمحة تاريخية) :

كانت بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تحت تأثير العديد من العوامل سنة 1927، ومن بين هذه العوامل التي أسهمت في إنتشار أفكارها الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929، حيث أدت إلى ظهور نسب عالية من البطالة، وصاحبها عدم الرضا والقلق على المستقبل في أماكن العمل، واعتبر هذا منطلقا فكريا لأصحاب نظرية العلاقات الإنسانية، إضافة إلى ظهور الحركات النقابية العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا وزيادة نشاطها، وهذا ما نتج عنه ضغطا لدى أرباب العمل بأخذ مشاعر ورغبات العاملين في الحسبان ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما أجراه " إلتون مايو " في "HOUTHORN" في الفترة الممتدة بين عام 1927-1932، (تجارب هاوثورن).

وكانت نقطة البداية التي اعتمدها " مايو " هي البحث في الكفاية الإنتاجية، كما اهتم ببعض، الجوانب مثل : الإجهاد المهني والحوادث المهنية، والظروف المادية والمعنوية للعاملين. (حسين بلعجوز، 2010، ص31).

وسنتناول في هذه النقطة أهم النظريات التي تتناول العلاقات الإنسانية انطلاقا من مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية السلوك التنظيمي، وصولا إلى نظرية النظم ونظرية الإدارة الموقفية، لنختم بنظرية الإدارة الموقفية ونظرية " دوغلاس ماكريجور " و نظرية "ماسلو" في الحاجات.

#### 1.5. مدرسة العلاقات الإنسانية :

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد "إلتون مايو" وزملائه والذي كانت معظم تجاربه في مصانع "هاوثورن"، حيث كانت تسود في تلك الفترة العديد من الاتجاهات الفكرية والإيديولوجية في مختلف العلوم، وعلى ذلك تأثر علم الإدارة بالعلوم السلوكية كعلم الاجتماع وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، الذي كانت جل اهتماماته تنصب على دراسة الفرد والجماعة (قطيش، 2013، ص62).

وتوصل " مايو " إلى نتائج التالية :

- للعنصر البشري أهميته الكبرى في المصنع فهو الجزء الأساسي فيه.

- التركيز على العوامل الانفعالية والعاطفية كعامل أساسي له تأثيره الكبير والهام في تحديد نسبة الإنتاجية والأداء العمالي.
- أن لجماعات العمل تأثير كبير على أداء العمال وتحسين إنتاجيتهم، فالعامل يعتبر كائنا بشريا اجتماعيا بطبعه لذلك يتعين اندماجه في جماعة معينة.
- أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية .
- تركز المدرسة على شعور العامل بانتمائه لعمله وجماعة عمله، من هنا يتمكن من رفع مستوى الأداء والذي يظهر في نسبة الإنتاجية.
- عدم الرقابة الشديدة للعامل التي تجعله يشعر بأنه محاصر.
- ومن خلال ما تقدم في نظرية العلاقات الإنسانية نجد أنها تركز على الجانب السلوكي الانفعالي للعامل، والذي يعتبر العامل الأساسي لتصرفاته الايجابية والسلبية منها في مكان العمل.

### 2.5. نظرية السلوك التنظيمي :

وبرزت هذه النظرية للفجوة القائمة بين نظرتي العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية، وذلك من خلال التركيز على العامل والعمل معا، وقد أفادت نظرية السلوك التنظيمي بتحقيق الحاجات الإنسانية للعامل ودراسة الوسائل التي تعمل على تحفيزه من أجل الزيادة في عطائه وبذل الجهد وتحسين الأداء الوظيفي.

ونجد من المفاهيم الأساسية للنظرية أن الفرد يعمل ضمن مجموعة معينة من الأفراد في وحدة إدارية معينة، وأن تلك الوحدة الإدارية هي جزء من مجموعة الوحدات الإدارية الأخرى التي تتشكل منها المؤسسة ككل. وبما أن الفرد يعمل ضمن مجموعة فإن سلوكه يؤثر ويتأثر بالجماعة، وعلى ذلك يؤثر في فعالية المؤسسة ككل إيجابا أو سلبا، وكل ما تهتم النظرية بدراسته مرتبط ومتعلق بدراسة سلوك واتجاهات الفرد وتأثيره وتأثره بالمجموعة. (القحطاني، 1986، ص 22).

### 3.5. نظرية النظم :

وظهرت نظرية النظم نتيجة المحاولات المتكررة في إيجاد نظرية إدارية عامة، والتوجه نحو دراسة الكل بدلا من الجزء، وتفترض نظرية النظم بأن النظام يتكون من العديد من الأجزاء، ولا يمكن لجزء أن يعمل بفاعلية وكفاية في عزلة ودون اعتماد على الجزء الآخر أو الأجزاء الأخرى.

ومن هنا يتأكد أن نظرية النظم من وجهة نظرها لا يمكن أن تقوم بدراسة العملية الإدارية في جانب معين دون دراسة علاقة ونشاط المنظمة مع غيرها من المنظمات الأخرى، وعلاقتها بالبيئات المحيطة من بيئة اجتماعية، اقتصادية وسياسية، وقانونية تحيط بالمؤسسة ككل.

#### 4.5. نظرية الإدارة الموقفية :

ويعتبر من أبرز رواد النظرية التي استلهمت بأفكارها العديد من الباحثين «Joan Woodward» الذين عملوا على تطبيق هذا الاتجاه، وكشفت النظرية عن وجود طريقة واحدة مثلى في تنفيذ العمل الإداري في التنظيم والتخطيط والرقابة، وتؤكد النظرية أن ما يمكن اعتماده كطريقة عمل في إحدى المؤسسات قد لا يكون ملائما وناجحا في مؤسسات أخرى، بمعنى أن يتم ممارسة العمل الإداري تبعا لظروف المؤسسة.

وتقوم النظرية على مجموعة من الأسس تشمل:

- لا توجد طريقة محددة يمكن إتباعها في الإدارة.
- تشترط النظرية تماشي المؤسسات الإدارية مع مختلف المهام التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الفرد في المؤسسة.
- تشكل تحديا لإمكانية المديرين وقدرتهم على رؤية الذات والبيئة التنظيمية بأنواع مختلفة من المواقف والظروف، ومع الحاجات الأساسية للعاملين بالمؤسسة.
- إعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط بعلاقات معقدة ومتشابكة مع البيئة الخارجية.
- يشمل التنظيم ثلاثة نظم فرعية وهي :النظام الفرعي الفني بمعنى إنتاج سلع وخدمات التنظيم والنظام الفرعي التنظيمي الذي يقصد به تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، وأخيرا النظام الفرعي المؤسس والذي يشير إلى تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة. (حريم، 2003، ص101).

#### 5.5. نظرية دوغلاس ماكريجور (X<sub>1</sub>Y):

ويعتقد صاحب النظرية « دوغلاس ماكريجور » عن وجود مكونين لفلسفة الإدارة، تحدد سمة وخصائص المنظمة وتؤثر على الأجيال المتعاقبة على الإدارة، وتقوم كل مؤسسة على مجموعة افتراضات حول الأفراد بجانبين متناقضين، وأسس الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية X والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية Y.

### 1.5.5. الافتراضات الخاصة بالنظرية X فيما يتعلق بالأفراد:

- أن أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه حيث يميلون للكسل وتجنب العمل، إذا تمكنوا من ذلك بسبب عدم الرغبة في العمل، لذلك يجب مراقبة وتوجيه واستخدام نوعا من القوة والقهر مع هؤلاء الأفراد كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- معظم الأفراد منغلقيين لا يفكرون سوى في أنفسهم، ولا يهتمهم أهداف المنظمة وأنشطتها. - معظم الأفراد غير قابلين للتطور والتغيير.
- غالبية الأفراد يفضلون التوجيه المباشر ويتجنبون المسؤولية، ولا يأتمن الفرد على شيء هام دون رقابة.

### 2.5.5. الافتراضات الخاصة بالنظرية Y فيما يتعلق بالأفراد:

- استثمار مجهود معظم الأفراد العضلي والذهني يعتبر مسألة طبيعية كالراحة مثلا لأن الفرد يحب العمل كما يفضل الراحة.
- أن الرقابة الدقيقة والشديدة وتهديد العامل بالعقاب لا يعتبران الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، فالفرد لديه الاستعداد للرقابة الذاتية والتوجيه. (بوخريسة، 2008، ص128).

### 6.5. نظرية " ماسلو" في الحاجات (1954):

- النظرية المقترحة من طرف النفساني أبراهام هارولد ماسلو (1908-1970)، اندرجت ضمن فكر المضمون و التي تسعى إلى البحث عنما يدفع الفرد إلى الإستجابة أو عن الحاجات المحددة للسلوك الإنساني. (Costa G. e Giannecchini M, 2019, p26)
- فالحاجات الإنسانية لدى جميع الأفراد تكون بدرجات متفاوتة ومختلفة، في أهميتها من الحاجات الفسيولوجية التي تمثل المرتبة الأولى من حيث أهمية الإشباع، تتبعها الحاجة للأمن لتليها الحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي، ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير، ثم الحاجات المعرفية و الفهم و الإستكشاف، و بعدها الحاجات الجمالية مثل التناسق و التنظيم ليصل أخيرا إلى الحاجة إلى تحقيق وتأكيد الذات في أعلى سلم الحاجات، لكن حسب ماسلو قليلون من يصلون إلى المستويات العليا، لأنهم لم يتوصلوا إلى إشباع حاجاتهم الأولى بعد.
- وطبقا لنظرية "ماسلو" في الحاجات فإن إشباع الفرد لحاجات معينة من حاجاته بقدر معقول تسمح بظهور حاجات أخرى أعلى منها مستوى.

لكن التفسير الذي قدمه هذا الاتجاه لا يعني في حد ذاته تفصيلا كاملا لأوجه السلوك والتصرفات البشرية لأن هذا السلوك تؤثر فيه عادات ودوافع وحاجات متعددة ومتنوعة، وأن تحفيز الأفراد يتم من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد، وعليه فالحاجات غير المشبعة هي الدافع في السلوك البشري، ودليل ذلك أن العامل

صاحب الأجر المنخفض الذي لا يلبي أجره حاجاته الفسيولوجية لا يتم تحفيزه إلا من خلال رفع الأجر، أو منحه مزايا معينة مثل الترقية إلى مناصب عليا، والتي يجدون فيها تأكيدا وتحقيقا لذاتهم (القحطاني، 2001، ص26).

الشكل رقم (02): الموضح للتنظيم الهرمي النهائي المترجم للحاجات الإنسانية عند ماسلو « Maslow ».

(<https://it.vecteezy.com/arte-vettoriale/11469762-di-maslow-gerarchia-di-esigenze-infografica-vettore-illustrazione-per-presentazione-pubblicazione-anche-conosciuto-come-maslow-piramide-teoria-proposto-di-abramo-maslow-nel-1943-esteso-versione-di-umano-di-base-bisogno>)



الشكل رقم (03): يمثل العلاقة بين الدافع للعمل و الحاجة طبقا لنظرية ماسلو «Maslow» .  
(Caggiano.v, f. sprega,2008, p 238).



#### 7.5. نظرية " هرزبرج " ذات العاملين:

ومفاد النظرية أنها قسمت العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى عاملين أساسيين :

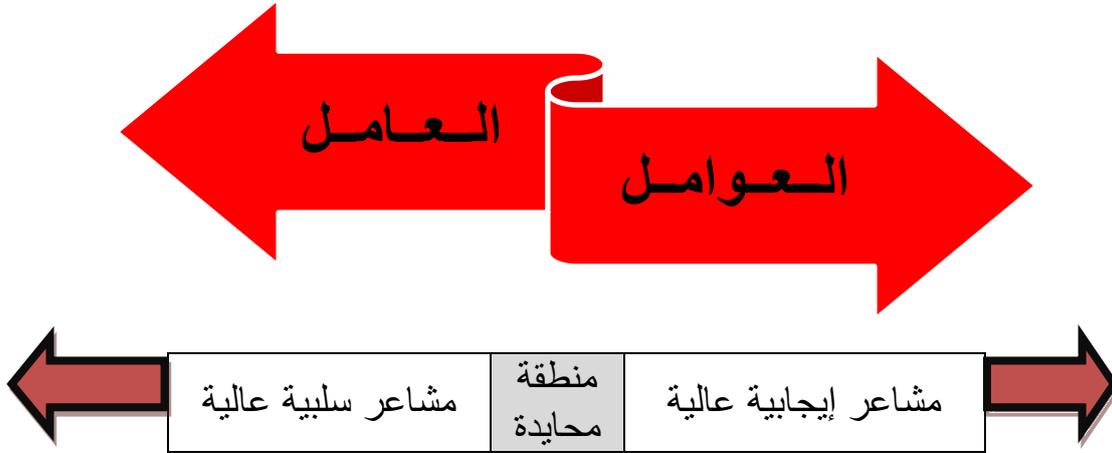
#### 1.7.5. العوامل الوقائية (الخارجية) :

والتي تعمل على وقاية العمل من عدم الرضا على عمله، فهي ترتبط بمحتوى العامل وطبيعته وتشمل النظام الداخلي وعلاقات الاتصال والشعور بالأمان، كما تساهم في العلاقات الحسنة التي يستفيد منها الفرد مع غيره.

#### 2.7.5. العوامل المحفزة أو الدافعة (الداخلية):

وتشمل على الاحترام والمسؤولية وحب الانجاز والتقدير، ووجود فرص الترقية ومدى الاهتمام بمستقبل العامل، حيث يرى "هرزبرج" بأن اشتراك النوعين من العوامل السابقة تسهل التحفيز ودفع الفرد للعمل وتحقيق الرضا هذا يؤثر إيجابا على العمل وعلى الأداء الوظيفي (سلطان، 2002، ص44).

الشكل رقم (04): يبين المقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج.  
(خليل محمد حسن الشماخ، 2005، ص281).



6. العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية: (لوكيا الهاشمي، 2006، ص66).  
هناك عوامل عدة تساهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل التنظيم نذكر أهمها:

#### 1.6. معرفة الدافعية إلي العمل:

لقد حظي موضوع الدافعية للعمل باهتمام العديد من العلماء، نظرا لدوره الكبير في تقديم الدعم الكافي للمنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة. وازدادت هذه الأهمية على الخصوص بعد التطور الهائل الذي شهدته الحياة الاقتصادية، والاجتماعية وانتشار التصنيع واشتداد المنافسة، مما فرض ضرورة البحث للحصول على ميكانيزمات جديدة للتحكم في المورد البشري وخلق الولاء اللازم لتواصل منظمات العمل نشاطها بنفس القوة والفعالية، فكان موضوع الدافعية أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم نفس التنظيم. وتعرف الدافعية بأنها "الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع"، وترتبط الدافعية ببيئة العمل الداخلية والخارجية، لذا تعتبر الدافعية عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحقيقها، كما ترتبط الدافعية أيضا بحاجات الأفراد كما سبق ذكرها و عرضها في هرم أبراهام ماسلو لحاجات الفرد (الرجوع إلى الشكل رقم 2).

#### 2.6. القيادة الإدارية:

تعرف القيادة حسب " بيرسونس " بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية، التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه، لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحه الآتية.

إن القيادة كظاهرة نفسية، اجتماعية، تعني تلك العلاقات التبادلية رئيس- مرؤوس، بهدف التأثير على الآخرين، لتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال هذا التعريف وتعريف أخرى لا يسمح المجال لذكرها نستنتج أن القيادة الإدارية ليتحقق وجودها الفعلي في التنظيم، لابد أن تتوفر العناصر التالية:

أ - عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ب - ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

ت - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

تتعدد الأنماط القيادية في التنظيم، فنجد قيادة ديمقراطية، قيادة فوضوية، قيادة أوتوقراطية، طبعاً هذا التنوع والاختلاف ناتج بالأساس من الأسلوب المتبع من طرف المدير مع مرؤوسيه، فالقيادة المتسلطة التي تؤدي إلى تباعد أفراد التنظيم، ولا تدعم العمل الجماعي تؤثر على الفاعلين بالتنظيم سلباً، إذ تؤدي إلى عدم الانسجام، الذي يفقد العامل الإحساس بالولاء وحب العمل لتحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي ظهور بوادر التنافس السلبي بين العمال، لذا كان على الإداري الناجح محاولة معرفة خصائص الشخصية الإنسانية، والتعامل مع المورد البشري بنوع من المرونة، تعامل إنساني يتفهم حاجات الفرد، ويستوعب كل التعقيدات التي تميزه، وتؤثر في نفس الوقت على استمرارية التنظيم.

### 3.6. المشاركة في الإدارة :

في اللغة الانجليزية، تملك حصة بالاشتراك مع الآخرين participation تعني المشاركة، أو هي الحالة التي يرتبط بها جزء مع كل أوسع، أما مفهوم المشاركة في الإدارة تعني الاشتراك الجسدي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات من بينها وضع القرارات، التي تهم المنظمة من خلال هذه التعريف نلاحظ أن المشاركة تتطلب من الفرد العامل، اندماج عقلي، نفسي وجسدي بالمؤسسة مكان العمل.

إن تعزيز وتدعيم عملية مشاركة العامل في إنجاز المهام يؤثر بشكل إيجابي على سيرورة حياته داخل التنظيم، كما يؤثر أيضاً على مخرجات المنظمة. ولتحقيق هذه النتائج يرى الباحثين أنه لابد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة وهي:

أ - زيادة الشعور بالمسؤولية : إن مشاركة العامل تعزز شعوره بالانتماء و تحمل مسؤولية ما يقوم به.

ب - تسهيل تقبل الغير : أي تجنب الاحتكاك بين العاملين، والقضاء على بوادر الصراع.

ت - تحسين نوع القرار : بمعنى بدائل متعددة، من زوايا مختلفة تعزز القرارات الصائبة.

ث - رفع الروح المعنوية للعاملين : من خلال إعطائه الأهمية الكافية وإظهار قيمته في أداء العمل.

ج - إظهار العاملين الأكفاء : من خلال إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم وإمكاناتهم.

ح - تهيئة الفرص للتدريب.

إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي، وتعامل إنساني يرتقي بكرامة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية. وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق عمل موحد.

#### 4.6. جماعة العمل:

توصلت دراسة إلتون مايو إلى أهمية فريق العمل في الرفع من الإنتاجية، هذه الصفة المميزة لمنظمات الأعمال، والتي لم تعطي الأهمية الكافية في دراسات تنظيمية سابقة، إن تجمع لعدد من الأفراد، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية جماعة العمل باعتبارها ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، تؤكد مفهوم المشاركة الكاملة بين العمال، كما ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة تعبر عن مقدار الانسجام والتعاون بين فريق العمل، كما تساعد الإدارة على استغلال الطاقات البشرية، وهذا ما نراه بالفعل من خلال التجربة اليابانية، التي اعتمدت على جماعات العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات اليابانية، هذه الجماعات التي تعرف باسم دوائر الجودة، تتشكل هذه بالأساس على شكل جماعات صغيرة بين عدد من الأفراد، تربطهم خصائص مشتركة، وعلاقات تستمر خارج إطار العمل، يقومون بالعمل كفريق واحد من أجل تقديم الاقتراحات لتحسين الإنتاجية، وتعد مؤتمرات سنوية لتقديم الاقتراحات، ثم بعدها تقيم هذه الاقتراحات من طرف أعضاء المؤتمر، وتقدم الجوائز لأفضل الاقتراحات المقدمة.

إن الاعتماد على مبدأ جماعة العمل - كأحد العوامل المهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية- يقلل من المستويات الفردية، كما يحد من مستويات التنافس والصراع، من خلال خلق رؤية مشتركة، بأفكار جديدة ومتعددة، تسمح بالتطور والابتكار وخلق رؤية مستقبلية مشتركة بين العمال والإدارة، تساهم في تحقيقها كل الأطراف.

#### 5.6. الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية إحدى المتغيرات الأساسية لتحقيق علاقات إنسانية جيدة، وتعرف بأنها اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها، فالروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات إنسانية جيدة بين العاملين، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير موردها البشري بطريقة صحيحة، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد، ومن جملة المؤشرات التي تستطيع أي مؤسسة قياس مستويات الروح المعنوية لعمالها نجد :

- أ - مستوى الأداء والإنتاج.
- ب - مدى استمرار العاملين بالعمل.
- ت - مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.
- ث - مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
- ج - مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

#### -طبيعة السياسة الاتصالية بالمؤسسة:

و تعبر عن مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، حيث يعرف الاتصال على أنه شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسات - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتسير خلف صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محدودة مع واقعها، انتظاراتها، أهدافها، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.

لقد اعتمدنا على هذا التعريف، لتعبيره بصورة عامة عن الاتصال المؤسسي، والذي يعتبر عامل جذب وتطوير لبيئة العمل، كما يساهم في دعم العلاقات الطيبة بين العاملين، من خلال تقريب وجهات النظر، وخلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال، طبعاً إذا ما استعمل بطريقة صحيحة وفي كافة الاتجاهات، كما تسمح الاتصالات الجيدة بتعزيز مجالات التعاون والقضاء على الغموض، وعدم التأكد في الأوساط التنظيمية، مما ينتج عدم الاستقرار الذي يؤثر بشكل مباشر على التنظيم، بالإضافة إلى أن الاتصال الجيد يؤدي إلى معرفة توقعات وسلوكيات الفاعلين بالمؤسسة، مما يسمح بوضع سياسات واضحة، مبنية على أسس سليمة و دقيقة.

#### 6.6. الحوافز:

أداء الأعمال بطريقة روتينية يدفع العمال للملل والتكاسل، مما يفرض على الإدارة المسؤولية ضرورة ابتكار نظام من الحوافز لدفع العمال إلى أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة، فالحوافز تعتبر عنصراً هاماً من عناصر تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بالمؤسسة، كما أكدته نتائج دراسات العلاقات الإنسانية، فالحوافز تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مستويات الأداء في العمل، فالتوافق بين رغبات الفرد وبين نوع الحوافز المقدمة (مادية كانت أو ومعنوية) من طرف الإدارة، يدعم استجابة الأفراد لمتطلبات التنظيم، وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية. فدراسة الحوافز ببساطة تعنى بمحاولة فهم الأسباب التي تجعل الأفراد يتصرفون بطرق ما. (Pedon.A,2008, p.71).

و يرى أمسترونق Armstrong.m بأن كل منظمة مكونة من أفراد الذين و أثناء قيامهم بمهامهم الميدانية، مدفوعون بقوة داخلية، و بمراعاة هذه الدوافع يمكن توجيه الأفراد للأهداف المسطرة من طرف التنظيم.  
(M. Armstrong, 2009, p. 39).

## 7. أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية :

- تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية لجملة من الانتقادات نوردتها كما يلي :
- لم تقدم حركة العلاقات الإنسانية نظرة شاملة وكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
  - إهمال التنظيم الرسمي من خلال التركيز على التنظيم الغير رسمي .
  - تعرضت لجملة من الانتقادات المنهجية، تتعلق بالتجارب وبالعوامل التي تحقق الإشباع المنشود للفاعل بالتنظيم.
  - لم يهتم إلتون مايو بالصراع بين العمال والإدارة بل ركز على دراسة التكامل والتناغم داخل التنظيم.
  - حاولت استعمال الحاجات الاجتماعية للعمال، لتقهمهم في مجموعة متكاملة من الأغراض بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت، و تصميم العمل، أو صناعة القرار.

## 8. العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في محيط العمل على أنها ذلك الميدان في اهتمامات الإدارة الذي يهدف إلى إحداث التكامل والانسجام بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية متصاعدة ويتعاون مقابل حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وعلى ذلك نجد أن إدارة العلاقات الإنسانية تحتاج إلى دراسة السلوك الإنساني أثناء القيام بالعمل بجهود فعالة بغية الحصول على أفضل النتائج.

والسؤال الذي يبقى يتبادر للأذهان مفاده : ما هي الصلة التي تربط العلاقات الإنسانية بالمناخ التنظيمي؟ و يمكن أن يكون الجواب على النحو التالي:

يتناول المناخ التنظيمي الشكل المحدد لأبعاد الجوانب الإنسانية في العمل، ودراسته هي التي تسمح بتشخيص وفهم الأعراض والمسببات، في حين أن العلاقات الإنسانية تنتقل إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي التي تختص بالنشاط والعمل الفعلي الإداري (المضمون)، والذي عن طريقه يمكن إيجاد المعالجات بإشادة أفضل العلاقات داخل المنظمة رغبة في تحقيق التكامل والاندماج بين الأفراد بخصائصهم وبيئة العمل، وضمان الحصول على السلوك الايجابي حتى يسمح بتوفر مناخ تنظيمي مناسب لتحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي.

فكلا من المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية يكمل كل واحد منهما الآخر في عمل إدارة الأفراد، فالأول يمنح فرصة التفاهم المتكامل لشكل العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ويشخص مستوى الروح المعنوية السائدة، في حين أن العلاقات الإنسانية تتناول الفعل المنتظر من الإدارة، والذي يستخدم ذلك الفهم في التعامل مع المواقف العملية المختلفة. (الدباغ عصام عبدالوهاب، 2008، ص156).

وتعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل الأساسية في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة وبكل أداء وظيفي فعال وعالي، فالإنسان بطبعه يرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بطريقة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن برودة التعامل من طرف المدير والمسؤولين.

ونلمس الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على التقنيات والوسائل، لأن الأفراد هم من يمتلكون الشعور والإحساس بالآخرين، وهم من يتولون إدارة الآلة ويبدعون في تطويرها ويستخدمونها بكفاءة، للحصول على أداء وظيفي متميز أي ما ينتج عنه إنتاجية عالية، إضافة إلى أن الأفراد هم من يستجيبون عاطفياً ومعنوياً، عند حدوث ظرف طارئ بالمنظمة لإيجاد الحلول المناسبة وتكثيف الجهود لذلك، والتي تخرج المنظمة من هكذا ظروف طارئة وغير متوقعة.

وتعتبر البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء مهامهم بيئة منظمة، حيث أن أغلب المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عديد الأنشطة الفعالة، والتي بدورها تسمح بتكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، كما تعمل على تثبيت حالة العمل بروح الفريق أو ما يعرف بالعمل الجماعي وأن روح الفريق تشجع على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي يحقق إشباع رغبات الجميع داخل المؤسسة، لأنهم اشتركوا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فالعلاقات الإنسانية تعمل على تحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ناتجة عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

ومن خلال ما تم تقديمه يتبين أن العلاقات الإنسانية تظهر في صورة جلية في التعامل بين كل مستويات العاملين في المؤسسة، حيث يمكن تعميقها من خلال التصرفات المتنوعة والتي منها سلامة النية في التعامل وحسن السلوك، التقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يقوم به الآخرون، وتشجيع الآخرين على الانجاز لغرض مكافأتهم.

فالمؤسسات والإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية تحقق العديد من الأهداف من خلال الحصول على تقدير العمال أو الموظفين، إضافة إلى استفادتها من قدرات ومهارات العاملين بالمستوى والأداء الوظيفي العالي والفعال.

## 9. أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم:

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم.

وقد إتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة إنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد مما يولد مشاعر الاستغلال والغبن الذي بدوره يدفع العاملين للأخذ بمظاهر جديدة عرفت باسم التنظيم الغير الرسمي، أي قيام القوى البشرية داخل التنظيم أو داخل الجهاز بتحديد إطار التعامل فيما بينها ومن هذه المظاهر:

- 1- القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها بمعدل وكميات معينة.
- 2- وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه.
- 3- استعمال كلمات وتعابير ذات مدلول عام ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاص بهم. لقد كانت مثل هذه التصرفات وغيرها دافعا لإعادة النظر في أركان التنظيم وإعطاء الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية اهتماماً أكبر.

وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إنه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة عند قيامة بسؤال أحد العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة.

هذا ومن خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين:

- 1- أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح.
- 2- أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة .
- 3- أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستقرة و الدائمة.

يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم

و الأسس التي ينبغي مراعاتها و الأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية وهي كالتالي:  
أولاً: أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.

ثانياً : أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.  
ثالثاً :ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ:

- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.  
- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.  
- وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان .  
رابعاً: أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي :

- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر .  
- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية.

- منح العاملين فرصا للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.  
- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة و مفاتيح شخصياتهم، وجعل المواقف الصعبة في العمل في صورة تحديات إدارية بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.  
- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرتة و إشعاره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة.

- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي.

- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.

- احترام آراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.  
خامساً :الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والتعليم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.

سادساً: وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا الآتي:

- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم.

- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها.
  - ربط الأشخاص بعضهم عن طريق وسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين..).
  - وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.
  - سابعاً :تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم. مما سبق نجد إنه من المفيد لمن هو في منصب القيادة والإشراف أن يهتم قدر الإمكان بالدعائم الإنسانية لما فيها من فائدة في كفاية العمل و استمراره و إيجاد الولاء من العاملين للتنظيم.
  - وقد ذكر أحد العلماء في الإدارة الحديثة أن جميع الدعائم الإنسانية جمعت في كلمة واحدة باللغة الإنجليزية هي (HUMAN TOUCH) والتي تعني "اللمسة الإنسانية" أو "اللمسة الإنسانية" حيث أخذ من أول حرف منها بالإنجليزية المدلولات التالية :
  - إستمع إلى الشخص.
  - تفهم واحترم مشاعره.
  - شجع ميوله .
  - قدر جهوده .
  - قدم له المعلومات.
  - دربه.
  - إرشده وأفتح عيونه لما هو مفيد.
  - عامله كشخص له خصائصه وخصاله.
  - إتصل به دائماً.
  - أكرمه كشخص.
- وعموماً لا يسعنا إلا أن نذكر أن الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم تقوم على الأسس التالية :
- 1- إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل.
  - 2- أن العامل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع.
  - 3- أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة.
  - 4- أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل وكفاءتهم الإنتاجية.
  - 5- أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع الغير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة.

6- أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية و الرغبة في العمل.  
(<https://hrdiscussion.com/hr1452.html>)

## الفصل الرابع: الإطار الإداري

- 1 . تعريف الإطار
- 2 . دور فئة الإطار
- 3 . أنواع الإطار
- 4 . الإطار في القانون الجزائري
- 5 . نبذة تاريخية عن تطور الإطار بالجزائر
- 6 . وظائف وصفات الإطار
- 7 . أبعاد دور الإطار
- 8 . صفات الإطار الفعال

## تمهيد:

يعتبر الإطار إحدى المجموعات التي أخرجها المسار التاريخي الذي شهدته المجتمعات الصناعية الغربية وبالخصوص مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. و بروز هذه الفئة قد نتج عن ظاهرتين أساسيتين هما: موجة التصنيع الكبير من جهة و انتشار التنظيمات الصناعية الحديثة وارتفاع حجمها باستمرار من جهة ثانية، و قد كان لعملية الفصل التي تمت في أواخر القرن التاسع عشر في أوروبا ثم في أمريكا الشمالية بين ملكية الشركات من جهة و وظيفة تسييرها من جهة أخرى دور كبير أيضا في ترسيخ ظاهرة التأطير ومن ثم في بروز مجموعة القائمين على أداء تلك المهمة و نعني بذلك "الإطارات".

بما أن مفهوم الإطار يعتبر مفهوما أساسيا في هذا البحث، يتوجب علينا تحديد ما نعنيه من هذه العبارة. في البداية تبدو الحاجة ماسة لإزالة بعض الالتباس الذي قد يتعلق بتعريف فئة الإطارات.

ماذا نعني بفئة الإطارات؟

-ماذا نقصد بالإطار؟

-ما هي المقاييس والمعايير التي يركز عليها في تحديد هذه الفئة؟

توجد مشكلات كبيرة في تحديد مفهوم هذا المصطلح لأن الأمر يتعلق بمراعاة عدة جوانب مترابطة منها: الجانب القانوني، والاجتماعي، والعلمي، والثقافي، والمؤهلات، والعمل، والمسؤولية، والمنصب، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والسياسية، والأجور ومزاولة المهنة في مؤسسة عامة أو خاصة وفي مختلف القطاعات وتباين النصوص التي تحكم علاقات العمل و اختلافها من بلد إلى آخر بالإضافة إلى عدة مسميات تستعمل كمرادفات لمصطلح إطار، ومنها الموظفون السامون المسؤولون أصحاب المناصب العليا و القادة الإداريين المديرون وهل كل الموظفين هم إطارات وهل الطلاب هم إطارات؟.

(Sassi .Y , 1987, P. 648 – 649).

### 1. تعريف الإطارات:

من حيث المعنى اللفظي لمصطلح "إطار" في اللغة العربية يعني ما يحيط بالشيء كإطار الصورة مثلا، ويترجم عادة للفرنسية بـ «Cadre» وبالانجليزية «Frame»، و أول من إستعمل لفظ "إطار" هو رابولي Rabelais سنة 1549، و ذكر القاموس المسمى "لاروس المختص لـ "البير دوزا" «Abert Douzat» أن التعبير جاء من اللغة الإيطالية «Quadro» و فعله أطر «Cadrer» المستلهم كذلك من الإيطالية «Quadrare» ويعني مجازيا كذلك "التكيف" أو "المقاربة" و كذلك "التأطير".

من الناحية القانونية يمكن ذكر ما صدر في قرارين للسنتين 1945 ، 1946 من بين عدة قرارات عرفت آنذاك باسم وزير العمل في فرنسا، حيث جاء في قرار 22 سبتمبر 1945، المتعلق بالأجور ما يلي:

يعتبر الإطار الذين حصلوا على تكوين تقني إداري قانوني مالي و يمارسون بالتفويض وظائف قيادية على المساعدين الذين لهم صفة: عمال مستخدمون أعوان السلطة مهندسون متعاونون إداريون و تجاريون. (Sassi .Y, 1987, P 649).

وجاء في القرار الصادر سنة 1946، الذي رتب فئات الإطارات، Les agents supérieurs أعوان سامون: الذين يمكن الحصول عليهم عن طريق إمتحانات مسابقات و بالترقية و الأقدمية وبأشكال أخرى و مرتبون مباشرة تحت سلطة رئاسية و يحوزون وظائف قيادية أم رقابية في الإدارة أم لديهم مسؤوليات و نشاطات في المؤسسة أم في الإدارة الخاصة أم في ديوان وزارة وحاصلون على تكوين تقني إداري تجاري قانوني و مالي. (Sassi .Y, 1987, P 649).

و نستخلص من الفقرتين السابقتين عدة عناصر و مبادئ أوضحت مفهوم الإطارات وهي كما يلي:  
أ- يتميز تكوين الإطارات العليا بالتنوع : تقني إداري تجاري مالي قانوني و هذه التخصصات تعتبر من الإحتياجات الوظيفية للإدارة، ويتم عادة كما هو معروف تكوين وتدريب الإطارات في مدارس و معاهد خاصة و مستقلة أحيانا أو تابعة لبعض الوزارات وأحيانا للجامعات، كما تتولى الجامعات إعداد الإطارات لمختلف التخصصات.

ب- يتم الحصول على الإطارات العليا بعدة طرق منها : مسابقات على أساس الإمتحانات و الترقية و الأقدمية و هذه الطرق و المعايير لا يزال العمل بها فيما يخص التوظيف ليس للإطارات فقط بل للموظفين بصفة عامة، مع العلم أن هناك عدة طرق أخرى للتوظيف لم ترد في الفقرتين السابقتين.

ج- تمارس فئات الإطارات العليا وظائفها في الإدارة العامة و الإدارة الخاصة و على المستوى المركزي و في الوزارات.

د -يرتب الموظفون السامون بالتدرج أي هناك فئات وظيفية و مناصب متدرجة بالنسبة للإطارات العليا، و تتميز وظائفهم بالقيادة و التوجيه أي بالإشراف المباشر عن غيرهم من المرؤوسين بواسطة المتابعة و الرقابة.

لذلك يمكن اعتبار الإطار موظفا ساميا، يستثمر لشغل وظيفة القيادة، والمراقبة، والإدارة من خلال المسؤوليات التي أوكلت إليه، على أساس شروط معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عامة أو إدارة خاصة أو مكتب، بحيث يكون قد تلقى تكوينا إداريا أو قانونيا. (Hadj Hassene .F, 1983, p.76).

لذلك فالإطار هو كل فرد يعمل، في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية أو الإدارية أو الخدماتية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط، أو الرقابة، سواء

امتلاك سلطة أو لا مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه وأجره وواجباته و حقوقه.

و للإشارة أن « ج. فارسال Y. Varsel » يرى تعدد فئات الإطارات حيث قسمها إلى : إطارات عليا، إطارات وسطى، إطارات مبتدئة، أي أن الإطارات موجودة على مستوى المنظمة في عدة مستويات متدرجة (Yacine, Sassi, 1987, P 668).

و من بين التعاريف غير القانونية لمفهوم الإطارات نذكر ما يلي:

-تم تعريف الإطارات العليا في القطاع العام و الإدارة العامة في الملتنقى الخاص بتكوين وتحسين الأداء للإطارات في كندا في جوان 1989 بما يلي:

الإطارات العليا هم الأشخاص الذين حددوا في درجات السلم الثلاث العليا في التنظيم، في الإدارات الفدرالية و المقاطعات و يتعلق الأمر بممثلي الوزراء و المديرين العامون وعلى مستوى البلدية : الأشخاص الذين يحتلون مناصب في مستوى المسير الإداري البلدي و المدير العام و مدير المرفق أو المصلحة. (Donald, Y. Savoie, 1990, P 291.)

بين لنا هذا النص أن الإطارات العليا هم أشخاص يحتلون قمة التنظيم الإداري على المستوى الفدرالي و المقاطعات و كذلك على مستوى الإدارة المحلية، و قد ورد في هذا التعريف ذكر لبعض المناصب سواء على المستوى المركزي أو المحلي، والإطارات العليا موجودة أيضا حتى على مستوى البلدية ممثلة في المسير البلدي و المدير العام و مدراء المرافق، مع العلم أن هناك ثلاث درجات عليا في السلم الوظيفي للإطارات العليا، و التعريف لم يحدد ترتيب تدريجي للإطارات و لكن يفهم من مضمونه أن الدرجات متسلسلة و متتالية حتى يتم الوصول إلى الدرجة الأخيرة التي تضم إطارات الإدارة المحلية الذين تم ذكرهم. للإشارة أن النظم حددت الترتيب التدريجي للإطارات كما هو الحال في اليونان مثلا، حيث تسمى فئة الاطارات العليا في الوظائف العامة: «Hauts gestionnaires» ويرتب المديرين في الرتبة رقم 1، و بعض الإطارات في الرتبة رقم 2، وهذه الرتبة الأخيرة تشمل كل الموظفين الذين يحتلون مناصب عليا في التنظيم و الإدارة. (Vernandakis .G et Chatrine D. 1989 , p 717).

و من بين الجزائريين الذين عرفوا «الإطارات» نذكر ياسين ساسي Yacine 1987 Sassi حيث يرى أن : "الإطار هو عامل أجبر يمثل درجة معلومة، يضطلع بالمسؤوليات و يملك و يضع في خدمة منصبه معلومات ذات مستوى عالي أقرت بشهادة معترف بها أو تراكت بعد خبرة و تجربة مهنية عادية" (Yacine, Sassi, 1987, p661).

ولمزيد من التوضيح فإن المقصود بـ "المسؤوليات" : هو امتلاك الإطارات لقدرات التأثير و هم يتخذون القرارات و يسهرون على تطبيقها و يتميزون بحرية المبادرة، بينما يعني الشهادة المعترف بها هو الحصول

على شهادة جامعية من مؤسسات التعليم العالي و" التجربة المهنية " لها الدور الإيجابي في أداء الواجبات وتحمل المسؤوليات.

كما نجد أن « J. Doublet et Passeleq » يقولان أن " أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني مربع «Carre»، الذي يعني تشكيل جماعة أو فوج على شكل مربع، حتى تسهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن نجد أصوله من جهة أخرى في تسجيل الإطار في لوائح قائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش". (Doublet. J et Passeleq. O, 1973, p5-6).

كما سمح هذان الباحثان تحديد محتوى الإطار على أنه أجبر يمارس مهنة مبادرة أو قيادة ويتحمل مسؤوليات في نشاط المنظمة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا، تحصل عليه إما عن طريق شهادة أو مكتسب شخصي في الميدان التقني، أو الإداري، أو القانوني، أو التجاري أو المالي. (Doublet. J et Passeleq .O,1973.p.5-6).

أما « Guy. Groux »، فيحدد الإطار في أدبيات التسيير كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، لا تركز على الملكية، وإنما على المعرفة، والعقلانية، والكفاءة، و الفعالية. (Groux .G,1983 , P.8.)

وأما « Jaquin (M) » فيركز على مقاييس الكفاءة في تحديد مفهوم الإطار، حيث يقول: "الإطار هو أجبر قادر على أن يقيم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه، بالإضافة إلى تطبيق هذه السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه". (Jaquin .M, 1955, p7).

من خلال التعاريف المعروضة سابقا، نجد أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصطلح الإطار، وهذا راجع إلى:

- تعدد الأدوار والوظائف التي يشغلها العمال والموظفون.

- عدم وجود مقاييس ومعايير واضحة ومحددة في نفس الوقت، تسمح لنا بوضع مقارنة واحدة في تعريف الإطار.

فإذا قمنا بتناول المقارنة على المستوى المعرفي والمنهجي، نلاحظ في التعاريف السابقة، ليس هناك اتجاه عام واحد حول مفهوم الإطار، إذ كل مفهوم يحدد حسب الاختصاص أو المركز، الذي يحتله، وكذا في الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، حيث يشير "باشي" 1971 « Bachy .J.P » في هذا المجال: " إن الكلام عن الأطارات يجعلنا نندرج في مجال كلامي واسع، لأنه من وراء هذا العنوان نجد مجموعة من المعاني المختلفة عن بعضها البعض، فالإطار أحيانا هو بيروقراطي، ومسير، وتقنوقراطي، والبعض الآخر يصنفون الإطار في فئة النخبة".

إن كل هذه التحديدات التي وظفت كلمة الإطار تحمل عن قصد أو عن غير قصد محتوى إيديولوجي وتؤدي كلها إلى نوع من الخلط في تحديد مفهوم الإطار، وهذا راجع بدوره إلى عدم وجود موقف متفق عليه لمفهوم الإطار، حيث يقول "باشي" Bachy (J.P) : إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة، فلا يوجد أي تعريف رسمي للإطار. (Bachy .J.P, 1971, p.5).

وأما ترانسون، Tronson J 1969 فيرى: " أن الإطارات يشكلون جماعة غير متجانسة، فإنه يستحيل تعيين موقعها". (Transon.J, 1969, p.10).

ولذلك ومن خلال كل ما سبق حول مفهوم "الإطارات" فإننا نرى ضرورة توافر مجموعة من الشروط و العناصر و الخصائص و المقومات التالية في الأفراد الذين يمكن أن نطلق عليهم تسمية "إطارات".

- 1- تكوين و تدريب جيد لممارسة الوظائف العليا في عدة وظائف تابعة لمختلف القطاعات.
- 2- اكتساب الإطارات معلومات واسعة في مختلف التخصصات و الاحتياجات المهنية من خلال التكوين الأكاديمي على مستوى الجامعات و بالنمو المهني المستمر.
- 3- تتميز وظائف و نشاطات الإطارات بالسلطة و المسؤولية و هي ذات طابع قيادي وإشرافي و رقابي وتوجيهي.

4- يقوم الإطارات بمهامهم و نشاطاتهم و وظائفهم في مختلف مستويات التنظيم والإدارة على المستويين المركزي واللامركزي وكل أنواع المرافق العمومية والخاصة والاقتصادية والصناعية و التجارية والخدماتية بما في ذلك المؤسسات السياسية والنقابية والدينية.

- 5- يساهم الإطارات في اتخاذ القرارات و وضع السياسات و تنفيذها.
- 6- يجب أن يتميز الإطارات عن غيرهم من الموظفين و العمال بالكفاءة والمبادرة والاستعداد للتعامل مع الوضع و قوة التأثير في المرؤوسين باحترامهم و كسب ثقتهم.

7- يتم توظيف الإطارات بالعمل بعدة طرق منها: التعيين إجراء المسابقات على أساس الشهادات بالأقدمية المهنية والخبرة بإعادة تكوينهم و تدريبهم في إطار التطور المهني، بالترقية، وكذلك بالانتخاب حينما يتعلق الأمر بالهيئات و المؤسسات الانتخابية و التمثيلية.

أما حسب الباحث " بن موسى إبراهيم " يحدد مفهوم الإطار في الجزائر من خلال خاصيتين :  
- **الخاصية الأولى:** القيام بمهام منصب التأطير (الإشراف والقيادة) في مؤسسة صناعية أو إدارية، وهذا على أساس الحيازة على شهادة جامعية.

- **الخاصية الثانية:** القيام بنفس الوظائف السابقة، بمنصب التأطير ولكن على أساس ترقية داخلية دون الحصول على شهادة التعليم العالي. (Ben Moussa .B, 1986,p.28).

وأما الباحث " ياسين ساسي " «Yacine Sassi» ، فيشير في تعريفه للإطار أنه يرتكز على معيارين هما:  
أ- المسؤولية.

ب- الخبرة المهنية أو إمتلاك معارف من المستوى العالي، إذ أن هؤلاء الإطارات التقنية لهم :  
- وسائل وأدوات يستعينون بها فكريا، والتي تعتبر أساسية عند الممارسة الفعلية في التطبيق.

- القدرة على التغيير، إذ يديرون ويخططون وينظمون لإنشاء وضع جديد، بينما العمال المنفذون يحاولون إعادة إنتاج الوضع التقليدي، ليس لهم في معظم الأحيان مزيد من التجديد أو الإبداع.  
(Sassi, Y, 1987, p.681).

أما الباحث "عبد القادر بليازدية" «Belazdia A.K» في تعريف للإطارات فيقول "الإطارات هم الذين تحصلوا على شهادة من التكوين العالي، كما يعرفهم بالإطارات التقنية « Les cadres techniques » ، أي كل من له قدرات فكرية خاصة لمواجهة أي وضعية كما يستعين بالوسائل الملائمة لتغيير الوضع وتحديثه وتطويره إلى حالة جديدة". (Belazdia .A.K, 1984, p.95) .

من خلال توافر الشروط والمقومات المذكورة سابقا يجعلنا نصل إلى التعريف التالي للإطارات :  
الإطارات هم في الأساس موظفون تم تكوينهم وتدريبهم لمختلف مستويات التنظيم والإدارة لمختلف قطاعات العمل، اكتسبوا معلومات ومهارات ومعطيات مهنية متخصصة: تقنية، إدارية، قانونية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تجارية، مالية، سياسية ونقابية... الخ. ويمارسون مهامهم ونشاطاتهم بصفة تصاعدية، وهي ذات طابع قيادي وتوجيهي وإشرافي ورقابي على المستويين المركزي والمحلي، وما يميزهم عن غيرهم هو الكفاءة والمبادرة والاستعداد والمقدرة، وتم توظيفهم بالتعيين وبالمسابقات على أساس الشهادات والأقدمية والخبرة، وبإعادة تكوينهم في إطار النمو المهني بهدف الترقية، وبالترشيح إلى الهيئات والمؤسسات الانتخابية والتمثيلية.

وبما إن دراستنا هذه تهتم بإطارات القطاع العام الذي يشمل المركز الإستشفائي الجامعي، يمكن القول أيضا بأن الإطار في دراستنا هذه هو كل فرد تتوفر فيه المواصفات التي ذكرنا و كان يعمل في إحدى القطاعات العمومية من مؤسسات أو إدارات أو غيرها، و إن كانت عينة البحث منحصرة في إطارات المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي. و من الناحية الإجرائية إن إطارات الدراسة هم إطارات من مختلف المستويات، الأسلاك، و الرتب و التخصصات.

بعد هذا التعريف نعود لنقول بأن هذه الفئة قد لفتت انتباه العديد من الباحثين في مختلف المجالات في المجتمعات الغربية خاصة في الستينيات و السبعينيات و حتى في الثمانينيات من القرن العشرين إلى يومنا، و كان الاهتمام ينصب على "التعريف" بهذه المجموعة. هذا يعني أن الأبحاث كانت تسعى إلى تحديد الخصائص المهنية و الاجتماعية و الثقافية. وبصفة أعمق لقد كان الاهتمام يتمحور حول "هوية" هذه الفئة من خلال الكشف عن الأصول الاجتماعية لأفرادها، ومساراتهم التكوينية، و ما يحملون من قيم و من طموحات وأهداف ومشاريع و مدى تجانسهم كفاعل اجتماعي و بالتالي عن الاستراتيجيات التي يحتمل أن يعتمدها لتحقيق تلك الطموحات و التطلعات.

## 2. دور فئة الإطارات:

في هذا الإطار، حاول العديد من الباحثين تحديد موقع هذه الفئة و دورها في المجتمع الصناعي المعاصر الذي أفرزها في خضم ما يعرفه ذلك المجتمع من ديناميكية وصراع بين مختلف قواه و مكوناته. و حسب

الأسس التي ينطلق منها كل باحث، فإن التركيز يتم إما على إمكانية المشاركة في التغيير أو في المساهمة في الحفاظ على بناء المجتمع و استقراره .

إن ما يعطي لاهتمامنا بهذه الفئة خصوصية هو أنه يندرج في سياق اجتماعي وطني له خصوصياته و يتميز عن الإطار الغربي للمجتمعات الصناعية خاصة بما يلي :

أولا : إن اهتمامنا بالإطارات يأتي في مرحلة حساسة ناتجة عن تغيرات كبيرة حدثت طوال السنوات الماضية و مازالت تحدث على كل المستويات :الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و في إطار إنهاء النمط القديم و أزمة خانقة أضعفت وضعية المؤسسات الاقتصادية العمومية، و من ثم وضعية إطاراتها و هو ما جعل طرح السؤال حول وضعيتهم الحالية و المستقبلية أمرا ملحا تساهم الإجابة عليه في تحديد موقع هذه الفئة، و تطورها المحتمل وانعكاسات ذلك على مصير هذه الفئة و على أوضاع المجتمع باعتبار أن لهذه الفئة أدوار حساسة و ضرورية لأي حركة انتاجية أو تنمية مهما كانت الأنماط الأيديولوجية و الاقتصادية المنتهجة.

ثانيا: لقد كان بروز الإطارات في بلادنا بروزا خاصا، يمكن وصفه بـ "الإداري" من خلال سياسات و قرارات اتخذتها السلطة القائمة بعد الاستقلال خاصة في أواخر الستينيات في ظل نمط تنموي مخطط ومركزي، يهيمن عليه القطاع العام و تمويل من طرف دولة تمتلك إقتصاد ريعي يعتمد على عائدات بترولية تقوم بإعادة توزيعها على الفاعلين حسب ترتيب حددته السلطة السياسية دون مشاركة .

### 3. أنواع الإطارات:

**1.3. الإطارات السامية :** هي الفئة التي تضطلع بمهام التنسيق، والإستشارة ، والتنبؤ والمشاركة في إتخاذ القرارات وتضم المديرين والمسؤولين الساميين، وإطارات الإدارة التقنية حيث يصنفها « Bachy .J.P » إلى نوعين من الإطارات السامية.

- الإطارات العملية Les Cadres opérationnels مكلفون بتحضير القرارات والتأطير .

- الإطارات الوظيفية Les Cadres fonctionnels مكلفون بتحضير القرارات ومراقبة تطبيقها.

(Bachy .J.P, 1971, p.20).

**2.3. التقنيون السامون :** هم أخصائيون لهم كفاءة، في ميدان محدد بدقة، يتحكمون في علمية الإنتاج ووسائل التكنولوجيا، فهو أجير يملك رصيذا كبيرا من المعارف التقنية، والإدارية والتجارية والمالية (Sartin.p,1968,p.34)، حسب تخصصه في الوظيفة ويتمتع بمكانة خاصة في المؤسسة، ووظيفته الأساسية هي تبني أهداف المؤسسة.

**3.3. الإطارات المسيرة:** يمارسون القيادة، إذ يعرفها "بهرنهام" 1974 «Burnhame» بـ "الإطارات

المسيرة" «Managers»، يكونون طبقة إجتماعية ما بين الرأسماليين الذين يملكون وسائل الإنتاج، والطبقة

العامة و يتحكمون في وسائل الإنتاج، ويصبحون الطبقة الوحيدة المسيطرة، لأنهم سيتحصلون على حق كامل في ذلك. (Burnhame .J, 1974, p.15).

كما أن هذه الفئة تلعب أدوارا هامة، كونها لها معارف تقنية وخبرة وقدرات عالية ويتحكمون في مبادئ التسيير والتنظيم، حيث يسيرون ويراقبون ويتخذون القرارات العامة أو الخاصة.

**4.3. الإطار العاديّة :** ويقتصر دورها على إتخاذ القرارات في ميدان محدد جدا والخضوع للمسؤولين وقرارتهم وهذا حسب السلم الهرمي.

من خلال هذه الشروحات لاشك أن هناك بعض الأبحاث والدراسات الجزائرية تناولت موضوع تعريف الإطار بالجزائر، إذ أعطت لها صبغة خاصة نظرا لما يميزه هذه الفئة وكيفية تطورها.

إذ نجد الباحثة "حاج حسان" «Hadj Hassene» ترى: بأن تطور فئة الإطار بالجزائر مرتبط بالاحتياجات الإستراتيجية التي إتبعها الدولة بعد الإستقلال لتحقيق التنمية، بحيث أن نقص الإطار في الميدان من أجل التحكم في المسار التكنولوجي شكل أهم العوائق لتحقيق التقدم، إذ أن التطور الإقتصادي يرتكز على تكوين الأشخاص المؤهلين أكثر من تراكم الثروة المادية. (Hadj Hassene .F, 1983,p.44).  
إذ تصنف فئة الإطار إلى:

**5.3. إطار المؤسسة :** هم أشخاص بدون شهادات جامعية ولكنهم يحملون خبرة مهنية وليدة المعرفة الميدانية الكبيرة، وقد تحصلوا على مكانتهم هذه سواء عن طريق الأقدمية أو مشاركتهم في حرب التحرير ويطلق عليهم «Cadre Maison» .

**6.3. الإطار الجامعية:** هذه الفئة تمثل الشباب يحملون أفكارا جديدة ، ولكن خبرتهم المهنية والميدانية جد محدودة، وقد تخرجوا من الجامعة، لغرض الظفر بمنصب عمل يمكن أن يثير اهتمامهم ويساعدهم على التحصل على نوع من السلطة. (Hadj Hassene .F, 1983, p.55).

#### **4. الإطار في القانون الجزائري:**

أما من الناحية القانونية الصادرة عن الحكومة الجزائرية، التي تصنف الإطار بموجب عدة مراسيم وذلك حسب الصلاحيات والمسؤوليات التي يقوم بها كل إطار داخل الهيئة أو المؤسسة، نجد في النظام الهرمي للإطارات ثلاث مستويات:

- إطارات الأمة، التي تعين طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في: 15/01/1984.

- الإطار السامية الخاضعة لإجراءات المرسوم 81-24.

-الإطارات الوسطى الخاضعة لإجراء المرسوم الوزاري رقم 81-205 .

إلى جانب الإداريين والمؤسسات العمومية الخاضعين لإجراء المرسوم 81-205 .

(Ben Moussa .B, 1986, p 47-61).

بعد التوضيح نرى ضرورة إيجاز بعض المعطيات و العناصر الأخرى المكملة لفهم و معرفة مفهوم الإطارات نظرا لتوظيفه في كثير من الأحيان في غير محله، و في هذا المجال نرى توضيح ما يلي:

- من هم الإطارات العليا في الجزائر؟

- هل الطلاب إطارات، و هل كل الموظفين إطارات، وهل يشكلون طبقة اجتماعية ؟

إن إشكالية الموضوعات التي تضمنتها التساؤلات السابقة في حاجة إلى دراسة مستقلة لذلك سوف نختصر التوضيح المشار إليه لأن المكان لا يسمح بالتوسع.

- من هم الإطارات العليا في الجزائر؟

حدد المرسوم التنفيذي الصادر سنة 1990 قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والهيئات العمومية في الهيئات التالية:

\* لدى رئيس الحكومة.

\* في المؤسسات و الهيئات الحكومية : في المجلس الدستوري، في مجلس المحاسبة، في المجلس الإسلامي الأعلى، في مجلس مصاف الاستحقاق الوطني، في البنك المركزي الجزائري، في المعهد الوطني للدراسات الإستراتيجية الشاملة، في المؤسسات العمومية للإعلام و الاتصال، في الديوان الوطني للإحصائيات.

\* في الإدارة المركزية.

\* في الإدارة المركزية المتخصصة.

\* في وزارة الاقتصاد.

\* في وزارة الشؤون الخارجية.

\* في الوزارة المكلفة بالجامعات.

\* في الإدارة المحلية.

و من خلال دراستنا للمرسوم المذكور يمكن أن نقدم الملاحظات التالية:

- 1- نفهم من الحصر المذكور ارتباط الوظائف العليا بالناحية السياسية و لكنها في نفس الوقت لها طابع إداري تنفيذي و تقني أحيانا، و فئة أو نخبة الإطارات العليا ليست بعيدة عن الوظائف السياسية و رجال السياسة، ويمكن القول في بعض الأحيان أنها تحل محلها بحكم تصورها و إدراكها و حيازتها لمعلومات و معطيات تنظيمية و إدارية و سياسية، وكذلك بحكم الخبرة و الممارسة، و ما يزيد في أهمية و دور الإطارات العليا في بلادنا هو حداثة المؤسسات السياسية و عدم استقرارها مما يجعلها في طور التأسيس.
- 2- لم يتم الإشارة إلى عدة وظائف ذات مسؤوليات، يمكن اعتبارها عليا في قطاعات مختلفة : تعليمية، اقتصادية، صناعية و تجارية.

3- استبعد النص بدون مبرر الوظائف التي تشملها عادة المؤسسة التشريعية والمؤسسة القضائية و عدة وظائف قيادية في الجهاز البيروقراطي للإدارة من أنها ليست وظائف عليا، و منها عدة وظائف و مناصب على مستوى التعليم العالي.

و عن التساؤل هل الطلاب هم إطارات؟ و هل كل الموظفين نطلق عليهم تسمية إطارات؟  
و هل الإطارات يشكلون طبقة اجتماعية؟

إننا بالعودة إلى عدة مبادئ وعناصر ذكرناها سابقا، ينبغي توافرها في مفهوم الإطارات، وحتى بعد نيلهم على الشهادة لا نسميهم "إطارات" إلا بعد التحاقهم بمناصب العمل واحتلالهم للمناصب الإدارية التي تتوفر فيها صفات و خصائص "الإطارات"، غير أن العادة جرت تسميتهم بـ "إطارات المستقبل" أو "إطارات في طور الإعداد و التكوين".

- و فيما يخص التساؤل هل كل الموظفين هم إطارات؟

لقد أشرنا سابقا أن الإطارات العليا يحتلون قمم الهرم في الإدارة والتنظيم ويتواجدون في ثلاث مستويات متدرجة: عليا، وسطى و تنفيذية، و يشترط في الإطارات حصولهم على التكوين الجامعي والحصول على شهادات علمية من أجل الترقية إلى المناصب العليا، ووظائفهم تتسم بقيادة الآخرين وتوجيههم و لديهم معلومات واسعة و يتميزون بالاستعداد وروح المبادرة، ...الخ. كما نستعمل تسمية "إطار" لعدة قطاعات كقولنا إطارات المؤسسة، إطارات سياسية، إطارات نقابية... الخ.

والإطارات تشكل نسبة قليلة من كتلة الموظفين أو القوى العاملة، ومعنى ذلك تسمية "إطار" لا تصلح لكل موظف ما لم تتوفر فيه عدة شروط و صفات ذكرناها، لذلك يمكن توظيف تعابير و مسميات أخرى كقولنا :موظف، مستخدم، عون...الخ، إذن ليس بالضرورة أن كل موظف هو إطار.

وبالإضافة إلى ما تم ذكره نجد أن للإطارات خصائص و مفاهيم أخرى تتميز بها، ليست مبنية على أسس إيديولوجية أو طبقية و إنما هي مبنية على أسس مهنية و مصالح وخدمات متبادلة، لاسيما وجود الإطارات العليا في مكانة اجتماعية مرموقة، فهي قريبة من السلطة السياسية وتشارك في صنع القرارات، و تهيمن على أسرار الدولة و السياسات الحكومية مما يجعلها فئة اجتماعية أو نخبة تتأسس على أساس مصالح مشتركة، و هذا ما يميز الإدارة في البلدان النامية، بينما الوضع يختلف في البلدان المتقدمة، حيث توجد قوانين وإجراءات إدارية تحد من سلطة الإطارات أحيانا و تدفعها في اتجاه الحياد الوظيفي، و يبدو الإطارات في هذه الحالة، كمجرد موظفين يقدمون خدمات معينة ويتقاضون أجورا عالية، وبالرغم من احتلالهم مكانة مرموقة في المجتمع إلا أنهم يختصون بعدة امتيازات وظيفية بحكم طبيعة مسؤولياتهم و موقعهم في السلم الوظيفي والاجتماعي.

## 5. نبذة تاريخية عن تطور الإطارات بالجزائر:

يمكن طرح وجود الإطارات وتطورها في الجزائر، من خلال مرجعيتها التاريخية، ويتجلى ذلك من خلال حرب التحرير، إذ يؤكد الباحث Harbi A.M في قوله " بعد إضراب 1956، الذي شاركت فيه، أدمجت في الجيش الفرنسي، وبعد الفرار التحقت بصفوف جيش التحرير الوطني، عرض علي مسؤول في جيش التحرير متابعة التكوين خارج البلاد، كنت أنتظر أن هذا التكوين من نوع عسكري، لكن فوجئت لما وجدت نفسي في الإتحاد السوفيياتي، مسجل في فرع الهندسة مع جزائريين آخرين، أتوا في نفس الظروف، ولنفس الهدف".  
(Harbi A.M, 1983,p.13).

يتضح من خلال هذه الشهادة، بأن الإهتمام بالإطارات، بدأ قبل الإستقلال، إذ نشير إلى أن التعليم العالي، هو منبع لتكوين الإطارات، إذ وجد في الفترة الإستعمارية عدد قليل من الجزائريين الذين لهم الحظ للإنتقال إلى التعليم العالي، مع المستوطنين الأجانب، حيث يشير " مورييس فيولات " Maurice Viollette " أن في سنة 1929، كان مجموع الطلبة الجزائريين يقدر بحوالي 77 طالبا جزائريا مسلما، موزعين على:

- 17 طالبا مسلما في الحقوق.

- 33 طالبا مسلما في الآداب.

- 13 طالبا مسلما في الطب والصيدلة.

- 14 طالبا مسلما في العلوم.

لكن بعد، 1929، بدأ العدد في الإرتفاع، إذ نجد في 1946-1947 وصل عدد الطلبة الجزائريين حوالي 250، طالبا مسلما، أما ما بين فترة 47-1954 فقدّر العدد بحوالي 507 طالبا مسلما. و أما ما بين 61-1962 فارتفع العدد ليراه حوالي 600 طالب جزائري من بين 5000 طالب أجنبي.  
(Taouti .S, 1982,p.59-60)

من خلال هذه الأرقام المقدمة نلاحظ أن هناك تفاوتات وتمييزا بين الطلبة الجزائريين والأجانب، وهذا يعود إلى ممارسة السلطة الاستعمارية على الطلبة الجزائريين، كما تشير التقارير حول تطور نسق التربية والتعليم في الجزائر، إلى الظروف الصعبة التي انطلق منها قطاع التربية، كنتيجة حتمية لسياسة الاستعمار الفرنسي، التي استهدفت تجهيل الشعب بإغلاق المدارس والكتاتيب في وجه المواطنين الجزائريين، إذ أظهرت إحصائيات اليونسكو لعام 1948، أن نسبة الأمية بين الجزائريين، تبلغ 94% عند الفئة العمرية 10 سنوات فأكثر.  
(بوحفص عبد الكريم، 1999، ص10).

إضافة إلى ما سبق، يؤكد في هذا المجال « Debirnis. R. et Borelly » بأن الطلبة الأجانب، يطمحون لإختيار الإختصاصات القانونية والطبية، فهذا راجع إلى الطابع الليبرالي للمهن (خاصة منها الدفاعية) والطبية، إذ تعتبر الملجأ الوحيد للمهن الحرة بالنسبة للمؤسسات الإستعمارية.  
(Debernis D et Kremer J, 1987, P.161.)

إن السلطة الاستعمارية، حاولت إبعاد الطلبة الجزائريين من التكون في الاختصاصات الهامة، بالتالي إستعملت التفرقة خاصة في مجال الإدارة.

إذ يشير "بن أشنهو" "A. Ben Achenhou" أنه : برغم الشهادات التي كانوا ينالونها إقتصادية كانت أم سياسية، فإن مؤهلاتهم كقوة عمل لم تكن مقبولة، إذ كان عدد الجزائريين العاملين في الإدارة العامة في سنة 1959، يعادل 5.2% من فئة (A)، و 11.8% من فئة (B)، و 19.4% من فئة (C)، وإلى 53.7% من فئة (D)، وبقيت الإدارة العامة محتكرة ومستغلة من طرف الأجانب بـ 95%.

(Benachenhou .A, 1976, p.467).

يتضح من هذا، عمل الاستعمار على عرقلة التطور الاقتصادي وتمزيق النسيج الاجتماعي التقليدي، لصالح نسيج اقتصادي اجتماعي، مهيم ومسيطر على العلاقات والأنماط الموجودة، والذي أفرز بنحو أو بآخر، قوى إجتماعية جديدة وتدرج طبقي يشمل إلى جانب البرجوازية الكبيرة والفئات والشرائح الإجتماعية الدنيا، فئات وسيطة من البرجوازية شديدة التباين من حيث أوضاعها، وأصولها الإجتماعية والأدوار الموكلة لها.

(عبد المؤمن فؤاد، 2001، ص 25).

كما كانت أيضا ، إستراتيجية المستعمر هو الإحتكار في مجال الإدارة، وفرض الهيمنة عليها، ولا يدع المجال للعمال الجزائريين في أي شئ، سواء تعلق الأمر بالتسيير أو التخطيط.

لكن بعد الاستقلال و مع رحيل المستعمر، برز إهتمام دور الإطارات أكثر، من أجل تحريك عملية التنمية الإقتصادية، حيث نجد من خلال موثيق اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، 1964 تنص على ما يلي: "لا يمكن فصل مشكلة تشييد الهياكل الإقتصادية للإشتراكية، عن مشكلة الإطارات الفنية الضرورية التي جمدها الإستعمار الفرنسي، وعليه فيجب صيانة هؤلاء ومتابعة سياسة تكوين ثقافي ومهني سريع. (اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964، ص 59).

كان هذا على مستوى الخطاب الرسمي، لكن في الواقع نجد عكس ذلك، إذ يرى أحمد بويغقوب 1987 "Ahmed Bouyacoub A." : في هذه الفترة ساد غياب سياسة واضحة وغير مخططة لعملية التوظيف، مما جعل تراكم اليد العاملة بمختلف شرائحها المهنية والإجتماعية ، والثقافية الغير متجانسة.

(Boyacoub A, 1987, p.68).

فبعد سنة 1966 إنتهجت الجزائر أسلوب التخطيط الإشتراكي منهاجا إديولوجيا من أجل بناء وتشييد التنمية، وهذا وفقا لما تم إختياره في مؤتمر طرابلس، 1962 حيث تميز بتطبيق الإشتراكية البحتة للتنمية، القواعد التالية:

- تأميم الأراضي التي غادرها المعمرين، وتطبيق نظام التسيير الذاتي.
- إنشاء شركات عمومية وطنية مثل سوناطراك 1963.
- تأميم بنك الجزائر، الذي تحول إلى البنك المركزي في جانفي 1965.(عدون ناصر، 1998، ص 156).

ومن خلال هذا التخطيط ، إنطلقت الجزائر عبر المخطط الثلاثي 67 - 1969 ، بعجز في القوى العاملة، خاصة الإطارات الكفأة، والتي كانت تقدر بحوالي 2600 إطارا إذ كانت الجزائر تستعين بالإطارات الأجنبية، التي قدرت بحوالي 7000 إطارا، أما على المدى المتوسط فقدت حوالي 10.000 إطارا ، وكانت نسبة الإطارات الأجنبية، الذين إستعانتم بهم الجزائر تقدر حوالي 20.000 إطارا. ( تركي رابح، 1983، ص 114-115).

أما في فترة السبعينات، فكان الخطاب السائد يدور حول الاهتمام، بمسألة اليد العاملة المؤهلة، إذ لوحظ الفارق الذي كان موجودا بين طلبات التكوين والمؤسسات التكوينية، إضافة إلى استيراد تقنيات وآلات جديدة، الأمر الذي أصبح يستدعي معرفة مختصة بالميدان، ومنه ضرورة تكيف البرامج التكوينية مع المستجدات التقنية في المصانع الجزائرية الحديثة، إذ حاولت الدولة الجزائرية إعطاء الاهتمام أكثر لقطاع التكوين من جهة ، والتعليم من جهة أخرى ، فهذا الأخير يعتبر الممول الرئيسي لاحتياجات المؤسسات الاقتصادية. وإلى غاية نضج المنظومة التربوية في شتى مراحلها، وإمدادها للاقتصاد الوطني بموارد بشرية مكونة وإطارات ذات كفاءة، شرعت الدولة الجزائرية إلى تكوين هذه الفئة، وهذا وفق محورين: التكوين بالجزائر، والتكوين بالخارج.

فمن حيث التكوين بالجزائر، لجأت الحكومة الجزائرية إلى إنشاء معاهد ومدارس وطنية تتكفل بتحسين وتطوير قدرات ومؤهلات الإطارات الموجودة على الساحة الوطنية، وكانت بدايتها إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة عام 1964، كما تبعه في نفس السنة المعهد الوطني لإنتاجية وتطوير الصناعة INPED، كما شهدت المرحلة تخرج عدة دفعات من الجامعة والمعاهد المتخصصة، كان أولها من المدرسة الوطنية للإدارة عام 1968، إذ بلغ عدد الإطارات هذه الدفعة 39 متخرجا، وتوالت الدفعات منذ تلك السنة، وعدد متخرجيها لا يقل عن 30 إطارا في كل دفعة.

أما التكوين الجامعي، فقد تميز ببعض البطء، بحيث بلغ عدد الحاصلين على شهادات جامعية لسنتي 1968 - 1969 بـ 817 متخرجا، ليقفز هذا العدد إلى 6363 في سنتي 79-1981. كما يلاحظ، أن نسبة النجاح هي نسبة المتخرجين، على أن عدد المسجلين خلال فترة 72-73/78-1979، لم يتعد 11.7%، و يمكن تبياناه في الجدول الآتي:

جدول رقم 02: يوضح عدد المسجلين والناجحين في التكوين الجامعي.

79-78	78-77	77-76	73-72	السنة التسجيل
51510	51843	50097	26074	المسجلون في التدرج
6046	5928	5410	2455	عدد الناجحين
%11.7	%11.40	%10.80	%10.49	النسبة

يتضح من هذا الجدول، البطء في نجاح التكوين الجامعي، إذ لم يواكب سيرورة التنمية الاقتصادية التي نادت بها الدولة الجزائرية.

وعليه إن مسألة الإطارات لا يمكن مواجهتها بمعزل عن الفحص الدقيق لمراحل تطور الحياة السياسية التي عرفت الجزائر، حيث برزت فئة الإطارات من خلال تواجدها، وكذا المسؤوليات التي أسندت إليها، ومدى مساهمتها في تنمية البلاد، حيث نجد أن سنة 1962، عدد الإطارات لم يتجاوز الألف في كل المجالات، وعبر مختلف الأنشطة، وفي توقعات المخطط الرباعي الأول (70-1973)، إحتياجات المصالح المختلفة للإطارات حددت بحوالي 27900 منها 17200 إطار ذوي تكوين علمي، لكن أمام الإحتياجات المتزايدة لمجموع قطاعات الأنشطة لم يجمع سوى 9023 إطارا في سنة 1971 منها 3676 إطارا أجنبيا و 2759 إطارا للقطاع الخاص، وبالمقابل نجد وتيرة النمو لمجموع الطلبة إطارات المستقبل، تصاعدت بسرعة من 3700 طالبا سنة، 1962، إلى 23000 طالبا سنة 71 - 1972، هذه الوتيرة السريعة في النمو نفسرها بديمقراطية ومجانية التعليم في كل المستويات. (الجريدة الرسمية رقم، 71 الصادرة بتاريخ 31 أوت 1971).

أمام هذه المعطيات، كانت الضرورة جد ملحة على الدولة الجزائرية للقيام باقتصادها الوطني من أجل مواكبة التنمية الاقتصادية، إذ عمدت إلى تأمين ثرواتها النفطية والمنجمية، وإقامة مركبات سميت بسياسة "الأقطاب الصناعية" لكن كان لا بد من وضع برامج تخطيطية، إذ قدر الحجم الإجمالي، لهذه البرامج الصناعية بـ 8 مليون دولارا أمريكيا.

حيث نجد في سنة 1969، أن معظم الدراسات أنجزت بواسطة مكاتب أجنبية، إذ كانت مجموع مكاتب الدراسات الفرنسية تقدر بـ 65 مكتبا، والتي كانت تشرف على الوزارات التالية: الصناعة، الفلاحة، الري، التكوين، ... إلخ، كما أشرفت بعض الدول الأجنبية في هذا الإنجاز، كاليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية. (Glasman et Kremer, 1987, p.73-75) يتضح من هذا أن الجزائر لم تتخلص من عقدة السيطرة الأجنبية، خاصة في المجال التقني والفني، إذ قدرت النسبة الإجمالية للإطارات الأجنبية في سنة 1969 بـ 50% ثم تقلصت في سنة 1973 بـ 35%، ثم في سنة 1976 بـ 29%.

ولكن لم تترك لهذه الاستعانة حرة التصرف، بل كانت مراقبة من طرف إطارات جزائرية مهمتها مراقبة الإطارات الأجنبية، " إذ أن الإطارات الجزائرية مكلفة بمراقبة المكاتب الأجنبية، فمنهم من يهتم بمراقبة رؤساء المشاريع، كما يقوم الآخرون بمراقبة الأسعار والنوعية ...".

(Benachenhou A, 1969,p.36-37).

كما يرى في هذا الإطار Glasman et Kremer أنه و نظرا لإستراتيجية التنمية في الجزائر و التي كانت تعتمد من جهة على الحدائة التقنية بإستيراد المعدات والتجهيزات الصناعية ذات المستوى التكنولوجي العالي، و من جهة ثانية على تجنب وتحاشي الآثار السلبية لهذه العملية المترتبة عن تدخل وهيمنة الشركات الغربية الإمبريالية، الشيء الذي دفعها إلى إقامة مراقبة على هذه الشركات الأجنبية، فهذه المراقبة كانت إدارية وتسييرية، وليست تقنية وتكنولوجية، هذا ما إستلزم بالضرورة توجيه الإطارات المؤهلة مهما كان تكوينها

لضمان هذه العملية، وما ساعد على هذا التوجه هو الإمتيازات التي كانت ممنوحة للإطارات التي كانت تقوم بهذه العملية. (GLASMAN et KREMER, 1987, p.18).

كما يمكن توضيح المعطيات السابقة الذكر في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: يوضح نسبة الجزائريين من الإطارات الموجودة.

(Enquête Emploi Salaire du Secrétariat d'état au Plan 1966 et 1967)

السنوات	فئة الإطارات	نسبة الجزائريين
1966	إطارات في الإدارة	%81
	إطارات سامية في الإدارة	%64
	إطارات سامية في المجال التقني	%20
	إطارات مهمتها الإشراف	%85
1967	إطارات المديرية العامة	%81
	إطارات سامية في الإدارة	%65
	إطارات في مصلحة المالية	%56
	إطارات التجارة	%53
	إطارات التقنية	%28
	إطارات أخرى	%66
	تقنيين ساميين وأعاون التحكم	%78

يتضح من هذا الجدول أن المؤسسة الجزائرية كانت مسؤولة فقط عن وظائف التسيير والإدارة، بينما كانت الوظيفة التقنية من اختصاص الإطارات الأجنبية.

إن هذه الوضعية، أعطت الأولوية في ممارسات الإطارات الصناعية الى التوجه نحو ممارسة الوظائف التسييرية على حساب الوظائف التقنية، نظرا للإمتيازات التي يستفيد منها هؤلاء، والتي يعتبرونها مصدرا للسلطة والمكانة. (عبد المؤمن فؤاد، 2001، ص33).

وفي هذا الصدد يشير "بويقوب أحمد" : " لقد فهمت المؤسسات أنها لا تستطيع بلوغ الفعالية في الجانب الإقتصادي، أي المساهمة في السياسة التنموية للبلاد بدون إطارات وأيد عاملة مكونة ، وذات مستوى عال من الكفاءة ". (Boyacoub A, 1987, p.3).

فمثلا شركة سوناطراك، لجأت إلى تكوين إطاراتها بالخارج بين الفترة الممتدة سنة 64-1978 بـ 1549 إطارا عاليا، حيث كانت العملية ذات تكلفة عالية جدا آنذاك، ضف إلى هذا أن هذه العملية الواسعة في تكوين اليد

العامة والإطارات، خاصة على مدى 14 سنة، لم تسمح بتحقيق نسبة تكوين إلا 0.40 % في أحسن السنوات، ما عدا سنة 1968، إذ بلغت نسبة التكوين 0.13%. (مقدم عبد الحفيظ، 2011، ص236).

أما على مستوى التعليم العالي، فقد سطرت وزارة التعليم العالي برنامجا واسعا لتكوين المكونين بالخارج، في عدد كبير من الدول الأجنبية يسمح لهم بتعلم وأخذ معارف نظرية وتطبيقية، وبكل ما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للبلاد، إذ يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم 04: يوضح عدد الإطارات المكونة في الخارج.**

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: كشف الإحصائيات، 1980، ص43).

80-79		79-78		78-77		77-76		السنة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العدد + النسبة المستوى
11.60	280	17.92	360	23.32	501	35.79	636	التدرج
88.36	2126	82.07	1648	76.67	1647	64.20	1141	بعد التدرج
100	2406	100	2008	100	2148	100	1777	المجموع

إن تطور المؤسسات الاقتصادية (خاصة مع تطبيق المخططات التنموية الرباعية الأولى والثانية). تضاعفت معها حاجيات المؤسسات للإطارات، وهذا ما دل عليه الباحث حربي HARBI في كتابه: "تكوين الإطارات في الجزائر والخارج". حيث يقول: "أن الجزائر أنجزت ما بين 71 - 1979 حوالي 420 مشروع صناعي، وحوالي 270 مصنع وزيادة على حوالي 150 مشروع خاص بالمنشآت القاعدية، إلى جانب حوالي 500 مشروع دخل حيز الإنجاز ما بين سنة 73 إلى سنة 1977 (Harbi A.M, 1983, p.48-61).

كما حاولت المؤسسة الجزائرية، تكييف البرامج التكوينية مع القطاع الاقتصادي المؤسساتي، إذ تضاعفت المراكز التكوينية، وازداد عدد الإطارات، فحسب التقرير الذي وضعت وزارة التعليم العالي أمام المجلس الشعبي الوطني، في 19 ماي 1985، قدر عدد الطلبة من سنة 62 - 1984 إلى 120.000 مكانا بيداغوجيا (Harbi A.M, 1983, p.59).

أمام هذا النقص، حاولت الدولة الجزائرية إعطاء الإهتمام بالتخطيط المركزي، وهذا من خلال الإهتمام أكثر بالموارد البشرية، خاصة فيما يخص الجانب المتعلق بتأهيل العمال.

(Boutefnouchet M, 1984,p.116). و ساهم كذلك جهاز التكوين في المخططين الرباعيين.

- الأول (70-73)، الذي يشرف على تكوين الإطارات الفنية، ذات المستوى العالي (التقني سامي، المهندس).

- الثاني (73-77)، الذي يهتم بتوفير الإطارات الفنية، والعمال المهرة.

أما القيمة النسبية، فنجد أن الإطارات الذين كانوا لا يمثلون إلا نسبة 0.86% من اليد العاملة الإجمالية، أصبحوا يمثلون في سنة 1984، بـ 2.80%، إذ نجد أن قطاع الإدارة (الوظيف العمومي) يضم نصف إطارات البلاد، إذ أن نسبة الإشراف في هذا القطاع وصلت إلى 6.9% لسنة 1984، أما إذا نظرنا إلى القطاع الزراعي الذي يضم 6% من العدد الإجمالي للإطارات في الجزائر، إذ بلغت نسبة الإشراف به 1984 بـ 0.69% (Ben Moussa B, 1986, p.61) وهو ما يعني وجود توزيع غير عادل بين القطاعات الإقتصادية، من حيث الإطارات والوظائف المكلفة بها.

إن السير الفعال للإطارات، يتوقف على حتمية إختيار أفضل للإطارات لقيادة البلاد والمؤسسات بمختلف أنواعها، إذ رسم الميثاق الوطني في سنة 1976 ثلاثة معايير أساسية وهي الإلتزام، الكفاءة، والنزاهة.

ويتجلى ذلك في نصه: " تتحمل الإطارات على جميع المستويات مسؤولية خاصة، فيما يتعلق بإنجاز مهام الثورة، ذلك أن الإطارات إما أن تشكل عائق للجهود المبذولة في سبيل التنمية، وإما أن تكون على العكس من ذلك قوة دفع للثورة. إن إختيار الإطارات المؤهلة يعني الإعتماد بالدرجة الأولى على الإلتزام مما يتطلب توفير معايير إيدولوجية وسياسية محددة، تتطابق مع إختيارات ومبادئ الميثاق الوطني وأن إختيار الإطارات المؤهلة معناه كذلك إستكشاف العناصر التي تتوفر فيها الكفاءات التقنية والخبرة الضرورية والدراية الحقة بأساليب تنظيم وتسيير الشؤون العامة، ومن جهة أخرى، فإختيار الإطارات المؤهلة يعني ترقية كل مناضل نزيه، وأن النزاهة والإلتزام والكفاءة، هي المعايير التي يجب توفرها في كل إطارات الحزب أو الإدارة أو المؤسسات. (جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني. الجزائر، 1976، ص 66-67).

يتضح من هذا، بأن وضعية الإطار الصناعي خصوصا يفصل بين ما تمليه عليه متطلبات وظيفته الفنية الإنتاجية من جهة، ومتطلبات المنصب الذي يحتله في هرم السلطة داخل المؤسسة من جهة ثانية، والذي يعتبر إمتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة، بحكم سيطرتها على وسائل الإنتاج، إذ يقول عدي الهواري: " إن الإطارات على مستوى الإدارات مجبرون على إحترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف تقادي الصراع الذي يمكن إستغلاله سياسيا من طرف الأعداء الخارجيين ". (عبد المؤمن فؤاد، 2001 ص 27).

وعليه نستنتج، محاولة تكريس وظيفة الإيديولوجية للسلطة، في إعطاء سلطة وهيمنة للبنية الهرمية للمؤسسة، بإعادة النظر في العلاقات الاجتماعية السائدة.

إن المسار التي حددته الدولة الجزائرية، لاختيار الإطارات ذات الكفاءة العالية يتوجب الاستغلال الأمثل للكفاءة، النزاهة والالتزام، فهذه المعايير أساسية للتنظيم والتسيير الإداري.

أما في مرحلة الثمانينات، زاد الإهتمام بتكوين الإطارات بالمعاهد الوطنية و كان تدعيم دورها نتيجة مخططات التنمية الكبرى، التي عرفتها الجزائر في مرحلة بين 70-1779، حيث تضاعف الإنتاج

الصناعي، وبلغ متوسط نسبة نموه 9%، يتراوح بين حدين 2.7% و 22.8%، وهي المرحلة التي عرفت تزايد عدد الوحدات الإنتاجية، حيث بلغ عددها في سنة 1982 إلى 780 وحدة إنتاجية، تغطي أحد عشر قطاعا صناعيا، وتنتج 55 منتوجا صناعيا في هذه الظروف عرف التكوين المتواصل دفعة جديدة أساسية لقطاع تربيوي متكامل، ومميز حسب سن المستفيدين منه، وحاجات المجتمع المتزايدة. (مقدم عبد الحفيظ: المرجع السابق، ص 236).

أما حاليا فلقد دخلت مؤسسة القطاع العام في مرحلة جديدة لم تمر بها من قبل، إذا أصبحت معرضة لتغيرات جذرية وعميقة لا تتوقف عند حد الاستقلالية فحسب، وإنما تتعداها للإنتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومن إقتصاد مركزي موجه من طرف الدولة إلى إقتصاد حر تحكمه سوق العرض والطلب، إذ تصبح المؤسسة تعمل في ظروف إقتصاد السوق ومنه تقيم المؤسسة حسب دورها على هذا المستوى أي في ظل المنافسة. (بعلي محمد الصغير، 1992، ص 61).

لقد انعكست الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية على نشاط الإطارات في المؤسسة العمومية، فنجد هذه الإصلاحات قد ساهمت في التغيير من دور المؤسسات العمومية الجزائرية، وأدائها نشاطات ومهام جديدة في ظروف جديدة، أثار حاجات جديدة منها تكوين فعال للإطارات، بما يضمن تكيفها مع مختلف هذه التغيرات وتحفيزها على المحافظة على ديناميكية المؤسسات، وضمان استمرارها، ويمكن حصر هذه الحاجات في:

- تمتع إطارات المؤسسات الاقتصادية المستقلة بروح المنافسة، للحفاظ على نوعية السلع والخدمات وتطويرها، وفق المعايير والشروط المطلوبة.
- إعداد الإطارات عموما، وخاصة الإطارات المسيرة، من أجل التأثير في المحيط الخارجي لمؤسساتهم والعمل على تعديل اتجاهات السلطات المركزية نحو المؤسسات بما يعيد الثقة والعدل والشفافية.
- مشاركة الإطارات في تنظيم مؤسساتهم، بما تقتضيه استراتيجيات التسيير الجديدة والمعايير الثقافية، من تحسين علاقات العمل، تقليل الانتهازية واحترام الغير.

## 6. وظائف وصفات الإطارات :

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية، مع تقلد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعوان التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من الإطارات تحقيق الأعمال التالية:

**1.6 التخطيط :** يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء، و ذلك بوضع برامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط.

**2.6 التنظيم:** تعيين نشاطات المجموعة وتوجيهها عن طريق تحويل الصلاحيات وتحديد المسؤوليات سواء للإطار أو للمرؤوس.

**3.6. التنسيق:** توحيد الجهود والعمليات، أي تخطيطها وتنظيمها، لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود.

**4.6. الإشراف:** المعرفة العميقة والإطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل، مع تقديم وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

**5.6. المراقبة:** بواسطتها يطلع الإطار على العمل إذا كان قد نفذ حسب المعايير المسجلة في التصميم كما يدرك درجة تطور الأشغال بالنسبة للأهداف المحددة وملاحظة المشاكل التي يتعرض لها المساعدون، حتى يكون التدخل في الوقت المناسب عند الضرورة. (تقية محمد المهدي حسان، 1996، جامعة الجزائر ص52) إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التوجهات المعلن عنها أو المقدمة واحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة المباشرة للعمل الخاص بالعمال، فهي إذن مهمة التأطير تختص في مهام أقل ارتباطا مباشرة بالإنتاج.

**6.6. أخذ القرار:** من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعال، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه، ويعتبر محركا للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

إن التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية، من حيث الحجم والعدد، ومن حيث تنظيم العمل، أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية والعلمية، والعملية، ولهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كميائية أو ميكانيكية فقط، كما هي في السابق ولكنها قضائية وتجارية أيضا. (Jaquin M,1955, p.14).

**7.6. المهمة الإدارية:** إن الكفاءة التقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات والتقنيين وتنسيق جهودهم ومراقبتهم، أي المهام الإدارية من الأهمية بمكان مقارنة بالمهام التقنية، بحيث أن التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

**8.6. الدور الاجتماعي:** لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكلي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، ولهذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، واختيار لكل منصب الرجل المناسب له، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف والمناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكوينا مهنيا وثقافيا وادبيولوجيا.

إضافة إلى هذا، حاول البعض إبراز ثلاثة أبعاد لدور الإطار وهي:

## 7. أبعاد دور الإطار:

### 1.1. البعد التقني – التنظيمي:

ويتضمن مجموعة من المهام، تقع على عاتق الإطار داخل التنظيم الذي يعملون فيه كأنشطة البحث، والدراسة أو القيادة، والإشراف والتحفيز، وحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للقطاع الذي يشرفون عليه،

وتعتبر هذه المهام السبب الأول والأصلي لبروز الإطارات كإحدى الفئات المهنية- الاجتماعية في المجتمعات الإنسانية الحديثة.

### 2.7. البعد الاجتماعي- المهني:

يحتوي هذا البعد، على مجموعة الأنشطة التي يفرضها التزام الإطارات بضرورة التحرك الجماعي والمنظم، كشرط أساسي من شروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية الأخرى حتى يتمكنوا من احتلال مواقع مؤثرة وتدعيم مكانتهم، لأن عمل الإطارات يتم في نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة التي تفرض منطق الفعل الاجتماعي.

### 3.7. البعد الاجتماعي - القيادي:

إن الإطارات مجبرون، كإحدى الفئات المثقفة، على الوعي بأوضاع المجتمع الاقتصادية والثقافية، وضرورة المساهمة في الأنشطة التي تهدف إلى التحديث والتصنيع والتغيير التي يحتاجها المجتمع بما يحقق التنمية بكل ما يفرضه ذلك من قدرة على استيعاب القيم والعادات والأوضاع المحلية، والنجاح في أداء دور الوسيط بين هذه القيم ومتطلبات التنمية والتغيير. (ميرانى حسان، 1995، ص 52).

### 8. صفات الإطار الفعال:

أما صفات الإطار الفعال، فيحدده "دريكر" Drucker .P 1970 بقوله: "أن الإطار الفعال هو الذي يعرف ماذا يفعل بوقته، وما ينتظر منه؟ ويكتف مجهوداته على النشاطات الأساسية دون النشاطات الثانوية" (Drucher .P, 1970, p.56).

أما "جولينى" Gelinier .O. 1961 فيبرز أهم الصفات الواجب توفرها في الإطار لأداء مهمته في أحسن الظروف، و هي كالآتي:

- أ - التهيؤ لجميع التغييرات التي تسمح للتطور وللحركة.
  - ب- التمكن من المراقبة النفسية كالأعصاب والسلوك المختلفة التي تصدر عن الإنسان.
  - ج- التحكم في استعمال الوقت المهني أو الخاص.
  - د- الموافقة على نظام المؤسسة، أو تطبيق جميع القواعد الأساسية المتعلقة بروح الفريق.
  - هـ - القدرة على التعاون وتجاوز الأنانية والتفتح والانسراح.
  - و - الكفاءة والجدارة في المشاركة والاتصال وتشجيع الآخرين، كما له الرغبة في المراقبة حتى على نفسه.
  - ز - الاتصاف بالشجاعة.
  - ح- الاستعداد للمغامرة، الحكم على حسب الهدف.
  - ط- الكفاءة والجدارة على التركيز حول تخصص نافع. (Gelinier O, 1961, p.77).
- كما يضيف أيضا "عبد الرحمان عيسوي"، بعض الصفات الأساسية زيادة على ما سبق:
- 1- القدرة على اتخاذ القرارات التي تتطلبها المواقف المختلفة.

- 2- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة، وهذا يتطلب من الإطار الذكاء والانضباط.
- 3- القدرة على القيام بمهمة ابتكار الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه، وإيجاد التنسيق بين عمال المؤسسة.
- 4- القدرة على الإقناع ورفع المعنويات لمواجهة العمل والإعتراف بها، وتشجيع العمال على التعبير عنها.
- 5- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها، وتشجيع العمال على الاشتراك فيها. (عيسوي عبد الرحمان، 1982، ص 155-156).
- وعليه رغم الخصائص والأدوار والصفات التي يتمتع بها هذا الإطار، فإنه لا بد من سياسة خاصة تعمل على تحفيز الإطار لأداء واجبهم على أحسن وجه ممكن، وهذه السياسة تتمثل في الترقية وتنمية وتطوير المسار المهني أو الوظيفي، و التكوين، التي هي من بين انشغالات الإطار.

## - خاتمة الفصل:

من خلال ما تم ذكره تتضح لنا الأهمية البالغة لفئة الإطار في المؤسسة على اعتبارها أنها الركيزة التي تقوم عليها مختلف المنظمات، فهي تقوم بمهمة الإشراف والتسيير، متضمنة ذلك التخطيط وتحديد أهداف المؤسسة وفق المعطيات الموجودة لديهم، وهو ما يجعلهم يتحملون بنسبة كبيرة نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أن حسن التسيير هو أول خطوات النجاح. وبسبب هذه الأهمية التي تتصف بها هذه الفئة ومهامها بات من الضروري تكثيف الدراسات حولها وعن كيفية الإرتقاء بها إلى مستويات عليا من التسيير و التنظيم واتخاذ القرارات المناسبة، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم نحو المزيد من الإنجازات، ذلك أن المؤسسات لا يمكنها بلوغ الفعالية في شتى الجوانب، و المساهمة في السياسة التتموية للبلاد بدون إطار وأيدي عاملة مكونة، وذات مستوى عال من الكفاءة.

## الفصل الخامس : الأداء الوظيفي

- 1 . تعريف الأداء
- 2 . سلوك الأداء
- 3 . تعريف تقييم الأداء
- 4 . أهداف تقييم الأداء
- 5 . مكونات الأداء
- 6 . طرق تقييم الاداء
- 7 . أخطاء تقييم الأداء
- 8 . أهداف و استخدامات تقييم الأداء
- 9 . عناصر نظام تقييم الأداء
- 10 . خطوات قياس أداء العنصر البشري

## – تمهيد:

يعتمد على الأداء كمؤشر لمعرفة فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات في ضوء تحديد فعالية الأداء من خلال عدة معايير لقياس الإنتاجية، التموين، التغيب، التكيف الذاتي، الحوادث و لهذا فقد حاولنا تسليط الضوء على جانب الأداء و حصر جوانبه المختلفة التي تؤثر على سلوك و مكونات الفرد و كذا تقييم أداءه.

### 1. تعريف الأداء:

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

كما يمكن توصيفه على أنه معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

وتشمل العوامل التي يمكن أن تعزّز الأداء الوظيفي لأي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيّدًا مع الآخرين.

و يتمثل في الجهد الذي يبذله الفرد لمسايرة العمل الذي وكل إليه كما يعتبر مصدرا أساسيا في تحديد ماهية النشاطات و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و كذا التعرف على قدرات الفرد و الخصائص المطلوب توفرها فيه و مدى كفاءته و ميوله و انطباعاته الشخصية إزاء العمل المطلوب و يختلف مفهوم الأداء باختلاف الباحثين و أهداف التقييم نذكر من بين هذه التعاريف للأداء تعريف كل من:

أحمد صقر عاشور الذي يرى أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يمكن أن يتكون منها عمله و هذا يعني أن الفرد ملزم بمتطلبات العمل و ما يحتويه من الأنشطة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه لتحقيق الهدف المسطر له. ( احمد صقر عاشور، 1983، ص 51-57-125).

أما مصطفى عشوي: يقصد بالأداء المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و المستويات و القدرات التي يتمتع بها الفرد (مصطفى عشوي 1992، ص 244).

من هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو ناتج مخرجات أو محصلة نشاط أو سلوك يمارسه الفرد لتغيير المحيط بعد قيامه بنشاط معين.

و يعرفه طاهر محمود كلابدة، على أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.(طاهر محمد كلابدة، ص 423).

أما "شوبلين" "Chopelin" فيوضح أن الأداء نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة خاصة للسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

و يرى محمد يسري (1986) من جهته أنه حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما و كيفا و نوعا، و نقصد به هنا إمكانية مقارنة الإنتاج الفعلي للفرد بالإنتاج الرسمي - الحقيقي - فمن حيث الكم مثلا، عدد الوحدات التي يتم تجهيزها في فترة زمنية محددة .

أما النوع يتمثل في مستوى الدقة و جودة الإنتاج، أما الكيفية فتتمثل في الطريقة التي يتم إتباعها للوصول إلى الأهداف المنتظرة.

و يعرفه ن. سيلامي N. Sillamy : على انه تحقيق إنتاج في العمل فمن خلاله نستطيع أن نتعرف على قدرات الفرد في المجال معين، (N. Sillamy 1996- P 506.130).

و من ناحية أخرى يرى "لور" و "بورتر" "Porter et lauler": أن الأداء هو الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص13).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الأداء يتكون من عنصرين أو جانبين يتمثل الجانب الأول في الجانب السلوكي للأداء أو بعبارة أخرى كل تصرفات و سلوك العامل التي يسلكها أثناء أداءه لعمله كالسرعة و الدقة في الإنجاز.

أما الجانب الثاني فيتمثل في صفات الفرد الشخصية كالإمكانيات الذهنية و خصائصه العقلية و العملية و الفنية و خبراته و مهاراته العملية و تكوينه الجسدي.

## 2. سلوك الأداء:

نقصد به السلوك الذي يسلكه الأفراد أثناء إنجاز مهامهم و تختلف من فرد لآخر و تختلف أيضا حسب طبيعة و نوع العمل المطلوب أداءه، حيث هناك نشاطات تنضوي تحت المهمة المسطرة و قد تتطلب جهدا عظيما و طاقة جسمية في بعض الحالات و حركات منظمة و متتالية، هي ظاهريات يمكن ملاحظته، و هناك نشاطات ذهنية مثل التفكير و التحليل أو العمل الإداري.

## 1.2. أنماط الأداء الوظيفي في المؤسسة:

للأداء الوظيفي عدة أنماط يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعاً هو :

- **أداء المهام:** يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.
- **السلوك الوظيفي:** يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.
- **الإبداع:** أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).
- **جودة العمل:** أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.
- **عبء العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.
- **معايير السلامة:** أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث أثناء العمل.
- **الحضور والالتزام بالمواعيد:** أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.
- **القدرة على التكيف:** وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.
- **الروح القيادية:** يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.
- **مهارات التواصل:** أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

## 2.2. محددات سلوك الأداء:

حسب نموذج بورتر ولولار: سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية و هي: الجهد المبذول، القدرات و الخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.  
الأداء = الجهد المبذول + قدرات و خصائص الفرد + إدراك الفرد لدوره الوظيفي.  
(صلاح الدين محمد عبدالباقي، 2000، ص13).

### 1.2.2. الجهد المبذول:

عرف ن. سيلامي (N. SILLAMY 1980) الجهد المبذول على انه عملية تحرك لتذليل الصعوبات المواجهة فالجهد المبذول ناتج عن متطلبات الأداء و عن القوى العضلية و الذهنية و عن دافعية الفرد و هذا الجهد يمكن أن يكون حركي أو فكري. (N. Sillamy 1996- P 506.130).

كما يعرفه أحمد صقر عاشور 1985، على أنه: "يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله في الواقع". (احمد صقر عاشور 1985، ص 51). أي أن الفرد يبذل جهدا بدافع معين لأداء ذلك العمل.

## 2.2.2.2. الخصائص الفردية و القدرات:

### 1.2.2.2. الخصائص الشخصية:

يمكن التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطات المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياة الفرد المهنية، المتغيرات الأساسية المتمثلة في العمل الجنس و المهن السابقة.

### 2.2.2.2.2. الخصائص الجسدية:

يقول "لوبلا" و "كني" Leplat et Cuny 1984 "إن الحياة الصحية و التنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل، فكل فرد نختر له مهنة المطابقة مع صفاته الشخصية و قدراته الجسمية العقلية و النفسية" (Leplat et Cuny, 1984).

### 3.2.2.2. القدرات الحسية الحركية:

نقصد بها القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة و السريعة التنسيق بين حركة مجموعة عضلية مثل حركة الايدي، الأرجل، و حركة يد واحدة أو رجل واحدة أو اليدين أو الرجلين معا.

### 1.3.2.2.2. القدرات الحركية:

تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة و من أهم خصائصها: القدرة على الاستجابة السريعة لأحدى المثيرات التآزر الحسي الحركي، كالتنسيق بين حركة العين و حركة اليد أو مجموعة عضلية مختلفة.

الكفاءة الجسمانية و اللياقة البدنية، و يتضمن القوة، المرونة، التوازن، التنسيق و قوة التحمل.

### 2.3.2.2.2. القدرات الحسية:

السمع و البصر من أهم الجوانب التي تسمح للفرد بالتكيف مع محيط عمله، فالبصر مثلا يسمح بتمييز المسافات و الألوان و يساعده على التنسيق البصري، أما السمع فيساعدنا على التمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

#### 4.2.2.2. القدرات المعرفية:

حسب أحمد صقر عاشور سنة 1985 هذه القدرات العقلية تؤثر على أداء الفرد للمهام الصعبة و يمثل الذكاء العامل العام، و تنفرع منه مجموعتين رئيسيتين. القدرات اللغوية، الحسابية و التعليمية التي ترتبط بالأداء المدرسي التعليمي و القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية و اليدوية كما تتمثل قدرة العامل الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء. ( احمد صقر عاشور، 1985، ص 57).

#### 3.2 إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

عرف صلاح الدين محمد عبد الباقي سنة 2000، الإدراك على أنه : "من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي، و سير الإدراك في تفهم و تفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية، تظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا يتم بمجرد استقبال المعلومات بل لابد من تنظيمها و ترتيبها والربط و تحويلها إلى معاني". ( صلاح الدين محمد عبد الباقي 2000، ص 13).

إذن يتمثل إدراك الفرد لدوره الوظيفي في تصوراته و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و سلوكه و دوره في عمله، فهو يتعامل مع الأفراد و يتلقى المعلومات و ردود الأفعال و الآراء على أدائه و تصرفاته، فهو لا يعمل وحده إنما مع مجموعة من الأفراد.

إن الفرد يواجه عدة مثيرات يتلقاها في صورة معلومات و التي يقوم بإنتقائها و تنظيمها و فهمها بطريقة خاصة، هذه المعلومات يتم استقبالها من خلال الحواس لإعطائها معنى يحدد دلالتها لتصل إلى آخر مرحلة و هي إدراك المعلومات و إلغاء القرارات التي ليست لها علاقة بالمدخلات « Les Entrées ».

#### 3. تعريف تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء و هذا الإختلاف ناتج عن أهداف التقييم.

هناك مجموعة من الباحثين الذين حاولوا تناول هذا الموضوع فمنهم من اعتبره عملية بحثه، لا يهتم بالجانب الإنساني الفردي مثلا (ميشانسكي Muchiniskey 1983) الذي قال عنه انه عبارة عن مراجعة منظمة لأداء العامل عامل لمهمة حيث يستخدم هذا الأخير لتقييم فعاليتهم في الشغل.

و كما قال في هذا الصدد منصور احمد منصور 1973 على انه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه، و في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل". (منصور احمد منصور 1973، ص 230).

و أما أحمد ماهر فقد ذكر على انه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (أحمد ماهر 1996، ص138)، من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن تقييم الأداء يفيد في تحليل و فهم قدرات العامل في المنصب الحالي أو المناصب العليا التي يمكن أن يتقلدها في المستقبل.

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين أو تشكل لذلك اللجان.

قد تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

- **وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي**: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عده أداءً وظيفياً مقبولاً.
- **جمع البيانات**: أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل: الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.
- **تحليل البيانات**: يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات التحسين عند الموظف.
- **تقديم الملاحظات**: أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط الضعف التي يجب تحسينها.
- **تحديد الأهداف**: في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء مستقبلاً.
- **تقديم الدعم اللازم**: أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.
- **مراجعة التقدم المحرز**: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

#### 4. أهداف تقييم الأداء:

لقد حصر عادل حسن (1998)، مجموعة من الأهداف لتقييم أداء الفرد بحيث يتم ترتيبها تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية، و إن تقييم أداء الأفراد أساساً في توجيههم و تدريبهم و نقلهم و ترقيتهم و الاستغناء عن خدماتهم.

كما اتفق كل من أحمد ماهر (1995)، و نظمي السعادة (2000)، على أهم الأهداف لتقييم الأداء المتمثلة في:

رفع معنويات العاملين.

إن الجو السائد في المنظمة من تفاهم و علاقات طيبة بين العمال و الإدارة عندما يشعر بها العاملون فإن جدهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هو موضع تقدير الإدارة و إن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره كمصدر لرفع معنوياتهم.

- تحديد زيادات الأجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يتحصل عليها الفرد، كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى توافق قدراتهم.

يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تكوين الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم. (أحمد ماهر 1996، ص 138).

## 5. مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الإرتباطات بين هذه الأنشطة و المهام، و يمكن تحديد هذه المكونات وفقا للمعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

- المراحل التي يتكون منها الأداء.

- درجات التجانس بين السلوك المطلوب للعمل و الأداء.

- الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء:

ذكر "لوبلا" Leplat (2000): المهمة هي الهدف المعين الذي يجب تحقيقه في ظرف معين و هناك أهداف عدة.

الهدف الأول: و هو الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه، و هو الناتج الذي سيحصل عليه (كما و كيفاً) و الأهداف الأخرى تتعلق بالأمن، أهداف مرتبطة بنشاط الجماعة (تسهل عمل أفراد الجماعة) و هناك مهمة يجب القيام بها (Tâche a realiser) و هو الهدف المنتظر الذي وصفه الخبير و يتمثل في الأهداف التي يجب الوصول إليها، و هناك المهمة المحددة لتحقيق الهدف «Tâche prescrite» هي عبارة عن تصور الخبير لقدرات العامل أو هي الطريقة المحددة إلى الوصول لذلك الهدف.

. (Leplat janques 2000 P 17.18)

و يقول "بلون" Bellon (1981) أنه: "لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا وصفه بدقة لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر و بالتالي تحليل العمليات التي تبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة". (Bellon louis 1977,P 78).

لا يمكن التوقف في معرفة الأنشطة و المهام المستقرة نسبيا للأداء و إنما في تحديد الأنشطة و المهام بتغيير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الأفراد أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء، فالأنشطة تتغير مع الزمن بتغير الأوقات التي يؤدي فيها العمل، مثال على ذلك تغيير أنشطة إنتاج عمل نتيجة لتغيير في جدول الإنتاج على مدار السنة في المصنع. أما الأنشطة التي لا تتغير، يتفاوت العمال في النتيجة و هذا يعود لخبراتهم الخاصة و الخصائص المتميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة للبيئة أو طبيعة الحركات التي يؤدي فيها العامل عمله كالتوقف المفاجئ للآلة و قد يجعل العامل يتوقف على أداء أنشطة للإنتاج و القيام بأنشطة الإصلاح بين الأنشطة و مهام العمل، فيتركز الموضوع حول علاقة الأنشطة بالمهام الموكلة.

و في هذا الصدد يوضح (احمد صقر عاشور 1985): "إن تجميع الأنشطة إلى مهام و إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات تكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل".

و هو يقول أيضا: "إن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام و إنما تجتازه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة و هذا يترتب عليه إعادة تصميم ككل" ( احمد صقر عاشور 1985، ص 51-57-125).

## 6. طرق تقييم الاداء:

### 1.6. طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة أو مصنفة بشكل متسلسل و بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل الذي يمنح علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

جدول رقم 05: يوضح الطريقة المعتمدة لتحديد درجة الأداء و توافقها مع الصفات و الخصائص.

التاريخ: .....	الصفات او الخصائص المرقمة او الصفة					إسم الفرد العامل
	2	4	6	8	10	
المجموع ..30/.....						
.....	...	...	...	...	...	.....

إن أهمية و فائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء في إعتادها على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بأداء العمال. (عادل رمضان الزيايدي 1995، ص 178 - 179 - 195 - 194).

## 2.6. طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل، و يطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، و يتم تقسيم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

و من احدث الوسائل المتبعة في التجميع هي الإعتداد على قوائم المراجعة فيقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل على أداء الشخص على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا الأداء (مصطفى كامل غدارة، 1995، ص 31).

و يلجأ في هذه الطريقة لإعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك و أداء العامل، و يطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العمل و تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيمة لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا لاحتمالات تحيزهم.

هناك عدة نماذج لبعض الأمثلة نذكر منها:

هل يقدم أفكارا جديدة؟

هل هو مهتم حقيقة بعمله ؟

هل يقف على جانب رؤوسيه؟

هل هو مواظب على الحضور؟

هل يتأكد من سلامة معداته؟

هل ليديه معلومات كافية عن عمله؟

هل يحترم مرؤوسيه؟

هل يجافي احدا من مرؤوسيه بدون وجه حق؟

هل يحترم مرؤوسيه؟

هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟

هل ينجز أعماله في مواعيدها ؟ (الشاعر، 1991، ص 205).

و من أهم مزايا طريقة الأحداث لتقييم الأداء هي:

\* على المقيم التزام التفكير الجاد و الواعي عند القيام بعملية تقييم أحد الأفراد و أن يضع تقييما محددًا عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص بتقييم الأداء.

هذا بدوره يؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل.

\* البعد عن التحيز و ضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد فيها التقييم بكاملها و ليس فقط للفترة السابقة للتقييم مباشرة.

\* طريقة تدفع العاملين إلى تنمية مهارات الإبداع و التغيير.

### 3.6. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، وفق ثنائيات من المقارنات، و في كل مرة يتم تحديد الأفضل بينهما من طرف المكلف سواء كان فردا أم لجنة أسندت لها إجراء عملية التقييم، و بجمع المقارنات الثنائية يمكن ترتيب الأفراد تنازليا حسب درجة أدائهم.

ن (ن-1)

2

حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياسا أدائهم و على هذا إذا كان لدينا أربع أفراد يمكن التعبير عليهم بـ (أ، ب، ج، د)، فإنه يتم تكوين ثنائيات على النحو التالي:

الجدول رقم 06: يوضح قياس أداء أربعة أفراد بطريقة المقارنة الثنائية.  
(صالح عودة سعيد، 1994، ص288).

الرقم	الفرد المقارن 1	الفرد المقارن 2
1	أ	ب
2	أ	ج
3	أ	د
4	ب	ج
5	ب	د
6	ج	د

#### 4.6. طرق القوائم:

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين و هما طريقة موازنة العناصر و طريقة الاختيار الإجباري. و تتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، و التي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل او تصرفاته أو أدائه. و هذا يعني إن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدمها المقيم و في العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب او قياس أداء العامل و استخراج درجته أو ترتيبه النهائي.

و تتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً، في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية و أمام كل عبارة يوجد مربعات سجل على احدها كلمة " نعم " و على الآخر كلمة " لا " و عند استخدام هذه القائمة، يقوم المقيم بالشطب داخل أحد المربعين بما يتفق و وجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه و تصرفاته و درجة قيامه بالعمل المكلف به. و عند الانتهاء من الشطب داخل المربعات لجميع البنود الواردة في القائمة، تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل.

و جدير بالذكر هنا أن رئيس العامل يقوم بدور "المبلغ " أو المراسل الذي يتولى إخطار أو تبليغ الإدارة بسلوك العامل و تصرفاته في الأداء، و ضمن العبارات المكتوبة، و عليه فإن هذا الرئيس لا يلعب دور

المقيم لأداء مرؤوسيه و هذا قد يسبغ لحد ما عنصر الموضوعية على هذه الطريقة، على أن هذا لا يمنع الرئيس من الإشارة لمرؤوسيه لطرق الإجابة التي تضمن لهم التحصل على التقييم الحسن.

### 7. أخطاء تقييم الأداء:

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و/ او موضوعية التقييم و أهم هذه الأخطاء هي:

#### 1.7. خطأ الهالة:

هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون ادراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء. فيرى المدير هنا أن الأداء الجيد لأحد العناصر تحت إشرافه المباشر أو الغير مباشر يقتضي الأداء الجيد في جميع المجالات المتبقية.

#### 2.7. أخطاء قولبة الأفراد:

حيث يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين إيجابا أو سلبا أو بشكل محايد، متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين للأفراد إلى فئات طبقا لخصائص معينة (كبار السن، خريجو بعض المدارس، المتكونون في المعاهد الأجنبية، الإناث.... إلخ ) فهو يتصور أن لكل فئة حسب تقسيماته سمات مشتركة إيجابية أو سلبية و يلصقها بأي فرد ينتمي لنفس الفئة، فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو عن التقسيم ثم بالتبعية يجر تقييمه على الأشخاص المنتمين لتلك الفئة.

كمثال أن يجر المسؤول تقييما متدنيا لمرؤوسة له، على أخريات، بسبب انطباع لديه بان الإناث بشكل عام غير منتجات.

#### 3.7. أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، و عادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس.

و هذا قد لا يعبر تمام عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

#### 4.7. أخطاء التقدير الوسط:

فأيا كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، و تشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، و بتأثير مثل هذه الأخطاء، يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف و أسوء موظف، و تنتفي قيمة و غرض تقييم الأداء.

#### 5.7. التحيز الشخصي:

حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرين بقيمهم الشخصية و عواطفهم من حب و كره و حقد و انطباعاتهم الغير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، و إنما على العواطف و الاتجاهات الشخصية للرئيس.

و هكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي و جاذبيته الشخصية، و أسلوب تعامله مع زملائه، و يتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس، و تتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس، و منه قد نجد بعض ملاحظات الرئيس على الشكل التالي " دقيق إلى حد الإتقان"، " لا يخطئ أبدا"، و قد تجد آخر يتحيز ضد مرؤوسيه فيكتب " لا يفهم عمله مطلقاً".

(Crinllevies 1992 p 123).

و تفسر أخطاء التقييم بأقل أو أكثر مما يستحق نمط و مستوى أداء الأفراد الفني و التعامل، و يتم بذلك حرمانهم أو منحهم المكافآت و الترقيات على غير الأسس السليمة، بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزا بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم، سيتاح للموظف الفرص لإثبات جدارته و أحقيته بالحافز بشكل سليم.

#### 8. أهداف و استخدامات تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعيا و فعالا في المجالات التالية:

#### 1.8. تخطيط الموارد البشرية:

إذ أوضحت نتائج التقييم أو قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم و مهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، و أنهم أصلح و أنفع في وظائف أخرى.

## 2.8. تقويم سياسة الاختيار:

إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، و هكذا يمكن إدراك هذه الثغرات و منع تكرارها مستقبلا.

## 3.8. تقويم سياسة التعيين:

إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات و مهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

## 4.8. رسم/ أو تقويم سياسة التدريب و التطوير:

إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.

## 5.8. رسم/ أو تقويم سياسة الأجور أو الحوافز:

إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء و تعامل الموظف.

## 6.8. تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي:

من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى، أو أعلى معنويا و ماديا في مستوى.

## 7.8. كشف ما يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء:

إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف و مفهوم و معايير التقييم و للتوجيهات بشأن الطرق و الأساليب المخططة للأداء و التعامل.

8.8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم، و إمكانيات تلافي الأولى و العمل على رفع الثانية. (Bernard et B.B retan , 1975 ,p.06).

## 9. عناصر نظام تقييم الأداء:

تعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و هذا عرض لعناصر و مراحل هذا النظام.

### 1.9. تحديد أهداف المنظمة:

إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة و العاملين، و على ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية و باقي الإدارات الأخرى، و كذا أهداف تقييم أداء الموارد البشرية و جميع الإدارات بالمنظمة، و كذا أهداف تقييم الأداء، و على ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيههم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها، و بدون أهداف واضحة للمنظمة و أخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

### 2.9. تحديد أهداف تقييم الأداء:

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف و منع الأخطاء قبل وقوعها و معالجتها فور وقوعها و ترشيد أداء العاملين بنصح و الإرشاد و التدريب، فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها تصيب أخطاء بعض العاملين و نقل أو فصل البعض الآخر، و توقيع عقوبات أو الحرمان من الحوافز للبعض الآخر، إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة.

### 3.9. تحديد مجالات التقييم:

و يقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة إنضباط و فاعلية سلوك الفرد، و يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي:

أ- عناصر توضح طبيعة و درجة الأداء الفني مثل: حجم و نوعية الإنتاج و درجة السرعة و الدقة فيه.

ب- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادرة والتعاون و الحماس و الالتزام و كذا الابتكار، و مهارات التعامل مع الرؤساء و الزملاء/ أو المرؤوسين / أو متعاملين خارجيين، و كلها عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

### 4.9. تحديد معايير التقييم:

فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم فهي التي يقاس عليها الأداء، و هناك تقسيمات لهذه المعايير و هي:

1- معيار الجودة،

2- كم الإنجاز في وقت محدد،

3- التكلفة،

4- السلوك.

لا يكفي أن يكون عاملاً أو موظفاً متمكناً في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول غير أنه ينجزه في وقت أطول من ماهو محدد أو حسب المعايير، أو بتكلفة تفوت التكلفة المعيارية، و لا يكفي ان يرتقي أدائه لمعايير الجودة و التكلفة و الوقت، لكنه يكون منحرفاً سلوكياً، و هكذا يجب أن تتكامل معايير الأداء بما يوفر تقييماً متكاملًا هادفاً و فاعلاً، و من أهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء و المرؤوسين، بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال و بعد التقييم.

### 5.9. تحديد أنسب طرق التقييم:

حيث تتعدد طرق تقييم الأداء و يتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أحدهما أو الجمع بين بعضها بشكل متكامل يضمن تقييماً سليماً، فقد تعتمد منظمة طريقة التقرير السنوي - الدوري - لمقابلة الأداء الفعلي بالمعيارى، مع طريقة تسجيل السلوكيات و مقابلة التقييم، فإن فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير على فاعلية الطريقة المستخدمة و فاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

### 6.9. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء و المرؤوسين:

يتعين إعلام الرؤساء و المرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة، إن هذا الإعلام، و ما يقترن به من قبول و إقتناع يهينى أفضية مناسبة لعملية التقييم، كما يجعل طرفي التقييم على علم بألية التقييم، الأهداف و المعايير و الطريقة المستخدمة.

### 7.9. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة:

فمن دون حسن تحديد أهداف و مجالات و معايير و طرق تقييم الأداء، لن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء على ممارسة عمليات التقييم و يبدو هذا أكثر أهمية و وضوحاً عند استخدام طريقة تسجيل السلوكيات و مقابلة التقييم، فإن إشراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس شأنها أو دلالتها أو سوء تخطيطها و إدارته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب إستقباله و مخاطبته للمرؤوس أو أن يبدأ بمناقشة السلبيات بدلاً من البدء بالإيجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم و يجهض نتائجها من الأساس.

### 8.9. تقييم و تقويم التقييم:

أن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن تكون في حد ذاتها موضع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة و التقييم و المرؤوس ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء و المعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداتها وكذلك يجب تقييم الطرق المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها، و كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم و تحديد مدى وفائها لأهداف التقييم. (الشيخ كامل محمد عويضة 1996، ص 209).

## 10. خطوات قياس أداء العنصر البشري:

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإن على القائمين بها من رؤساء و مشرفين و مسؤولين في إدارة الأفراد و في المنشآت المختلفة ان يخططوا لها تخطيطا جيدا، و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه. و بما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع و منهم من إقتصد. و تتمثل الخطوات فيما يلي:

### 1.10. وضع معايير قياس الأداء:

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي، و المعايير نوعان هما: العناصر و معدلات الأداء.

أما العناصر فتشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة، و من أمثلتها: الإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل ... الخ إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته و للعناصر نوعان هما:

#### 1.1.10. العناصر الملموسة:

و هي تلك التي يمكن قياسها لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، و الدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا يمكن إكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، و بالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

#### 2.1.10. العناصر غير الملموسة:

و تشمل الصفات غير الملموسة و التي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، و من الأمثلة على مثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون ... الخ.

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية او الجودة.

## 2.10. تحديد طريقة قياس الأداء:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، و يمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر و قد سبق أن عرضنا بعض هذه الطرق.

## 3.10. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء:

عن عملية قياس و تقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات و من أهم عناصرها:  
أن هناك شخصا ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم و من أي مكان و موقع سيتم جمع المعلومات.  
و هذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات لقياس أداء العاملين، و لكل مصدر من هذه المصادر مزايا و عيوبه.  
و نعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على انه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس و تقييم أداء العاملين:  
(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 13).

## 1.3.10. الرئيس المباشر:

تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة و شخصية بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، و تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مروؤوسيه، و تقييم مستوى كفاءتهم في العمل.

غير أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، و إحداث التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، و ذلك ضمانا لموضوعيتها و للتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

## 2.3.10. التقييم الذاتي:

عن الذي يقوم بالتقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضه للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.

إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، و زيادة خبرتهم في العمل، و فهمهم له و تنمية ملكة التقدير و الحكم لديهم.

غير أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم، كون دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة و رئيسه المباشر.

### 3.3.10. النظراء في العمل:

يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و أنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به، غير انه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم.

### 4.3.10. المرؤوسين:

و المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس أداء رؤسائهم بحيث يدلي بآرائه و بالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل.

و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهما ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته و انجازه في العمل، إلى أن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين عن رؤساء يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس و التقييم غير موضوعية، إلى أنه و في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه و رأي مرؤوسيه فيه.

### 4.10. تحليل تقرير قياس الأداء:

و تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل لرفع كفاءة أداء العاملين.

كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة و الضعف في الأداء، و بالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ

قراراتها على أسس موضوعية، و أن تتحسس المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.(عبد الرحمن العسوي، 1982، ص 57).

#### 5.10. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:

و تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء بمناقشة العاملين في تقارير تقييم أدائهم بعد إطلاعهم عليها، و سوف يواجه المدير رد فعل عكسي سلبي قوي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة، و الذي ينتج عنه مشكلتان، أولاهما تدمير المرؤوسين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم و اتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل و المدير نظرا لانخفاض الرغبة في العمل و بالتالي تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة، أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف العداة من رئيسه المباشر في العمل.

إن أفضل وقت لإطلاع العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة على تقارير تقييم أدائهم، يكون بعد اعتماد التقارير من الجهة المختصة في المنشأة مثل لجنة شؤون العاملين أو غيرها، غير أن مقابلة العامل و إبلاغه بالتقرير عملية يجب الإعداد لها.

و تهدف عملية المقابلة هذه إلى إطلاع العامل على نتائج عمله، و التعرف على آراء الآخرين فيه، و تحديد جوانب القوة و الضعف في الأداء، لإستظهار عناصر القوة و البحث عن وسائل علاج الضعف و مناقشتها مع العامل، و التعرف على رد فعله و آرائه.

#### 6.10. تحديد مدة قياس الأداء:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، و تتوقف هذه المدة على طبيعة و ظروف العمل بالمنشأة و القوانين المعمول بها، بصفة عامة فأن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنشآت تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة أشهر.

- و قد جرت العادة بأن يتم قياس الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة أشهر حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب و الحكم على مقدار صلاحيتهم و كفاءتهم في العمل لمدى طويلة قادمة. (أحمد منصور 1973، ص 230).

الجانب التطبيقي

# الفصل السادس: تقديم مؤسسة البحث و

## منهج الدراسة

### 1 . مكان إجراء الدراسة

1.1 . لمحة تاريخية عن المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي

2.1 . التعريف بمؤسسة البحث

3.1 . عرض الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي

4.1 . تقديم مديرية الموارد البشرية

### 2 . منهج، مجالات و مجتمع الدراسة

1.2 . منهج الدراسة

2.2 . مجالات الدراسة

3.2 . مجتمع الدراسة

### 3 . عينة الدراسة، مصادر و أدوات جمع البيانات

1.3 . عينة البحث و خصائصها الديمغرافية و التنظيمية

2.3 . مصادر جمع البيانات

3.3 . أداة الدراسة

1.3.3 . ثبات الاستبيان

2.3.3 . اختبار صدق أداة الدراسة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل مكان إجراء الدراسة و منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث في دراسته، ويرصد حدود الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها وخصائص أفراد العينة. ثم يستعرض الفصل كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمامها، ويحدد الإجراءات التي قام بها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً يوضح الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

## 1. مكان إجراء الدراسة:

نقوم في هذه المرحلة أولاً بتقديم مؤسسة الدراسة، وذلك بدءاً بلمحة تاريخية عن المراحل التي مر عليها المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي، ثم بعدها نعرف المركز من حيث مراحل تنظيم المنشئ عبر المراسيم. وكذا مهامه وقدراته الاستيعابية.

كما سنعرض الهيكل التنظيمي، و نعرف بشكل خاص مهام مديرية الموارد البشرية عبر مديريتيها الفرعيتين و المكاتب المكونة لها.

### 1.1. لمحة تاريخية عن المركز:

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي من أقدم الهياكل الصحية المتواجدة بالجزائر، و ترجع أصول المبنى إلى العهد العثماني حين تولى بابا حسن الحكم بالجزائر تحت لقب الباشا ما بين 1791-1799، أقام في تلك الفترة قصرًا وسط الحدائق خارج أسوار القصبة في ضاحية باب الوادي، و عند وفاته خلفه مصطفى باشا و أصبح القصر ملكاً لورثة الباشا حسن، و في سنة 1805، تولى الحكم الداوي أحمد الذي قام بضمه إلى أملاك الدولة و بقي الحال على ذلك إلى غاية دخول الإستعمار الفرنسي أين و بعد الإستلاء عليه تم ضمه إلى إدارة الدومين برغم من المحاولات التي قام بها ورثة الداوي "الأميرة نفيسة" و "الأمير عمر" لإسترداد القصر إلا أنه تم إبقاؤه مع الحديقة تحت ملك الدولة.

و في السنوات الأولى للإحتلال أقام فيه كل من اللواء "براتزان" و "كلوزال" و في سنة 1832 قام "الدوق روفقو" بوضع كل من القصر و الحدائق المحيطة به في خدمة المرضى و المصابين العسكريين. و هكذا تحول إلى مستشفى عسكري تحت مسمى "مستشفى الداوي" و أقيمت من حوله مباني مجهزة من الخشب لإستقبال أكثر من ألف (1000) مريض و الملاحظ أن هذه الإنشاءات لم تشغل إلا جزء صغير من مساحته الإجمالية.

زار المستشفى شخصيات تاريخية مهمة منها نابليون الثالث، كما مارست فيه الطب أسماء ثقيلة على غرار الطبيب "بودان" و تغير إسمه سنة 1917، إلى "مستشفى مايو" تكريماً لمكتشف الدواء ضد الحمى، "فرنسوا كليمون مايو" و لعله الإسم الذي جرت عليه ألسنة الناس إلى يومنا هذا.

حافظ المستشفى بعد الإستقلال على طابعه العسكري، حيث كان تابعاً لوزارة الدفاع تحت مسمى المستشفى المركزي للتدريب الخاص بالجيش الوطني الشعبي. و ظل الأمر كذلك إلى غاية 1987، أين و بناء على المرسوم رقم 87-72، المؤرخ في 31 مارس سنة 1987، المتضمن تحويل المستشفى المركزي للتدريب الخاص بالجيش الوطني الشعبي إلى وزارة الصحة و الذي يضم كل من المستشفى مايو و كذا عيادة

إبراهيم غرافة لأمراض النساء و التوليد و هي بناية تمثل وحدة تقع خارج الحيز الجغرافي للمستشفى، في حين أنه و من جهة وزارة الدفاع تم استبداله بالمستشفى العسكري بعين النعجة. و في سنة 1988 تم الإعلان عن إنشاء المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

## 2.1. التعريف بمؤسسة البحث:

المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي. تم إنشاؤها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 88-20 المؤرخ في 2 فبراير سنة 1988 يضطلع بمهام العلاج، الإستشفاء، التكوين، التعليم العالي و البحث العلمي و التأطير. يمتد المركز الإستشفائي الجامعي في مساحة قدرها 18960م<sup>2</sup> منها 10630م<sup>2</sup> مستعملة. (karima abbc et sidi said et autres,2021, p.7).

يتضمن المركز خمسة و ثلاثون (35) مصلحة و التي تحتوي على مائة و ستة و ثلاثون (136) وحدة. أما من حيث الأسرة فيسع المركز ثمانية مائة و خمسة و خمسون (855). كما هو محدد في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 6 فيفري 2014، و كذا القرار المعدل و المتمم له في 8 ماي 2023، بين وزارتي الصحة و المالية و كذلك وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. حيث تمارس وزارة الصحة الوصاية الإدارية على المركز الإستشفائي الجامعي أما وزارة التعليم العالي و البحث العلمي فتمارس الوصاية البيداغوجية و هذا نظرا لطبيعة مهام المركز الذي يهتم بالجانب التعليمي و البحث العلمي كما سبق توضيحه.

## 3.1. عرض الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي:

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى إستعراض المديرية والمصالح المكونة للمديرية العامة. حيث يتم عرض المنظم الإداري (الملحق رقم 3)، بشكله العام كما هو محدد في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل سنة 1998، المحدد للمخطط التنظيمي للمراكز الإستشفائية الجامعية بين وزارتي الصحة و المالية وكذا مصالح الوظيف العمومي. والذي تمت فيه مراعاة خصوصيات ميدان الصحة من حيث المهام والوظائف الموكلة للمصالح كما فصل بنوع من الاستفاضة المهام المنوطة بمديرية الموارد البشرية من حيث الوظائف وكذا العلاقات والتداخلات بين مكاتب المديرية.

يشتمل التنظيم الإداري للمركز الاستشفائية الجامعية، على ما يأتي:  
(القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998).

- المديرية العامة: و تشمل تحت سلطة المدير العام الأمانة العامة التنسيق بين المديرية الأربعة وهي:
- مديرية الموارد البشرية.
  - مديرية المالية والمراقبة.

- مديرية الوسائل المادية.
- مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية.
- و تنظم وحدات المركز الإستشفائي الجامعي في المكاتب الآتية و التي تلحق بالمدير العام مباشرة:
- مكتب التنظيم العام،
- مكتب الإعلام و الإتصال،
- مكتب الأمن و المراقبة العامة،
- مكتب الصفقات و المنازعات و الشؤون القانونية.
- 1) مديرية الموارد البشرية:** تشمل على ما يأتي:
- أ) المديرية الفرعية للمستخدمين: والتي بدورها تشتمل على المكاتب الآتية ذكرها:
- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح،
- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والأخصائيين في علم النفس،
- مكتب العمال و التنظيم و الأجور.
- ب) المديرية الفرعية للتكوين و الوثائق: و تحتوي على المكتبين الآتيين:
- مكتب التكوين،
- مكتب الوثائق.
- 2) مديرية المالية والمراقبة:** و تشمل على مديريتين فرعيتين:
- أ) المديرية الفرعية للمالية، التي تشتمل على ما يأتي:
- مكتب الميزانية والمحاسبة،
- مكتب الإيرادات والصناديق.
- ب) المديرية الفرعية للمالية لتحليل التكاليف و تقييمها، و التي تشمل:
- مكتب تحليل التكاليف و التحكم فيها،
- مكتب الفوترة.
- 3) مديرية الوسائل المادية:** و تشتمل على ثلاثة مديريات فرعية الآتي ذكرها:
- أ) المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية، و التي تشمل:
- مكتب التموينات،
- مكتب تسيير المخازن و الجرد و الإصلاحات،
- مكتب الإطعام و الفندقية.
- ب) المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية و الأدوات و المستهلكات، و تشمل كل من:
- مكتب المنتوجات الصيدلانية،
- مكتب الأدوات و المستهلكات.

(ج) المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية و التجهيزات و الصيانة، و تتضمن الكاتب الآتية:

- مكتب المنشآت القاعدية،

- مكتب التجهيزات،

- مكتب الصيانة.

(4) مديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية، تحتوي على ثلاثة مديريات فرعية:

(أ) المديرية الفرعية للنشاطات الطبية، و تشمل بدورها ثلاثة مكاتب كالتالي:

- مكتب تنظيم النشاطات الطبية و تقييمها،

- مكتب المناوبة و الإستعجالات،

- مكتب البرمجة و متابعة الطلبة.

(ب) المديرية الفرعية للنشاطات الشبه طبية:

- مكتب تنظيم النشاطات الشبه طبية و تقييمها،

- مكتب العلاجات التمريضية،

- مكتب البرمجة و متابعة المتدربين.

(ج) المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض، و التي تشمل كل من المكاتب التالية:

- مكتب دخول المرضى،

- مكتب الإستقبال و التوجيه و النشاطات الاجتماعية و العلاجية.

كما زود المركز الإستشفائي بوحدة تنظم عن طريق ثلاثة مكاتب:

- مكتب المستخدمين،

- مكتب النشاطات الطبية و الشبه طبية،

- مكتب إدارة الوسائل. (الرجوع إلى الملحق رقم 3)

#### 4.1. تقديم مديرية الموارد البشرية:

تمارس مديرية الموارد البشرية مهام التنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة و الإشراف و الإستقطاب و تنمية و تثمين العنصر البشري الذي يعتبر منطلق كل نشاط. و تتولى رسم سياسات التوظيف و التكوين بعد دراسة الإحتياجات و مواكبة المستجدات و المعايير الجديدة و معالجة نقاط النقص و قد يكون ذلك من خلال تحديث المؤهلات الوظيفية الخاصة بالمناصب و متطلباتها و ذلك بشكل دائم. كما أنها تمارس دور التقييم و التقويم و التحفيز. و تتولى صرف الرواتب و العلاوات و التعويضات و تعد الموازنات و تظبط و تراقب حركة المستخدمين و تسهر على تطبيق بمراعات كل شكليات النظام التأديبي.

تنقسم المديرية إلى مديريتين فرعيتين و خمسة مكاتب.

**1.4.1. المديرية الفرعية للمستخدمين:** و تتولى مسؤولية دراسة الإحتياجات من حيث العنصر البشري كماً و نوعاً لضمان السير الحسن للمصالح عن طريق عملية التخطيط الإستباقي المتبلور في مخطط تسيير الموارد البشرية و الذي تسهر المديرية على إعداده بعد تحديد حاجاتها في ضوء المتغيرات الراهنة و المستقبلية في إطار التسيير التنبؤي كما تضطلع بمهام تطبيق المخطط المذكور. والذي يتضمن كل من عمليات: الترقية، النقل، والإحالة على التقاعد.

كما تقوم كذلك المديرية الفرعية بالإشراف وتقييم وتقويم الأداء الوظيفي وكذا الحرص على تطبيق النظام التأديبي والرقابة على سلوك الموظفين من حيث الغيابات والتأخيرات وحركة المستخدمين بصفة عامة والتأكد من إستكمال جميع الإجراءات الشكلية الخاصة بكل العمليات المذكورة.

تحتوي المديرية الفرعية هي الأخرى على ثلاثة مكاتب.

#### **1.1.4.1. مكتب تسيير الحياة المهنية للإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح.**

**2.1.4.1. مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والأخصائيين في علم النفس.**

ويضطلع كل من المكاتب المذكورين بمهام تسيير الحياة المهنية من مرحلة التعيين والترقية بكل أنواعها (الأفقية والعمودية) كما تعد من خلالها المديرية الفرعية القوائم الإسمية الموقوفة التي تسمح بلمس النقائص في العمل من خلال التحليل المعمق وتقدير الإحتياجات من حيث المهارات والمعارف ومقارنة الوضعية الحالية وما يتوفر عليه المركز من مورد بشري من ثم تسليط الضوء على الفجوة بين الوضعيتين ومعالجتها عن طريق التوظيف أو التحويل وفي بعض الحالات نقل الأفراد من وظائف إلى أخرى.

**3.1.4.1. مكتب العمال و التنظيم و الأجور** مهمته الأساسية تجسيد قرارات الإدارة من الناحية المالية و بالأخص إعداد الأجور و حساب المنح و العلاوات و التعويضات المختلفة و الخصومات. كما تعتمد عليها المديرية من أجل حساب الموازنات.

**2.4.1. المديرية الفرعية للتكوين والوثائق:** تتولى دراسة الإحتياجات الفعلية للتكوين و تمارس مهامها بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمستخدمين، من أجل الوقوف على النقائص و معالجتها، و إختيار و تصميم البرامج التكوينية الملائمة لمختلف الرتب و الوظائف و المستويات مع مراعاة المهام الفعلية للأفراد، كما يسند إليها القيام بعملية التوظيف الخارجي عن طريق المسابقات التي تشرف عليها.

و تقوم بإعداد المخطط الغير ممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات. و الذي يتضمن مختلف عمليات التكوين المبرمجة خلال السنة المالية، خاصة التكوينين من أجل تحسين المستوى و التكوين في الخارج.

تحتوي المديرية الفرعية للتكوين على مكتبين.

**1.2.4.1. مكتب التكوين:** يسهر على التنفيذ الميداني لمخطط التكوين المبني على أساس الإحتياجات التي يساعد في دراستها، كما يقوم بعملية تقييم مخرجات عمليات التكوين. و يقوم كذلك بالمشاركة في تحديد وإقتراح الأفراد من أجل الإستفادة من البرامج التكوينية المناسبة لهم.

**2.2.4.1. مكتب الوثائق:** و يقوم بالإشراف على تأطير المترشحين داخل المؤسسة و كذا ضمان السير الحسن للبرامج التكوينية و إعداد الإتفاقيات و يرقب الناحية القانونية و الشكلية لمختلف العمليات لاسيما التكوين بالخارج. كما يجري مسابقات التوظيف الخارجية بجميع أنواعها.سواء على أساس الشهادة و التي تقام بالمركز الإستشفائي أو على أساس الإختبارات و التي يلجأ فيها إلى مختلف مراكز التكوين أو المدارس أو الجامعات. كما يتعامل المكتب مع مختلف هيئات الرقابة الخارجية بالنسبة لكل العمليات المنوطة به.

## 2. منهج، مجالات و مجتمع الدراسة:

### 1.2. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر، ويربط بين مدلولاتها، للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع المتعلق بموضوع الدراسة وتطويره، وذلك باستخدام منهج العلاقات المتبادلة للحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً، للوصول إلى نتائج الدراسة، و يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الآراء والاتجاهات.

### 2.2. مجالات الدراسة:

**1.2.2: المجال الموضوعي:** ينحصر موضوع الدراسة إلى موضوع تأثير التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة، و واقع العلاقات الإنسانية.

**2.2.2. المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي، المتواجد بنهج سعيد تواتي، باب الوادي، و كذا عيادة ابراهيم غرافة التابعة له.

**3.2.2. المجال الزمني:** إستغرقت الدراسة من حيث الجانب الميداني، سبعة (07) أشهر، و ذلك من مطلع شهر أفريل 2023، إلى غاية أواخر شهر أكتوبر 2023.

**4.2.2. على المستوى البشري:** تمت الدراسة على مجموعة الإطارات المشرفة بالمركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

### **3.2. مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات التي يضمها المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي، و هي إطارات إدارية، طبية و شبه طبية، من مختلف المصالح، التخصصات و الرتب و الأسلاك، و البالغ عددها 517، من بين 3777 موظف و عامل، حيث يشغلون مناصب في الإدارة العامة و جميع مصالحها، و على مستوى كل المصالح الإستشفائية و التقنية و العنايةات المركزة و الإنعاش، و كذا الوحدات، و فرق المناوبة الليلية.

### **3. عينة الدراسة، مصادر و أدوات جمع البيانات:**

#### **1.3. عينة البحث و خصائصها الديمغرافية و التنظيمية:**

إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للدراسة، فليس من السهل أن يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فالعينة إذن هي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة معينة تجعل منهم ممثلين لمجتمع الدراسة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، و بلغت عينة الدراسة (120) إطار؛ بحيث تشمل هذه العينة مختلف المستويات الوظيفية للإطارات في المركز.

وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، أعيد منها (120) استبيان، حيث أنه وبعد فحصها تم استبعاد (16) استبيان، وذلك لعدم إستقاء الشروط اللازمة فيها، وبهذا يكون عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي مائة و أربعة(104).

المعلومات الشخصية (الخصائص الديمغرافية والتنظيمية):  
الجدول رقم 07: و يتضمن الخصائص الديمغرافية و التنظيمية لعينة البحث.

الرقم	الخاصية	30 سنة - 39 سنة	40 سنة - 49 سنة	50 سنة - 59 سنة	60 سنة - 67 سنة
1	السن	19	30	43	12
2	الوظيفة	إطار إداري	إطار طبي	إطار شبه طبي	
		33	41	30	
3	الجنس	ذكر	أنثى		
		48	56		

### 2.3. مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة على مصادر ثانوية ومصادر أولية على النحو الآتي:

**1.2.3. مصادر ثانوية:** تتضمن المراجع الإدارية المتخصصة من كتب ودوريات وبحوث، حصل عليها الباحث من الجامعات والكليات والمكتبات المختلفة، من بينها المكتبة الخاصة بالمركز الإستشفائي الجامعي، وكذلك الاعتماد على شبكة الانترنت والنشرات الدورية الصادرة عن مختلف الجامعات ومراكز البحث الوطنية و الدولية، و كذا المراسيم و القوانين و القرارات في الجرائد و المناشير الرسمية.

**2.2.3. مصادر أولية:** وهي البيانات المجمعة ميدانياً عن طريق استبيان تم تصميمه لغرض الدراسة، فضلاً عن التواجد الميداني بالمركز، والحوار ومناقشة بعض أفراد العينة، سواء لشرح الاستبيان، أو ما يتعلق بآراء العاملين اتجاه واقع التكوين في العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

### 3.3. أداة الدراسة:

يمثل الاستبيان الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، وبعد مراجعة الكثير من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث والاطلاع على عدد من الاستبيانات في الدراسات والبحوث ذات

العلاقة بموضوع التكوين في العلاقات الإنسانية، قام الباحث بتصميم الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين، خصص القسم الأول لجمع البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وخصص القسم الثاني لجمع بيانات محاور الدراسة الثلاثة: الأول منها يتعلق بمعلومات عامة للتأكد من مناسبة معطيات الفرد مع نوع الدراسة وكذا التعرف على التكوينات التي أجراها ونوعها ومدتها والتي ساعدتنا في تحديد العدد النهائي لعينة الدراسة. والمحور الثاني تناول طبيعة التكوين الذي تم إجراؤه وخصائصه ومدى توافقه بواقع العلاقات الإنسانية. والمحور الثالث تناول مدى ارتباط هذا التكوين في العلاقات الإنسانية بواقع الأداء و بالمعوقات التي تحول دون تفعيل العلاقات الإنسانية، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الرباعي، والملحق رقم(1) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

### 1.3.3. ثبات الاستبيان:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بإجراء التطبيق وإعادة التطبيق حيث تم اختيار العينة الاستطلاعية التي تتكون من 15 فرداً، وقمنا بالتطبيق، وإعادة التطبيق بعد 16 يوماً وذلك بحساب معامل الترابط باستخدام بيرسون بينهما وتحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (08): المبين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة لثبات المقياس.

المؤشر	الدلالة الإحصائية		قيمة الارتباط	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الاجراء
	0,01	0,05				
0,036		دال	0,6	97,3	15	التطبيق الأول
				96,5	15	التطبيق الثاني

وكما هو ملاحظ فإن قيمة الارتباط 0,6 بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للاستبيان، وكانت قيمة المؤشر 0,036 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه وجود ترابط دال إحصائياً بين نتائج التطبيقين أي وجود ثبات للمقياس ويمكن اعتماده.

### 2.3.3. اختبار صدق أداة الدراسة:

أستخدم الباحث ثلاثة أنواع من مقاييس الصدق، الصدق الظاهري (Face validity)، والصدق الداخلي، و الصدق العاملي.

### 1.2.3.3. الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على سبعة (07) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة من مختلف الجامعات الجزائرية، وهو ما يسمى بالصدق الظاهري، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم للوقوف على وضوح مدلول عبارات أداة الدراسة، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل صياغة ما يرونه من العبارات، أو حذف بعضها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري.

وقد تركزت توجيهات المحكمين على حذف بعض العبارات، وتعديل صياغات عبارات أخرى، وإضافة بعض العبارات، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين، وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات من الاستبيان الأول وإضافة عبارات أخرى، مع التعديل في صياغة بعضها، فأصبح عدد عباراتها (25) عبارة مقسمة على محاور الدراسة، والملحق رقم (02) يوضح قائمة بأسماء المحكمين.

### 2.2.3.3. الصدق الداخلي للمقياس:

وفيما يخص الاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل ترابط كل بند مع المقياس الكلي، وقد تراوحت القيم الارتباطية بين 0,6 كأدنى حد و0,83 كأعلى حد، وهي قيم دالة إحصائياً مما يعني وجود اتساق داخلي بين البنود وبين المقياس الكلي ونوضحها في الجداول الآتية :

الجدول رقم 09: الميّن لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة للصدق الداخلي للمقياس.

معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
0,69	14	0.77	1
0,77	15	0.76	2
0,73	16	0.66	3
0,79	17	0.68	4
0,81	18	0.72	5
0,68	19	0,69	6
0,66	20	0,67	7
0,69	21	0,64	8
0,76	22	0.69	9
0.74	23	0,82	10
0.69	24	0,83	11
0,67	25	0,76	12
/	/	0.78	13

استخدم الباحث كذلك تقنية الترابط باستخدام معامل بيرسون بين المجموعتين في الدراسة الاستطلاعية للتجزئة النصفية ، وكان عددها 30 وتم تقسيمها لمجموعتين ، والجدول الآتي يبين نتائج العلاقة :

الجدول رقم 10: المبين لمعامل الترابط بيرسون بين المجموعتين في الدراسة الاستطلاعية للتجزئة النصفية.

الدلالة الاحصائية		الدلالة المعنوية	قيمة الترابط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات
0,01	0,05						
	دال	0.031	0.679	8,72728	93.72	15	المجموعة الأولى
				7,22438	86.5	15	المجموعة الثانية

وكما هو ملاحظ فإن قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى 93,72، والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 86,5، وكانت قيمة الترابط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون 0,679، وبمراجعة الدلالة المعنوية التي قيمتها 0,031، وهي قيمة أدنى من القيمة الحرجة 0,05، ومنها فالترابط دال إحصائياً أي هناك ثبات للاستبيان بعد إجراء الاختبار على العينتين.

### 3.2.3.3. الصدق العاملي:

استخدم الباحث معامل الصدق وهو الترابط بين البند والمقياس الكلي، وذلك باستخدام معامل الترابط بيرسون، وقد كانت النتائج تدل على وجود علاقة ترابطية دالة احصائية منها ما هو دال عند 0,01 و0,05 وتراوحت ما بين 0,41 و 0,80 والجدول الآتي يبين هذه القيم :

الجدول رقم 11: الممين لمعامل الترابط بيرسون بالنسبة للصدق العاملي.  
و يظهر الجدول عدد البنود والدرجات العليا والدنيا لأدوات البحث.

رقم البند	قيمة الترابط	رقم البند	قيمة الترابط
1	0, 724	14	0,513
2	0,544	15	0,571
3	0,620	16	0,623
4	0,552	17	0,779
5	0,758	18	0,580
6	0,683	19	0,641
7	0,597	20	0,694
8	0,640	21	0,687
9	0,724	22	0,683
10	0,574	23	0,611
11	0,584	24	0,546
12	0,681	25	0,542
13	0,722	/	/

# الفصل السابع : دراسة وتحليل نتائج

## الدراسة

- 1 . عرض وتحليل النتائج
- 2 . تفسير ومناقشة النتائج
  - 1.2 . تحليل و مناقشة الفرضية العامة
  - 2.2 . تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
  - 3.2 . تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
- 3 . الاستنتاج العام

## 1. عرض وتحليل النتائج:

الجدول رقم (12): يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية و الاتصال الفعال :

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط R	الدلالة
التكوين في العلاقات الإنسانية	2.866	0.222	0.442	0.014
الاتصال الفعال	1.815	0.291		

يبين لنا الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة، حيث أن متوسط التكوين في العلاقات الإنسانية 2.866 والانحراف المعياري 0.222، والمتوسط الحسابي للاتصال الفعال هو 1.815 والانحراف المعياري 0.291، ويبين الجدول درجة الارتباط بين المتغيرين، وهي 0.442 عند مستوى الدلالة 0.014 وبالتالي نقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين في العلاقات الإنسانية والاتصال الفعال.

ويقع التواصل في قلب كل شيء نقوم به في الميدان والأداء المهني يومياً في مختلف التخصصات، وبناءً على هذا، فإن التواصل الرديء يعد مشكلة ضخمة بالنسبة للتنظيمات وللأفراد، حيث انخفاض المعنويات وضعف الأداء وسرعة تغيير الموظفين، حيث يتسبب التواصل غير الفعال في الكثير من المشاكل وسوء الفهم بين أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى قلة المردودية، لذلك حرصت التنظيمات الحديثة خصوصاً في الدول الرائدة مؤخرًا على تعزيز مهارات التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل لديها.

ولذلك فالتواصل الفعال هو عملية إتصال بين شخصين أو أكثر، بهدف إيصال رسالة معينة، وفهمها فهماً صحيحاً بنجاح، ويتعدى مفهوم الاتصال الفعال مجرد تبادل المعلومات بين الأشخاص ونقل الرسائل فقط، بل يشمل التواصل الفعال فهم مشاعر الآخرين وفهم نواياهم الكامنة.

يساعد تعزيز التنظيم لثقافة التواصل في العمل في تكوين طاقم ناجح جداً، حيث يتمتع بكامل المهارات و المؤهلات في مجال عمله، مما يعود على المنظومة بشكل إيجابي و ينعكس على مستوى المردودية و الأداء لدى أفراد المكونين لطاقم العمل.

بالتالي إذا أردنا النجاح في تحقيق الأهداف فمن المهم أن نركز على التواصل بكامل تفاصيله ليكون فعالاً، وهو ما يبدو من البديهيات، ولكن الكثير من الموظفين يسيئ الإتصال و لا يحسنون إختيار الكلمات و قليلاً ما يفكرون في أثرها على الطرف الآخر.

إضافة إلى أن الاستماع بشكل جيد يعد عاملاً حيوياً في تحقيق التواصل الفعال وتكوين علاقات عمل قوية، داخل نفس الفريق، حيث أن التواصل الفعال لا يتعلق بما نود قوله فقط، بقدر اعتماده على الاستماع لما يقوله الآخرون، وفهم كلماتهم ومشاعرهم جيداً، وعندما يشعر الطرف الآخر بأنك تتصت لما يقوله وتفهم مشاعره، فإن ذلك يُعزز العلاقة بينكما، ويمكنك التأثير على الشخص الآخر بالاستماع الجيد، فمثلاً إن كنت تستمع للآخر بهدوء، فإن هدوئك سيؤثر عليه ويصبح هادئاً.

وهنا نذكر بعض النقاط الهامة المرتبطة بالاستماع الجيد والذي يُعد أهم مهارات الذكاء العاطفي والتي تتضمنها برامج التكوين في العلاقات الإنسانية في الشق الخاص بالاتصال الفعال :

1. ركّز مع المتحدث.
2. لا تُقاطع الآخرين.
3. أظهر اهتماماً.
4. لا تُصدر أحكاماً.
5. لخص ما تسمعه.

ومن المهم جداً المقدرة على الاحتواء الفعال، حيث أن إدارة الصراعات صفة أساسية لدى الإطار المشرف، حيث ذكرت صحيفة، (Washington Business Journal) في تقرير لها أن المدراء يقضون ما بين (25% إلى 40%) من أيامهم في حل النزاعات، وأحد العناصر الرئيسية لحل النزاعات بنجاح هو القدرة على الاحتواء الفعال للنزاعات، وسواءً مع الزملاء، الرؤساء و المرؤوسين أو تتعامل مع تحديات الإدارة، فإن القدرة على التواصل تحت الضغط هي إحدى مهارات التواصل الرئيسية في المجال المهني، ويجب أن يكون الاحتواء مهذباً ومنتجاً وغير شخصي، كما يجب دائم التركيز على الوضوح و الالتزام الدقة في إنتقاء الألفاظ.

وهنا يجب التأكيد على أن مهارات التواصل الفعال تُضاهي أهمية مهارات الإدارة في نجاح الحياة المهنية.

بالتالي للتواصل الفعال في بيئة العمل أهمية كبيرة، وهو ما يجب أن يسعى المركز الإستشفائي للوصول إليه وفيما يأتي توضيح لذلك :

1. يخفف التواصل في بيئة العمل التوتر والنزاعات بين الأفراد، فبغض النظر عن المشكلة أو السبب فإنّ التواصل يعدّ عاملاً مهماً وأساسياً في تخفيف حدة النزاع.
2. يزيد التواصل في العمل من اندماج الموظفين وزيادة مشاركتهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. يكشف التواصل في العمل عن مهارات وإبداع وأفكار بعض الأشخاص في العمل خصوصاً الذين لم تتم ملاحظتهم من قبل.
4. تعزيز العلاقة بين الموظفين والمدراء. يفتح المجال لعلاقات أفضل مع المرؤوسين من خلال فهم احتياجاتهم، وإيصال الفكرة لهم بشكل واضح ومفهوم.
5. يمنح الأدوات اللازمة للموظفين لإيصال أفكارهم وأهدافهم بشكل أفضل.
6. يسمح لصاحب العمل بفهم ومعرفة الأساليب التي تحفز موظفيه لزيادة نشاطهم وإنتاجهم، كما تصبح لديه القدرة على معرفة نقاط الضعف وكيفية تفويض الأعمال والمهام. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات لتعزيز التواصل الفعال في بيئة العمل لزيادة الأداء كما هي موضحة في النقاط العشرة التالية:
1. كن واضحاً فيما تريد قوله لهم، وسهّل عليهم فهمك.
  2. تعرّف وتفهم مشاعر ومواقف موظفيك.
  3. لا تُظهر الحدة عند التعامل مع فريق العمل، بل كُن حازماً بما يتطلبه الموقف.
  4. استخدم برامج التواصل المناسبة لإدارة الاجتماعات عن بعد عند الحاجة لذلك، لمساعدتك على خلق تواصل فعال مع موظفيك.
  5. شجع موظفيك على إبداء آرائهم وطرح أسئلتهم وأفكارهم، حيث يُعزز ذلك ترابطهم وشعورهم بالانتماء للتنظيم، وبالتالي كسب ولائهم.
  6. أثنِ على الأعمال الجيدة التي يقوم بها الموظفون.
  7. نظّم بعض النشاطات والفعاليات مع الموظفين خارج مكان العمل.
  8. قسّ مدى فاعلية التواصل في الشركة، بواسطة مدى تجاوب الموظفين معك.
  9. إحرص أشد ما تحرص على إرساء روح المساواة في التعامل مع المرؤوسين، تجنباً للحساسيات والمشاحنات.
  10. ساعد دائماً في البحث عن خلق جو مريح يعرف فيه الجميع حقوقهم وواجباتهم و مهامهم، و حدود نشاطهم، و صلاحياتهم تلافياً للتدخلات و سوء التفاهم.
- الجدول رقم 13 : يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية والعلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط R	الدلالة
التكوين في العلاقات الإنسانية	2.866	0.222	0.491	0.05
العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين	2.425	0.353		

من الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيري الدراسة ، حيث متوسط " التكوين في العلاقات الإنسانية 2.866 " و الانحراف المعياري 0.222، والمتوسط الحسابي لـ "العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين" هو 2.425 والانحراف المعياري 0.353، ويبين الجدول أيضا درجة الارتباط بين المتغيرين، وهي 0.491 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقول : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين في العلاقات الإنسانية والعلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

لذلك فربط العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين هي مجموعة السياسات والأفعال التي تهدف إلى بناء علاقات صحية قوية في العمل بين أفراد الفريق، وتركز على العلاقة بين الموظفين ومديريهم، للحصول على روح معنوية مرتفعة وذهن صافٍ يسعى إلى مزيد من الإنجاز. يؤدي هذه المهمة مختص من مصلحة الموارد البشرية، أو المدير نفسه في حالة قلة عدد أفراد التنظيم. والإدارة الإيجابية لعلاقات الموظفين تنتج فريقاً فعالاً قوياً يحترم أفرادهم بعضهم، ويستمعون إلى أفكارهم، ويسود التعاون جميع المهام التي يكلفون بها. كما يصدر عن إدارة الموظفين بإيجابية الآتي :

#### 1- التواصل الفعال:

قوة علاقات الموظفين يظهر أثرها من خلال التواصل، فتوفر قناة مفتوحة تستقبل جميع الآراء المرتبطة بأعمال التنظيم، وأهدافه وسياساته الداخلية، ما يساعد على إحساس بأهميته و دوره داخل الجماعة كونه جزء من مكوناتها.

#### 2- تحقيق المزيد من حيث المردودية:

العلاقات الجيدة بين الموظفين والمدراء تشعل الحماس بنفس الفريق العامل عن بعد، ويصبح أكثر إماماً بالثقافة التنظيمية للمنظمة، كما تدفعه صلابة العلاقات إلى الاندماج بصورة أكبر مع العمل بالإيمان بمبادئ ورؤية التنظيم، باعتبارها السبيل الوحيد لتحقيق أهدافه، فيسعى إلى ذلك بالمزيد من العمل الجاد، مما يؤدي إلى المزيد من المردودية.

#### 3- استمرار الإحساس بالمسؤولية:

قوة علاقات الموظفين هي أحد أهم أسباب شعورهم بالمسؤولية تجاه مهامهم وتجاه التنظيم كليا، إذ ينالون التقدير مع كل عمل أو إسهام، ويظهر لهم المدراء مدى تأثير مهامهم في نمو التنظيم ودفعها للأمام. كرد فعل تلقائي، يبحث الموظف عن مصلحة التنظيم لأنه بذلك يحقق مزيد من التقدير والاحترام لدوره.

#### 4- بقاء الموظفين الأوفياء بالعمل:

ينتج عن بناء العلاقات المترابطة فريق من الموظفين الأوفياء، فلن يسعى الموظف للبحث عن فرص خارج تنظيمه باستمرار، ولكنه دائماً ما سيبحث عن الفرص المتاحة بداخلها حتى لا يترك المكان. وبذلك تتحول

المنظمة إلى أحد مصادر الأمن و الطمئينة، التي لا يريد الموظف التخلي عن امتيازاتها، ما يحقق بدوره من منفعة للمنظمة عبر خفض معدل الدوران، فلا يتم إستهلاك الجهد و الوقت و المال في كل حين في عمليات توظيف جديدة في نفس المناصب.

**الجدول رقم 14 : يوضح الترابط بين متغير التكوين في العلاقات الإنسانية وروح التعاون والتشجيع والمبادرة :**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط R	الدالة
التكوين في العلاقات الإنسانية	2.866	0.222	0.874	0.05
روح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار	2.425	0.353		

من الجدول يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيري الدراسة، حيث متوسط التكوين في العلاقات الإنسانية 2.866 و الانحراف المعياري 0.222 ، والمتوسط الحسابي لروح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار هو 2.425 والانحراف المعياري 0.353 وبيّن الجدول أيضا درجة الارتباط بين المتغيرين، وهي 2.874 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقول : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين في العلاقات الإنسانية وروح التعاون والتشجيع والمبادرة.

فالعامل الجماعي وبناء العلاقات يعتبران عنصرين أساسيين لتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية. إذا أردنا إنجاح هذا الجانب، هناك العديد من النصائح والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها.

لا شك أن القدرة على التواصل الجيد والتعاون مع الآخرين يلعبان دورًا هامًا في العمل الجماعي وبناء العلاقات. من خلال تطوير المهارات في التواصل والعمل الجماعي، لاسيما عن طريق التكوين الميداني في المجال، يمكن الأفراد من بناء شبكة من العلاقات المفيدة التي تساهم في النمو الشخصي والمهني، و تسهل نقل المعلومات بين الجماعة. و يمكن للعمل الجماعي أيضًا تحسين المهارات في التفكير الابتكاري وحل المشكلات وتوسيع الآفاق و الرؤى.

من المهم أيضًا تحقيق التوازن بين التركيز على تحقيق النتائج والعمل بروح الفريق في سياق العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب خلق بيئة عمل تساهم في تعزيز العمل الجماعي من خلال التعاون والثقة والتواصل المفتوح. وذلك من خلال النقاط التالية:

- يجب التحلي بمهارات التواصل الجيدة و قدرات التعاون مع الآخرين.
- العمل الجماعي يمكن أن يسهم في بناء العلاقات الشخصية والمهنية المفيدة.
- من المهم تحقيق توازن بين التركيز على النتائج والعمل بروح الفريق.
- يجب خلق بيئة عمل تعزز التعاون والثقة والتواصل المفتوح.
- العمل الجماعي يمكن أن يعزز المهارات في التفكير الابتكاري وحل المشكلات.

وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق النجاح الشخصي والجماعي. أولاً وقبل كل شيء، يجب تحسين مهارات التواصل الخاصة وتكوين قدرة على التفاعل مع الآخرين بشكل فعال. يمكن أن يساعد التواصل الجيد على بناء الثقة والتفاهم المتبادل، وبالتالي تعزيز العمل الجماعي. لذلك لا بد من الاستماع بعناية وتوضيح الأفكار والاهتمام بآراء الآخرين.

من الأمور الأخرى التي يجب مراعاتها لتعزيز العمل الجماعي هي تحقيق التوازن بين التركيز على النتائج والعمل كفريق واحد. كما يجب أن لا يكون الشخص الواحد هو المركز الأساسي للعمل أيا كانت مهاراته، خبرته أو المنصب الذي يشغله، بل يجب أن يتم تحقيق توازن بين الأهداف الفردية والاحتياجات الجماعية. لذلك لا بد من البحث عن الفرص لتعزيز التعاون والتفاعل وتحقيق التناغم بين أفراد الفريق.

كما أن بناء بيئة عمل إيجابية يمكن أيضاً أن يسهم في تعزيز العمل الجماعي. لذلك لا بد من تشجيع الثقة والتعاون والتواصل المفتوح في المجموعة. و جعل الأعضاء يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق وأن آراءهم ومساهماتهم محل تقدير، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مناخ إيجابي، حيث يمكن للأفراد العمل والتعاون بكل أريحية وثقة.

#### أفضل طرق لتطوير مهارة التعاون داخل فريق العمل:

1. إرساء أسس الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق بشكل مستمر.
2. التسامح وتعزيز روح المحبة بين الأعضاء.
3. مرونة القيادة واتخاذ القرار.
4. العمل بروح الفريق الواحد للوصول لنتائج أفضل.
5. التناسق بين مهام الأعضاء و عدم تحميل العبئ على أشخاص معينين.
6. الموثوقية و التعامل بإخلاص لتجنب ظلم أحد الأعضاء.

كل هذه الطرق تنهض بروح الفريق، و تقوم على التكافل الكامل بين الأعضاء، مما تجعل إمكانية العمل المشترك و التعاون قائمة على الاحترام و تأمين بيئة عمل مريحة، و تجعل كافة الأعضاء يقومون بعملهم بأريحية و سهولة، و يكون تواصلهم مع القيادة بشكل مرن و شفاف.

## 2. تفسير ومناقشة النتائج:

### 1.2. تحليل ومناقشة الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على أن التكوين في العلاقات الإنسانية يؤثر بشكل كبير على أداء الإطارات المشرفة في المركز الإستشفائي الجامعي، و باستخدام معامل الارتباط تم قبول الفرضية العامة، أي أن التكوين في العلاقات الإنسانية الذي اكتسبته إطارات المركز الإستشفائي من خلال تكوينهم القاعدي أو البرامج التكوينية التي قامت بها في مسارها المهني أثر على الأداء لها من خلال المؤشرات المختلفة والمتمثلة في الاتصال الفعال والعلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين وكذا روح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار. وهو ما يتوافق مع ما عرض في الدراسات السابقة، و على وجه الخصوص دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي سنة 2003، حول أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية والذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة.

وهو ما يؤكد تبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بالاهتمام بالعنصر البشري، أي بالفرد والجماعة، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ممكن توفيره يلائم لإستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات، حيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها بأداء الموظفين و خاصة الإطارات منهم، مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق تحسين العلاقات بينهم و بين مرؤوسيه، وبالتالي التأثير على معنوياتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، و من بين الطرق لتحقيق ذلك التكوين المصاغ في إطار الإحتياجات و المصمم على الأسس العلمية، مما من شأنه رفع وعي المسؤولين بها و تسخير الجو المناسب لها فتنحسن العلاقة بين الأفراد بشكل أفقي و عمودي داخل التنظيم، و تسمح كذلك بتكوين النظرة الإيجابية نحو العمل نفسه، بحيث تجزم العديد من الدراسات على أن مستوى الأداء و الكفاءات داخل التنظيمات يحدد بشكل كبير نوعية العلاقات السائدة فيها.

إن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و تميمها داخل التنظيم يقود إلى النمو بالروح المعنوية لأفراده، رؤساء و مرؤوسين، مما يجعلهم أكثر قابلية لتلقي التعليمات و التوجيهات ثم تطبيقها في ظل ثقافة الإحترام المتبادل

و الأئسنة التي تسود جميع المعاملات، مما يجعل الجميع يتماشون مع السياسات المرسومة من أجل بلوغ أهداف التنظيم بفعالية أكثر .

إن تقدير الجهود المبذولة و الإعراف بإنجازات الأفراد المشرف عليهم من طرف رؤسائهم، يدفعهم إلى تقديم المزيد. و مع انتهاج أساليب حديثة في محاولة توجيههم و الإرتقاء في مستوى الحديث أثناء تبيان النقائص و القصور و اللجوء في ذلك إلى طرق إنسانية سلسة في الإرشاد قصد تجنب الأخطاء في أداء المرؤوسين أو تصحيحها إن وقعت دون حصول التشنجات و الخلافات العمودية.

و يمكننا القول بأن العلاقات الإنسانية هي شكل من أشكال التنظيم الغير رسمي داخل المؤسسات، حيث لكل فرد أهداف و طموحات خاصة يسعى لتحقيقها ضمن مجموعته، ما يقتضي تمتع الإطارات المشرفة بكم كبير من المعارف النظرية و الميدانية عن موضوع السلوك التنظيمي و ما له من أثر على الجماعات الغير رسمية، خاصة في مجال العلاقات الإنسانية من أجل تحقيق التأثير المرغوب فيه على تصرفات الأفراد لبلوغ مرام التنظيم، فالفرد هو وحدة من الكل يخضع لرقابة المشرف و كذلك الجماعة و يسعى إلى الإلتزام بمعاييرها و قيمها، ما يتطلب إدراك الإطارات المشرفة بضرورة اكتساب المهارات في التعامل نظرا للدور الذي تلعبه من حيث خلق جو من الثقة بين الأفراد بحيث تتحول النظرة إلى التنظيم من مكان يقصد فيه الريح المادي إلى بيئة إنسانية تفاعلية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل التنظيم وهو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية، خصوصا إذا تعلق الأمر بمجهودات الإطار اتجاه عمله ساعيا بذلك إلى تقديم مردود جيد من حيث الإشراف و التوجيه، و هو ما يتم تقييمه نظرا لما له من أهمية بالغة لدى التنظيمات الحديثة التي تهتم بمتابعته وقياسه بصورة منتظمة، وهذا لمعرفة مدى الكفاءة والفعالية في بلوغ أهداف التنظيم.

## 2.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: و التي تنص على:

تتميز العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي بمستوى جيد من وجهة نظر الإطارات المشرفة. ومن خلال نتائج الجداول السابقة فإننا نقبل فرضية البحث حيث أن العلاقات الإنسانية داخل المركز الإستشفائي الجامعي تتميز في عمومها بأنها علاقات مقبولة وجيدة إلى حد ما، سواء تعلق الأمر بالاتصال الفعال أو العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين أو روح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار. حيث تعتبر العلاقات بين الموظفين والإدارة ذات قيمة كبيرة في أي مكان عمل. فالعلاقات الإنسانية هي عملية تدريب الموظفين وتلبية احتياجاتهم، وتعزيز ثقافة مكان العمل وحل النزاعات. لذا يعتبر من الأهمية بمكان فهم بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر بها العلاقات البشرية على الأداء والقدرة على العطاء، كما أن العلاقات الجيدة تجعل من مكان العمل مصدراً لطمأنينة و لتحفيز الموظفين على التحسين المستمر، وهو أمر مهم للحفاظ على الأداء الجيد، حيث يميل الموظفون في بيئة العمل الهادئة أن يكونوا أكثر مردودية.

حيث يمكنهم إنجاز المزيد بأكثر نجاعة، ويتم بناء العلاقات من خلال الاعتراف بقيمة الموظف في التنظيم والاهتمام باحتياجاته، وهذا ما يتوافق مع دراسة جغيمة مروة، سنة 2020/2019 حول العلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج والتي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.

و تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز بمستوى عالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته مصاغة في ظل الروح الإنسانية بعيدا عن التشنج و التعالي و برود التعامل، كما هو حال بعض الإطارات المشرفة الغير ملمة بأساليب التعامل الراقية و الإتصال الحديثة.

و تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية بتركيز اهتمامها على الأفراد أكثر من أي وسيلة أخرى من وسائل التنظيم، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون باقي موارد التنظيم بما فيها المورد البشري، ويبدعون في تطويرها و استخدامها بكفاءة للحصول على النتائج المتميزة، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود و إيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف. أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، و يشجع هذا المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم و يلبي طلباتهم نظرا لإشراكهم بتفاني لتحقيق أهداف المنظمة. وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين لبذل جهود أكبر لتحقيق تلك الأهداف و تترجم ميدانيا في شكل عمل جماعي متوائمة نتيجة الظروف و التفاعلات الإيجابية التي كونتها.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة و يمكن تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل إنطلاقا من إكتساب طاقم إداري كفاء يسيطر على التقنيات الحديثة في الخطاب و الإتصال و المهارات اللازمة، مما يسمح لهم بلعب دورهم في إرساء جو عمل بعيد عن التوترات. كما يمكن كذلك محاولة ترسيخ ذلك عن طريق عقد المحاضرات، الدورات و التدريبات لإبراز أهمية الإتصال و التبادل مع الآخرين، و حث الجميع داخل التنظيم على الإنخراط في بعض النشاطات الإجتماعية خارج العمل.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية و تسعى لتكوين الجميع في المجال ستجني حصاد ذلك من خلال حصولها على تقدير موظفيها و ولائهم بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

### 3.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على:

تؤثر العلاقات الإنسانية في المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي الجامعي. ومن خلال نتائج الدراسة فإننا نقبل فرضية البحث وذلك استناد على الجدول المتعلق بعلاقة التكوين في العلاقات الإنسانية بروح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار. وهناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتة، فعند التشاور مع المرؤوسين من أجل اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصالحهم أو وحداتهم، نجعل الفرد يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة التنظيم ككل مما يزرع فيه روح الإنتماء و الولاء. وهذا ما يتوافق مع دراسة جغيمة مروة، سنة 2020/2019، حول العلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريريج، والتي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.

لكن على الرغم من ذلك يواجه الكثير من المدراء و المشرفين العديد من المشاكل أثناء اتخاذ القرارات المناسبة لحل بعض المشاكل الميدانية مما يبرز دور التكوين في المجال، فاتخاذ القرار الصائب و الرشيد هو الحل للكثير من المشاكل، لما له من تأثير على فاعليته و نجاح المنظمات.

إن الإطارات و على اختلاف مستوياتهم و أدوارهم الإدارية منها و التقنية، تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات من حيث التعاملات و التداخلات الإنسانية، مما يستوجب تصميم برامج تكوينية تنطبق لمجمل العوائق المواجهة في الميدان و كيفية توظيفها في الوقت المناسب وعليه فإن نجاح التنظيمات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة إطاراتها على اتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة وهذا لا يتحقق إلا إذا تم إختيار الطاقم المشرف بعناية و كذا التركيز على البرامج التكوينية في مجال العلاقات الإنسانية لديه، لاسيما الإتصال، اتخاذ القرارات و تسيير جماعة العمل و يكون هذا نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم لمعطيات التي يدلي بها مرؤوسيه من الواقع و تركز على حجم المعلومات المتحصل عليها من البدائل المتوفرة وتكاليف القرار و فعاليتته في إطار نظرة شاملة إلى تنظيم محيطه و الإستعانة بجميع الأفراد، لموازنة المخاطر التي قد يسببها والمكاسب المحتملة التي قد يحققها.

ولكن و في المقابل تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيق أو تأخر تنفيذها، أو قد تجعلها دون فعالية، و قد يكون أحدد المسببات الأكثر شيوعا في ميدان العمل هو تعارض تلك القرارات مع مصالح المرؤوسين، و

قد لا تتماشى و ما هو سائد من ثقافة الجماعة التنظيمية، ما قد يقود إلى صدام أكيد مع جملة من العوامل المؤثرة على سيرورتها و أثرها سواء على المحيط الداخلي أو الخارجي للتنظيم، و هو الأمر الذي يؤكد بالدرجة الأولى أن العملية عبارة عن عمل فني يتوقف نجاحه على الجانب الإنساني، إذ يعتمد على روح التعاون و المشاركة بين العاملين و قدرة المدير أو الإطارات المشرفة المباشرة على توظيف إمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه كل سياسة التنظيم، كما أنها تستهدف اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، بحيث يتم تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، وتمتد العملية لتشمل جميع المستويات الإدارية: العليا والمتوسطة والإشرافية، وتختلف أهمية هذه القرارات عن بعضها وفقاً لأهميتها وعمق تأثيرها و مجالاته.

على المسؤولين الإدراك بأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات هي عملية جماعية تساهمية، ويسبق هذه العملية عدد من العمليات لجمع المعلومات وتحليلها، وتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وانتقاء أفضل الأساليب والحلول. وتهدف ممارسات العلاقات العامة في هذا الصدد إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية نحو الاتجاه الذي يخدم مصالح المنظمة، مع عدم إغفال الجانب الإنساني. ويتم ذلك من خلال عدة نقاط تتمثل في:

- توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة ذات الطابع الإنساني للمعنيين باتخاذ القرار و كذا الأفراد المكلفين بتطبيقه بما يسهم في اختيار الحل الأنسب وتقبله بالصورة الأمثل.
- المساهمة الفعالة في زيادة قدرة متخذي القرارات الإدارية على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لأي قرار يتم اتخاذه، أو لأية مشكلة يتم التعامل معها، وذلك من خلال توفير نتائج الدراسات المستمرة لتوجهات الأفراد داخل التنظيم.
- العمل على تحقيق المصالح المشتركة لكل من التنظيم و الأفراد المكونة له، التي غالباً ما تكون متعارضة في بعض الجوانب، حيث ينظر كل طرف إلى المسألة من وجهة نظره بحثاً عن أولوياته. و من هنا تبرز أهمية التساهمية في اتخاذ القرار ما من شأنه ضمان الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الأطراف.
- العمل على جعل القرارات الإدارية المتخذة مقبولة من جانب المعنيين بها، وذلك من خلال الحرص على أن يتم اتخاذ القرار داخل الإطار الإنساني في المقام الأول، عبر الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرار، وجمع الآراء، وشرح الأسباب وراء القرار، وإقناع المعنيين بالآثار الإيجابية المترتبة عليهم من وراء دعم القرار.
- تقديم تقييم موضوعي لنتيجة القرار المتخذ بعد تنفيذه من ناحية تأثيره على أفراد التنظيم سعياً نحو التحسين المستمر.

و في الأخير نؤكد على أن إشراك الإطارات المشرفة لمرووسيهم في إتخاذ القرار، إبداء آرائهم، إسهاماتهم و مناقشاتهم خصوصاً تلك التي هم مكلفون بتنفيذها أو التي ستتعرض عليهم بحكم مهامهم، تجعلهم أكثر قابلية لتطبيقها و تجعل منهم أفضل مصادر التغذية الراجعة، كما أن العملية تهدف لتقريب الرؤى و حفظ الإحترام المتبادل بين جميع الأطراف، و منه يبرز كذلك الجانب التحسيبي من التكوين المخصص للإطارات المشرفة قصد إبراز دور و أهمية إدراج التساهمية في إتخاذ القرارات كمبدأ.

### 3. الاستنتاج العام:

في ختام هذا العرض لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة نحاول إيجاز هذه النتائج إلى استنتاجات التالية:  
في الفرضية العامة والتي تنص على:  
يؤثر التكوين في العلاقات الإنسانية بشكل كبير على أداء الإطارات المشرفة في المركز الإستشفائي الجامعي، يمكن القول وبشكل عام أن للبرنامج التكويني حول العلاقات الإنسانية الذي قام به أفراد عينة الدراسة قبل إلحاقهم بالمركز ضمن تكوينهم القاعدي أو أثناء شغلهم لمناصبهم، قد حقق فعالية دالة في تحسين أدائهم في المركز الإستشفائي الجامعي من خلال تحسين عمليات الاتصال الفعال والعلاقة الإيجابية بالزملاء والمرؤوسين وروح التعاون و تشجيع المرؤوسين على المبادرة و مشاركتهم في اتخاذ القرار .

أما الفرضيات الجزئية المتفرعة من الفرضية العامة فيمكن إيجازها فيما يلي:

I. العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي جيدة من وجهة نظر الإطارات المشرفة.

II. تؤثر العلاقات الإنسانية في عملية المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

وفي ضوء ما تم عرضه من نتائج يتضح أنها تحققت، و هي أن العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي تمتاز بمستوى جيد من وجهة نظر الإطارات المشرفة، كذلك تؤثر العلاقات الإنسانية في عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المركز الإستشفائي الجامعي وذلك من خلال مراعاتها لمختلف الظروف المحيطة بالعمل والأفراد الذين يساهم هذا القرار .

## الخاتمة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في المفاهيم الحديثة هي فكرة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي يعتمد عليه التنظيم الحديث في تحقيق أهدافه. وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليه الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته و هذه النقطة تعد من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها التنظيمات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عنها مهما كان حجم المنظمة أو مجال تخصصها. خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الإستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتسابهم للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة. ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم.

كما يعد الفرد أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى داخل المؤسسة، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لديه والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى زيادة فعاليتهم، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموعة الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها، وعليه استعرضت هذه الدراسة "أثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة". فان الاهتمام بالتكوين في العلاقات الإنسانية لدى هذه الفئة داخل المؤسسات من شأنه أن يمكنها من إكتساب مهارات و رشادة في تسيير العنصر البشري الذي تشرف عليه، كما أن التكوين في هذا المجال يسمح لها بوضع أسس علمية ترسي في ظلها جو عمل مريح من الناحية النفسية، يتمكن الأفراد في حيزه من تفجير طاقاتهم، كما أن التكوين في المجال يعزز قدرات الإطارات في الإتصال و بالتالي التمكن من إيصال التوجيهات و التوصيات للأفراد و القدرة على التأثير في سلوكياتهم بطريقة مرنة و سلسة و تبتث روح التعاون و التناغم بينهم حيث يكونون أكثر قابلية للعمل الجماعي و أكثر فعالية و نجاعة في ممارسة نشاطهم، مما سينعكس بشكل الكبير على فعالية أداء الأفراد و يصب في خدمة أهداف التنظيم. و يسمح له بأن يمضي قدما نحو الأفضل.

## الإقتراحات:

- 1- ضرورة تصميم برامج تكوينية مستمدة من الواقع و محاكات وضعيات ميدانية و إدراجها في البرامج السنوية لمخططات التكوين الغير ممرکز و ذلك لجميع الأسلاك و الرتب، لا سيما المشرفين، حيث يجب مراعاة الربط أثناء التصميم بين الأهداف التكوينية في العلاقات الإنسانية مع حاجات المشرفين بصفة خاصة و كل الأفراد داخل التنظيم بصفة عامة و العمل على التقييم عن طريق التغذية الراجعة من أجل تطوير البرنامج التكوينية بأحدث الطرق لتحقيق نتائج أكثر إرضاء من دورة إلى أخرى.
- 2- موامة الأهداف المنظرة من التكوين في العلاقات الإنسانية مع الواقع الميداني و انسجامها مع السياسات المنتهجة من طرف التنظيم، و بالتالي تسطيرها بطريقة تكون قابلة للقياس و التقييم.
- 3- عقد دورات تدريبية وندوات و محاضرات على مستوى المؤسسة بصفة دورية عن طريق متخصصين في العلاقات الإنسانية أو مسؤولين من المركز يتمتعون بالكفاءات اللازمة في مجالي العلاقات و طرق الإلقاء، والتي سيكون لها دور في تعميق مفهوم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركز الإستشفائي.
- 4- تبليغ أهداف التكوين للجميع، (رؤساء، مروضسين، مكونين) من أجل الحصول على نتائج جيدة و تحقيق فاعلية في إطار فهم الأهداف.
- 5- إنتهاج البساطة في صياغة البرنامج التكويني في مجال العلاقات الإنسانية، لا سيما الإتصال، و التطرق للمشاكل الأكثر شيوعاً في المجال، داخل المركز و ذلك عن طريق الرجوع إلى التقارير مثلاً كما يمكن إعداد جداول تحصي الصراعات و التداخلات من حيث (طبيعتها، حداثها، خطورتها و درجة تكرارها..)، و كذا تشجيع الأفراد على إبداء إقتراحاتهم النابعة عن ما يعيشونه في واقعهم المهني، و بناء عليه يتم البحث عن تزويدهم كمتكونين بالمعارف و القدرات و المهارات لمواجهة مشاكلهم في العلاقات الإنسانية.
- 6- السعي الدائم إلى إرساء مبدأ العدالة الإنسانية و الإلتزام به بين الموظفين مما من شأنه تقوية التلاحم بين مجموعة العمل، و على العكس فإن التمييز و المفاضلة بين الأفراد ينتج جو مشحون و بيئة عمل معكرة، تنعكس سلبياً على أداء المجموعة و الأفراد على حد سواء.
- 7- وضع إستراتيجية للعلاقات الإنسانية مدعومة ببرامج و تطبيقات متنوعة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كمنهج وأسلوب حياة يومي و جب تحسينه و دعمه من طرف الجميع.

8- تفعيل ثقافة العلاقات الإنسانية بين المدراء و المسؤولين الإداريين في المركز، وتوعيتهم بأهميتها، ومردودها الإيجابي، من حيث زيادة الثقة والود والتفاهم فيما بينهم و بالتعدي مع مرؤوسيههم، ما ينتج عنه تحسين المناخ التنظيمي و الإجتماعي.

9- ضرورة وضع إستراتيجية لدعم وتطوير الأداء الوظيفي في المركز، من خلال معالجة الأداء المنخفض بإجراءات إيجابية، وتحسين أساليب التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء يدخل فيها معيار العلاقات الإنسانية، وربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز كلما كان ذلك ممكناً.

10- فتح قنوات الحوار و الإتصال و تشجيع الأفراد داخل المركز الإستشفائي على إبداء آرائهم و إسهامهم بشكل أوسع في اتخاذ القرارات و مناقشتها، من ما يفتح الباب لأفكار جديدة، و المزيد من الإبداع. كما يوصي الباحث بالوقوف على المعوقات التي تحول دون نشر و تفعيل العلاقات الإنسانية الحسنة في المركز الإستشفائي.

11- الإهتمام بجانب التحفيز المعنوي و ربطه بالأداء قدر الإستطاعة.

12- مراعاة الظروف النفسية و الإقتصادية للأفراد داخل المركز الإستشفائي.

13- تنظيم النشاطات و الفعاليات الرياضية، الإجتماعية، الرحلات، الحفلات، الفطور الجماعي من أجل تعزيز و تفعيل العلاقات الإنسانية بين الأفراد عامة و بين الإطارات المشرفة، زملائهم و مرؤوسيههم.

14- كون المركز مؤسسة إستشفائية متواجدة في بيئة قد تكون صعبة مهنيا في معظم الأحيان، يوصي الباحث بالتكفل و إيلاء الأهمية البالغة من طرف الإدارة بالعلاقات الإنسانية بالمؤسسة، و أن تهتم بتطوير علاقة الإدارة بالعاملين في المركز، و تتبنى تنفيذ البرامج والمحاضرات والندوات والأنشطة. التي من شأنها تطوير وتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ولما فيه خدمة أهداف المؤسسة، فالعامل الإنساني مع الزميل، الرئيس و المرؤوس ينعكس بشكل إيجابي على التعامل مع المريض و المرافقين له، و جميع رواد المركز، و كذا الهيئات الخارجية.

15- عند تعيين أو نقل الإطارات المشرف، يوصي الباحث بضرورة مراعاة مدى ملاءمة المناصب و المصالح لقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية واستعدادهم وميولهم الشخصي، بما يزيد من اهتمامهم وقبولهم العمل، ومن ثم تزيد قدرتهم على التعامل الإنساني مع العاملين والتأثير فيهم، وذلك لدفعهم للإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي، و تجنباً للمشاكل المنجرة عن التوجيه الغير مرغوب فيه.

16- يقترح الباحث أن تتم دراسات مماثلة تتناول تأثير (أنماط القيادة، الثقافة التنظيمية و الدوافع السلوكية، القيم الشخصية، البرامج التكوينية)، على تطبيق ونشر العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي، و كذا دراسات تمس كافة الموظفين داخل مراكز إستشفائية و صحية أخرى.

# المراجع

## المراجع و المصادر باللغة العربية:

### الكتب:

1. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
2. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الأصول و المهارات، دار الفكر العربي لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2002.
4. احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
6. أحمد منصور، المساوي العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
7. برود ونيوستروم، تحويل التدريب، استراتيجية نقل التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1995.
8. جاكسون وزملاءه، نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة- ترجمة خالد زروق، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
9. جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
10. جوزيف ووايت، موسوعة برنامج تطوير المشرفين، ترجمة: سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة الرياض، 1985.
11. حسان ميرانى، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRASC، 1995.
12. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
13. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
14. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظورا كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003.

15. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997.
16. الحسين عبدالحميد أحمد رشوان، علم الإجتماع التنظيم، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
17. حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف و الإستراتيجيات، الحامد و مكتبة دار عمان، 2004.
18. خالد عبدالرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، د ط، 1999.
19. خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2005.
20. الدباغ عصام عبدالوهاب، إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، 2008.
21. سعيد محمد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
22. سلتونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966 .
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1999.
24. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
25. الشيخ كامل محمد عويضة، 1996، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، دار غريب، بيروت، 1996.
26. صالح بن نوار، فعالية التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
27. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، 2000.
29. طاهر محمد كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة المنصورة، مصر، بدون سنة.

30. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، 1995.
31. عبد الرحمان عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
32. عبد الرحمن العسوي، علم النفس و الإنتاج، دار النهضة العربية، 1982.
33. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
34. عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
35. عبدالرحمان إبراهيم الشاعر، أسس التصميم و تنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيف لنشر و التأليف 1991.
36. عبدالشكور محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة، 1975.
37. عدون ناصر داداي، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
38. فتوح أبو العز، فارس خليل وهبة، القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي مكتبة القاهرة، 1966.
39. فيليب تكنسون، التغيير الثقافي - الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة: عبد الفتاح السيد العناني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب.ت، 1993.
40. قاسم قاسم جميل، التدريب والتطوير الإداري، دار الكتاب الجامعي، العين، قطر، 1989.
41. القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986.
42. كرسلي، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة: محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987.
43. كولز وبروسو، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة: حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.

44. م.روزنتال و ب.بيودين، الموسوعة الفلسفية، (ترجمة سمير كرم)، بيروت، دار الطليعة، ط 4، 1981.
45. مايرز و هاديسون، التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة: امين حافظ، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
46. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام - إستقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
47. محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
48. محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر، 1982.
49. محمود الشكرجي، إدارة المشاريع الصناعية، (الإدارة الصناعية) الجزء الثاني، مطابع دار الكتب، لبنان، 1968.
50. مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017.
51. مصطفى عشوي، تسيير الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
52. مصطفى كامل غدارة، الموارد البشرية، بمطبعة مركز جامعة، القاهرة للتعليم المفتوح، 1995.
53. مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء و القياس النفسي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2011.
54. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
55. الهاشمي لوكيا :السلوك التنظيمي ،ج2 ، مخبر العلوم النفسية و التربوية لتطبيقات، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
56. وليام تريسي تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

## الأطروحات و الرسائل:

57. عبد الكريم بوحفص ، تأثير التصورات المعرفية في فعالية تكوين الإطارات، دور المتغيرات الفردية والموقفية -منظور علم النفس الاجتماعي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
58. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين و المشرفين، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
59. تقية محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 1996.
60. جغيمة مروة، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل قسم العلوم الإجتماعية، 2020.
61. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
62. سعود بن محمد آل سعود، أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1993.
63. محمود عبدالهادي السيد، بعنوان برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الكبرى، رسالة ماجستير، كلية التجارة، القاهرة، سنة 2005.
64. مريم لنصاري، العلاقات الإنسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، 2013.
65. ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

## المعاجم و القواميس:

66. ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1959.
67. أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الإجتماعية، دار الكتاب اللبناني للطباعة و النشر، 2009.
68. خليل توفيق المرسي، الإرشاد، معجم معاصر، دار الإرشاد لنشر، 2001.
69. صبحي حموي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط3، دار المشرق للنشر، بيروت، 2008.
70. روجي البعلبكي، المورد الثلاثي، قاموس ثلاثي اللغات، ط3، دار العالم للملايين، بيروت، 2005.

## المجلات:

71. تركي رابح، تطوير التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة الثقافة، وزارة الثقافة، الجزائر، 1983.
72. شومان أحمد صبري، التنمية البشرية والتدريب في الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة، 1996.
73. عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطار و ملكية الدولة، مجلة تصدر من مركز البحث في الأنتروبولوجية الإجتماعية والثقافية، منشورات CRASC عدد 2 الجزائر، 2001.

## الجرائد و المراسيم الوثائق الرسمية:

74. الجريدة الرسمية رقم 71، الصادرة بتاريخ 31 أوت 1971.
75. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : كشف الإحصائيات ج1. 9 أبريل، 1980.
76. الميثاق الوطني، جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976.
77. اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964.
78. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أبريل 1998، المحدد للمخطط التنظيمي للمراكز الإستشفائية الجامعية.
79. مرسوم رقم 88-20 مؤرخ في 2 فيفري سنة 1988، المتضمن إنشاء المركز الإستشفائي الجامعي في باب الوادي.

80. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 فيفري 2014، المتضمن إنشاء و/أو تسوية المصالح الإستشفائية الجامعية و الوحدات المكونة لها على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي.
81. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2023، المعدل و المتمم للقرار الوزاري المشترك رقم 16 المؤرخ في 06 فيفري 2014 و المتضمن إنشاء و/أو تسوية المصالح الإستشفائية الجامعية و الوحدات المكونة لها على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي.
82. المرسوم رقم 72-87 المؤرخ في 31 مارس سنة 1987، و المتضمن تحويل المستشفى المركزي للتدريب الخاص بالجيش الوطني الشعبي إلى وزارة الصحة و الذي يضم كل من المستشفى مايو و كذا عيادة إبراهيم غرافة لأمراض النساء و التوليد.

### المراجع باللغات الأجنبية:

#### المراجع باللغة الفرنسية:

83. Alain MEIGNANT et al, **Tous DRH**, Editions d'organisation, Paris, 2001.
84. Allouch. J, Parriat. M, **La Fonction Formation**, 2 iem Ed, Dunod Paris, France, 2000.
85. Armand Dayan a la coordination de l'ouvrage, **Manuel de gestion**, éditions ellepses. Paris, 1999.
86. Avenue .M.J, **Le Pilotage Stratégique Dans L'entreprise**, Edition du CNRS, Paris, 1988.
87. Bachy .J.P, **Les Cadres en France**. Acollin, Paris, 1971.
88. Barnabé. C, **La Gestion des Ressources Humaines en Education**, Montréal, Agence D'arc, 1981.
89. Barzucketti .S et Claud .J.F, **Evaluation de la Formation et Performance de L'entreprise**, Edition Liaison, Paris, 1995.
90. Belazdia .A.K, **Les Cadres Techniques, Revue de Bates et Critiques**. Centre National D'études et D'analyses Pour la Planification, Alger, 1984.
91. Bellon louis. **Amélioration des conditions de l'homme au travail**, Edition d'organisation, 1977.
92. Ben Moussa .B, **Les Cadres Dans L'entreprise Publique Algérienne**. Thèse de Magister en Sociologie, Institut de Sociologie, Université d'Alger, 1986.
93. Benachenhou .A, **La Formation du sous-développement en Algérie**. Essai sur les Limites du Développement du Capitalisme .O.P.U, Alger, 1976.

94. Benachenhou A, **Les Fermes Etrangères et le Transfert des Techniques vers L'économie Algérienne**. Cahier de CREA. N° 2, Oct. Dec, 1969.
95. Bernard .G, **Améliorer la Formation Professionnelle par L'étude du Travail**, les Editions D'organisation, Paris, 1973.
96. Bernard et B.B retan, **la formation continue Série que sais-je**. PUEPS, 1975.
97. Boutefnouchet M, **Les Travailleurs en Algerie**. ENAD/ENAL, Alger, 1984.
98. Boyacoub A, **La Gestion D'entreprise Industrielle en Algérie**. O.P.U, Alger, 1987.
99. Bruno HERNIET, **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985.
100. Burnhame .J, **L'Ere Organisateur**. Calman, Levy, Paris, 1974.
101. Christian guillevic, **Psychologie du travail** bacts P. la formation, 1992.
102. Cyrille BOUREAU, André METRA, **H de DRH**, édition Vuibert, paris, 1997.
103. Debernis D et Kremer J, **Essai sur L'université et les Cadres en Algérie**. Une Technocratie Sans Technologie. Ed. C.N.R.S, Paris, 1987.
104. Decoster .M et Ppichault .F, **Traité de Sociologie du Travail**, Préface D'alain Touraine de Bock Université, Paris, 2<sup>ème</sup> Edition, 1998.
105. Devellay M. **Peut-on Former les Enseignants**, 3iem ED ESF Paris 1996.
106. Donald, Y. Savoie, **Former des Chefs Pour le Secteur Public** : Resumé de Discussions, la Revue D'administration Publique du Canada, Volume 33, n° 03, 1990.
107. Doublet. J et Passeleq .O, **Les Cadres. Collection que sais-je ?** P.U.F, Paris, 1973.
108. Drucher .P, **L'Efficacité Objectif des Cadres**. Ed. Organisation, Paris, 1970.
109. Ferry .G, **Le Trajet De La Formation De L'enseignant Entre La Théorie et la Pratique**, Dunod Paris, France, 1996.
110. Gelinier O, **Fonctions et Taches de Direction Générale**. Ed Hommes et Techniques, Paris, 1961.
111. Gilles Weil.P, **Relation Humaines dans le travail et la famille**, Dunod, Paris, 1964.
112. Glasman et Kremer , **Essai sur L'université et les Cadres en Algerie-** une Technocratie sans Technologie, Ed C.N.R.S, Paris, 1987.
113. Grawitz Madeline, **méthode des sciences sociales**, ed, dallas, Paris, 1999.
114. Groux .G, **Les Cadres**. Ed. la Découverte, Paris, 1983.

115. Hadj Hassene .F, **Contribution à une Réflexion sur les Cadres en Algérie**, D.E.A institut de sociologie, d'Alger, 1983.
116. Harbi A.M, **La Formation des Cadres Algériens à L'étranger**, Diplôme D'étude Approfondis, Institut des Sciences Sociales, 1983.
117. Hudson. N, **Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise**, Ed D'organisation, Paris, 1989.
118. Jaquin .M, **Les Cadres du Commerce et de L'industrie**. Acollin, Paris, 1955.
119. Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, principes généraux et cats pratiques, édition Masson, paris, 1994.
120. Karima Abbaci Daghor et Abderrahmane Sidi Said et autres, Covid-19 du diagnostic à la prise en charge thérapeutique Gestion de crise, résilience et recommandation, centre hospitalo-universitaire de Bab El Oued,2021.
121. Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1990.
122. Larouche. V, **Les Développement des Ressources Humaines**, Fonction Négligée par L'entreprise, Relations Industrielles, Vol 32, N°4, 1977.
123. Leplat Jacques, **Introduction à la psychologie du travail**, Edition PUF,1984.
124. Leplat Jacques, **Regards sur l'activité an situation de travail**, Edition PVF Paris, 2000.
125. Mack M, **L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur**, revue Française de gestion, septembre/octobre 1995.
126. Megnant .A, **Menager la Formation**, Edition Liaison, Paris, 3<sup>ème</sup> Edition, 1995.
127. Monier. P, **Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel**, Quelques Aspects Conceptuels, Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet, 1975.
128. N. Sillamy. **Dictionnaire de pays** – Edition Iuransse,1996.
129. Peretti .J.P, **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**, Laibrairie Vuibert, 4<sup>ème</sup> Edition, 2002.
130. Peretti J.M, **Gestion du Personnel**, Librairie Vuibert,Paris, 1991.
131. Perretti . J.M, **Ressources Humaines Gestion Du Personnel**, Vuibert, Paris, 1994.
132. Pespasc .M et Pelisier .J, **la Gestion du Personnel, Aspect Juridique**, Edition Cujas, Paris, 1974.

133. Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de Sociologie**, Montréal, Bussières, 2005.
134. Saint Sauveur .A et Hama H.P, **Fonction Formation dans L'entreprise**, le Manuel du Responsable de Formation, Edition Garnier, Paris, 1984.
135. Saint Sauveur A, et Lama J.P, **Fonction Formation Dans L'entreprise**, le Manuel du Responsable de Formation, Edition Garnier, Paris, 1984.
136. Sartin .P, **Les Cadres et L'intelligence**. Hachette, Paris, 1968.
137. Sassi .Yacine, **Le Travailleur – Cadre : Notion ou Concept**, Revue Algérienne des Sciences Juridiques Economiques et Politiques, Alger : Université D'Alger, Office de Publication Universitaire n°03, Septembre, 1987.
138. Secrétariat d'état, **Enquête Emploi Salaire du au Plan 1966 et 1967**.
139. Sekiou et Autres, **Gestion des Ressources Humaines**, les Editions 41, INC, Montréal, 1993.
140. Sekiou Lakhdar et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, Deboeck Université, Bibliothèque du Québec, Canada, 1993.
141. **Synthèse des Résultats de L'enquête National**, (Encadrement Pédagogique), **Objectif Formation** (Revue de Formation Professionnelle) Editée par L'INFP-N° 15 Décembre 2002.
142. Taouti .S, **La Formation des Cadres pour Développement**. O.P.U., Alger ; 1982.
143. Tasafak. G, **Comprend Les Sciences de L'éducation**, L'harmattan Paris, France, 2001.
144. Transon .J, **Le Développement de la Carrière des Cadres dans la Grande Entreprise**. Librairie Generale, Paris, 1969.
145. Vernandakis .G et Chatrine D. Papastathapoulas, **La Haute- Fonction en Grèce**. Revue Internationale des Sciences Administratives (Belgique), Volume 55n°4, 1989.
146. Weiss Dimilliti et Collaborateurs, **La Fonction Ressources Humains**, Les Edition D'organisation, Paris, 1993.
147. Werther, Devis, Lee-gosselin, **la gestion des ressources humaines**, Canada, mc graw-hill, 1985.

148. Armstrong. M, **a Handbook of Personnel Management Practice**, London, Kogan, 1977.
149. Belcourt .M et Wright .P.C, **managing performance through training and** **169rwin169is169nt**, nelson 169rwin169, 169rwin169i, 1996.
150. Bowen Charles .P, **Let's put Relism Into Management Development**, Harvard Business, Review, August-july, 1973.
151. Carrel & Kuzmits, Personnel, **Human Resources Management**, Merrill Publishing Co New York, 1986.
152. Cascio .W, **Management Human Resources** , Me- Graw Hill Inc – United States of America, 1995.
153. Cherrington .D.J, **The Management of Humane Resources** , New Jersey : Englewood Cliffs, 4<sup>th</sup> Ed ,1995.
154. Derck Torrington and john chapman, **Personnel Management Peentice**, Hall International, London, G. B. 1979.
155. Goetsh .D and Stanley D, **Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness**, USA, Macmillan College Publishing Co, 1994.
156. Hamblin A.C. **Evaluation and Control of Training**, London, McGraw, Hil Book Company (UK) ltd, 1974.
157. Invancevich J.M, **Human Resource Management : Foundations of Personnel**, 5<sup>th</sup> ED, 169rwin169is, 169rwin169is, 169rwin, 1992.
158. James W, Walker, **Human Resource Strategy**, Singapore, Mcgraw-Hill Inc, 1992.
159. Meigant. A. **Manager la Formation**, Paris, Liaison, 1991.
160. Mondy & Noe, **Personnel The Management of Human Resources**, Allyn and Bacon INC, Boston, 1987.
161. Mumford .A, **Helping Managers To Learn**, Journal Of Management Devlopment, Vol 6, N°5, 1987.
162. Nash A.N, et All, **The Role and Parctical Effectivenss of Programmed Instruction**, Personnel Psychology (Autumn, 1971).
163. O'Dlome .G, **Training By Objectives**, London, Macmillan Company, 1970.
164. STEVE Duck, **Human Relationships**, London, SAGE Publications Ltd, 4<sup>th</sup> Edition, 2007.

165. Tenner & Detoro, **Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement**, Massachusetts Addison Wesley Publishing Company, 1994.

المراجع باللغة الإيطالية:

166. Bonazzi.G, **La Storia del pensiero organizzativo, Vol 1 : La questione industriale**,Franco Agnelli, Milano, 2016.

167. Caggiano.v, f., **sviluppo, retribuzione** , (a cura di), modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni,Armando editore, Roma, 2008.

168. Costa G. e Giannecchini M, **Risorse umane, Persone, relazioni e valore**, edizione IV, McGraw Hill, Milano,2019.

169. Francesca Ghione, Motivazione e benessere dei collaboratori, Tesi di Laurea Magistrale Università di di torino,2020.

170. M. Armstrong, **Come dirigere le persone**, Milano, Franco Angeli, 2009.

171. Pedon, A. **Le motivazioni al lavoro**, Sprega, F. (a cura di), Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Armando Editore, Roma, 2008.

172. Vittoria G. Psicologia sociale, del lavoro e della comunicazione, Università degli studi di Padova, 2022.

173. Zingarelli,N, **il nuovo Zingarelli minore**, vocabolario della lingua italiana, Palazzi sul lungarno, Pisa, 2008.

المواقع الإلكترونية:

174. <https://hrdiscussion.com/hr1452.html>

175. <https://climatepioneers.org/المسؤولية-المجتمعية/>

176. <https://it.vecteezy.com/arte-vettoriale/11469762-di-maslow-gerarchia-di-esigenze-infografica-vettore-illustrazione-per-presentazione-pubblicazione-anche-conosciuto-come-maslow-piramide-teoria-proposto-di-abramo-maslow-nel-1943-esteso-versione-di-umano-di-base-bisogno>

الملاحق

## جامعة الجزائر

### كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

#### قسم علم النفس

في إطار تحضير رسالة ماجستير حول أثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة، نتقدم لحضرتكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على أسئلته بكل موضوعية من أجل أهداف البحث العلمي لا غير، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المعلومات الشخصية (الخصائص الديمغرافية و التنظيمية):

السن: .....

الوظيفة: .....

الجنس: .....

1- منذ متى وأنت تشرف على مجموعة من الأفراد في قسمك أو مصلحتك؟

2- هل قمت بتكوين يساعدك على مهامك الاشرافية؟ نعم  لا

3- هل طلب أو اقترح التكوين للأفراد جزء من مهامك؟ نعم  لا

4- هل سبق لك أن قدمت طلب للتكوين؟ نعم  لا

5- ما هي أنواع التكوين التي قمت بها؟

.....

6- هل سبق لك القيام بتكوين حول العلاقات الإنسانية؟ نعم  لا

7- على أي أساس تم تحديد هذا النوع من التكوين ؟

.....

8- ما هي المدة الزمنية التي استغرقها التكوين في العلاقات الإنسانية ؟

.....

9- كيف تقيم نوعية التكوين التي قمت به حول العلاقات الإنسانية ؟

ممتازة  جيدة  متوسطة  ضعيفة

10- هل ساهم هذا النوع من التكوين في الرفع من مستوى أدائكم؟

نعم  لا

..... كيف ؟

11- هل ساهم هذا النوع من التكوين في تحسين مستوى قدراتك الإشرافية؟

نعم  لا

12- هل مستواك أدائك الحالي يختلف عن مستوى أدائك قبل التكوين ؟ نعم  لا

13- هل تشجع هذا النوع من التكوين للاطارات التي تشرف عليها ؟ نعم  لا

..... لماذا ؟

14- هل نوعية التكوين في العلاقات الإنسانية الذي قمت به يتناسب مع متطلبات مهامك ؟

موافق تماما  موافق  غير موافق  غير موافق تماما

15- تعتمد على معالجة مشاكل الإشراف من خلال ما اكتسبته في التكوين حول العلاقات الإنسانية ؟ دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

16- تتعامل مع الأفراد الذين تشرف عليهم وفق ما تدربت عليه من خلال التكوين في العلاقات الإنسانية ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

17- سهل عليك التكوين في العلاقات الإنسانية عملية تسيير الأفراد الذين تشرف عليهم ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

18- تستمر علاقتك بمرؤوسيك خارج العمل ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

19- كيف تقيم عملية التفاعل بينك وبين مرؤوسيك ؟

ممتازة  جيدة  متوسطة  ضعيفة

20- تأخذ الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من طرف مرؤوسيك ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

21- ترحب بأراء مرؤوسيك وتأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

22- تأخذ بعين الاعتبار مشكلات مرؤوسيك وانشغالاتهم ؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

23- تشجع مرؤوسيك على الإبداع والمبادرة في العمل ؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

24- تسعى دائماً من أجل تحديث أساليبك في التعامل مع مرؤوسيك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

25- ما هي سبل تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسة من وجهة نظرك؟

.....

.....

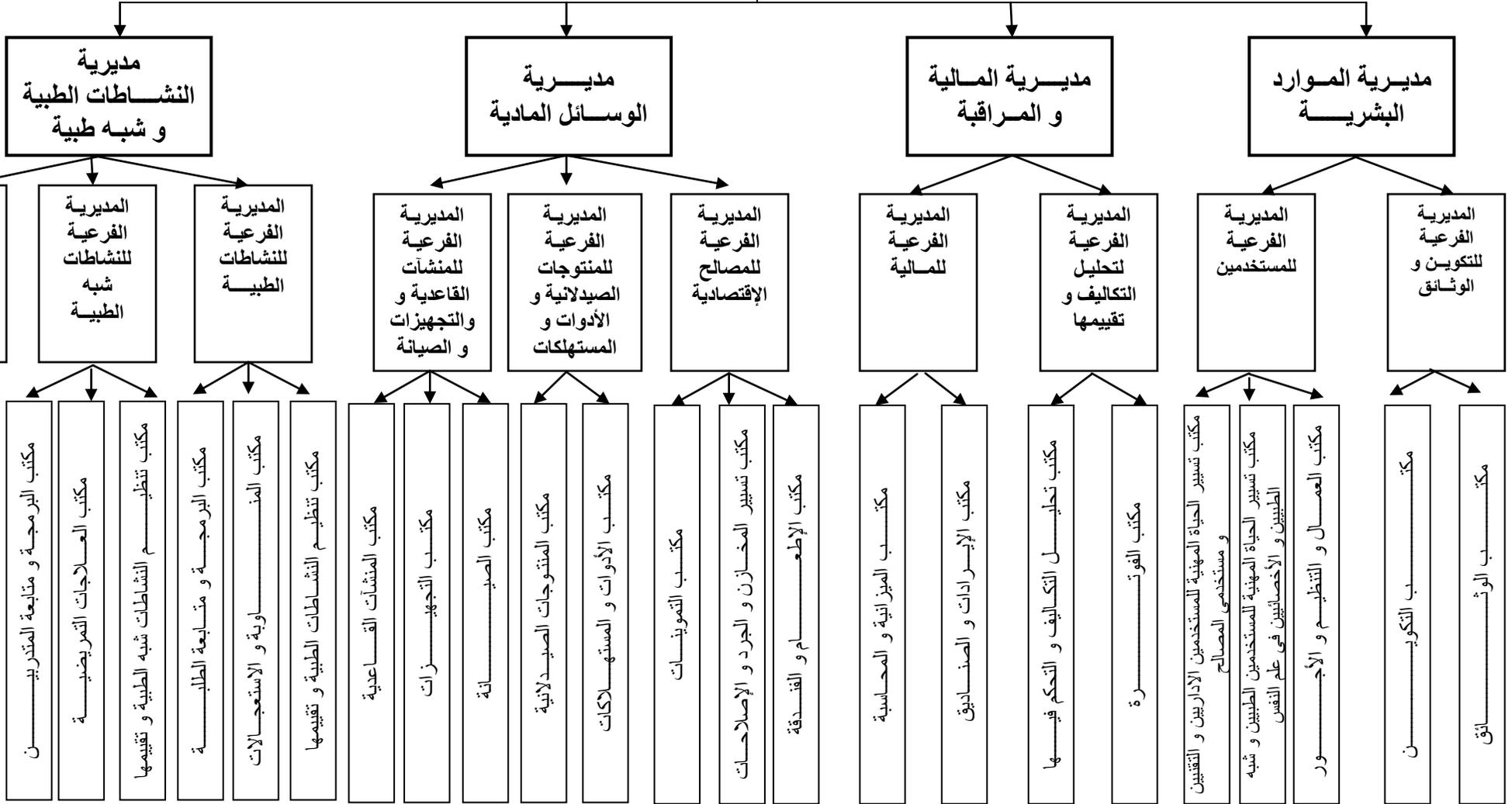
.....

.....

## قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العمية	جامعة الانتماء
1	عباسي سعاد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدينة
2	أتشي عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدينة
3	حاج الله مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدينة
4	بوعطيط سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة
5	جوابي لخضر	محاضر أ	جامعة البلدية
6	عيلان زكاري	محاضر أ	جامعة البلدية
7	بوالشرش كمال	محاضر أ	جامعة عنابة

# المخطط التنظيمي



المخطط التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل سنة 1998.

## ملخص الدراسة:

من المعلوم أن كل تنظيم أياً كان نوعه و مكانته و طبيعته عمله، يتكون من مجموعة من الأفراد، ما يستدعي وجود علاقات و تفاعلات و روابط بينهم، و يطلق على هذا التداخل مصطلح العلاقات الإنسانية. فالفرد بطبيعة الحال هو الأساس و المنطلق الذي تقوم عليه الدراسات العلمية في هذا المجال. حيث تعتبر هذه العلاقات هي السلوك الإنساني داخل التنظيم في مجال العمل و القائم أساساً على الإحترام المتبادل و المترجم بطريقة الإتصال السليمة بين الأفراد و تقدير مواهب و إمكانيات و قدرات كل فرد.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تقدم منظار لمعايير جديدة من أجل صورة بزوايا أشمل، معتمدة في ذلك على الطريقة العلمية المعرفية المبنية على تبلور الأفكار و النظريات المعالجة للواقع و الظواهر الإنسانية و محاولة معرفة الظروف المؤثرة و العوامل المتحكمة فيها.

فالفرد هو المنطلق و المرجع و الوحدة المكونة للمنظمة و العامل المحدد لنجاحها أو فشلها، كل هذا يدفع إلى العناية الخاصة بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيمات و العمل على تحسينها بصفة عامة عند أفراد التنظيم و بصفة خاصة لدى المشرفين، تلك الفئة الواجب تثمينها بتخصيص تكوين في المجال من شأنه إكسابها رشادة في تسيير المورد البشري و إماماً بالسلوك الإنساني و فهم الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في إرساء جو عمل مريح من الناحية النفسية و يمنحها مهارات جديدة في الإتصال الحسن و المتواصل، و تجعلها تتمتع بالقدرة على التأثير و التغيير في سلوك الموظفين عن طريق إدراك و معرفة بكيفيات التعامل مع المرؤوسين. كما أن التكوين في المجال سيمكن الإطارات القائمة على عملية الإشراف بوضع أسس تطبيقية ميدانيا في العلاقات الإنسانية مما يحسس الأفراد داخل التنظيم بمكانتهم و دورهم، و يصب كله في بلوغ الأهداف المرسومة التي أنشئ التنظيم أساساً من أجلها.

ومن هذا المنطلق برزت مشكلة الدراسة المتمثلة في محاولة للتعرف على طبيعة وأهمية العلاقات الإنسانية، وأثر التكوين في المجال على أداء الإطارات المشرفة في أحد أكبر التنظيمات الصحية في الجزائر، و هو المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

وترتيباً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة في المركز الاستشفائي الجامعي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما واقع العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي من وجهة نظر الإطارات المشرفة ؟
2. هل تؤثر العلاقات الإنسانية في المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي الجامعي؟

الفرضيات:

أ) الفرضية الرئيسية: يؤثر التكوين في العلاقات الإنسانية بشكل كبير على أداء الإطارات المشرفة في المركز الاستشفائي الجامعي.

### ب) الفرضيات الجزئية:

- I- تتميز العلاقات الإنسانية في المركز الاستشفائي بمستوى جيد من وجهة نظر الإطارات المشرفة.
- II- تؤثر العلاقات الإنسانية في عملية المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الاستشفائي.

### أسباب اختيار الموضوع:

للاختيار موضوع "أثر التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة في المركز الاستشفائي الجامعي لباب الوادي" أسباب عديدة يمكن تقسيمها إلى قسمين كما يلي:

### أ) الأسباب الذاتية:

- ملاءمة موضوع الدراسة و طبيعة تخصصي و المتمثل في علم النفس العمل و التنظيم، حيث أن عملية التكوين و بعد العلاقات الإنسانية من أهم الموضوعات طرحاً.
- كان و لايزال موضوع العلاقات الإنسانية من إهتماماتي الشخصية بحكم خبرتي المهنية التي مكنتني من الوقوف على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة و الإتصال الحسن بين الأفراد داخل التنظيم و الدور الذي يلعبانه في تسهيل الوصول إلى المبتغى و تحسين الأداء الإشرافي.
- دافع الانتماء إلى المؤسسة التي أشغل فيها منصب عالي، و من تم رغبتني في السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب التي قد تسهم في تحسين أداء الإطارات، و دراسة بعض الظواهر و الأبعاد المهمة في الواقع المهني.
- محاولة مني لفت إنتباه زملائي الإطارات المشرفة بأهمية العمل على تحسين طرق الإتصال و التعامل بين بعضهم و كذا بينهم و بين المرؤوسين، و من تم تحسين العلاقات الإنسانية و مدى علاقة هذا الجانب بتحسين أدائهم كإطارات مشرفة.

### ب) الأسباب الموضوعية:

- محاولة المقاربة و الإسقاط لبعض النظريات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على الواقع الميداني في المؤسسة الجزائرية.
- قلة البحوث التي تناولت الموضوع رغم قابليته للدراسة.
- محاولة التعامل مع الواقع التنظيمي لفهم الأهمية التي يكتسيها التكوين من الناحية النظرية و العلمية في العلاقات الإنسانية و علاقته بأداء الإطار الجزائري.

## أهمية الدراسة:

- برغم من توفر دراسات تتناول العلاقات الإنسانية في العمل إلا أنها لا تربط بين التكوين في المجال و أداء الإطار المشرف و بالتالي و من خلال هذه الدراسة نسعى لوضع إطار نظري بخصوص الدور الذي قد يلعبه التكوين في العلاقات الإنسانية بأبعادها المختلفة (الاتصال التنظيمي، الاحترام والتقدير، التعاون والتشاور، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإطارات المشرفة و ذلك بأبعاده المتنوعة.

- أن تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى الأداء والمساهمة في العلاقات الإنسانية الايجابية بين الأفراد للتأثير على الأداء لدى الإطارات المشرفة لمؤسسة بحجم مركز إستشفائي جامعي.

- الإطلاع على أهمية التكوين كإستجابة للمتطلبات المنظور العالمي في مجال التطوير والتنمية الشخصية و الوظيفية، لاسيما في مجال العلاقات الإنسانية.

## أهداف الدراسة:

- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع من خلال إخضاع مشكلة الدراسة للبحث، لتكون نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات الأكثر تعمقا في المجال.

- محاولة الوقوف على ماهية العلاقات الإنسانية بأبعادها و تسليط الضوء على تأثيراتها الواقعية على الأداء في المركز الإستشفائي الجامعي.

- إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في مجال العلاقات الإنسانية على الأداء للقائمين على تصميم خطط الوحدات التكوينية و إقناعهم بضرورة إدراجه في البرامج السنوية للمخططات التكوين الغير ممرکز، بالنسبة لكل الموظفين في سائر الأسلاك و الرتب.

- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين الإطارات و مرؤوسيهـم وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للإطارات داخل المركز الاستشفائي.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر، ويربط بين مدلولاتها، للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع المتعلق بموضوع الدراسة وتطويره، وذلك باستخدام منهج العلاقات المتبادلة للحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً، للوصول إلى نتائج الدراسة، و يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الآراء والاتجاهات.

## مجالات الدراسة:

**المجال الموضوعي:** تتطرق الدراسة إلى موضوع تأثير التكوين في العلاقات الإنسانية على أداء الإطارات المشرفة، و واقع العلاقات الإنسانية.

**المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي، المتواجد بنهج سعيد تواتي، باب الوادي، و كذا عيادة ابراهيم غرافة التابعة له.

**المجال الزمني:** إستغرقت الدراسة من حيث الجانب الميداني، سبعة (07) أشهر، و ذلك من مطلع شهر أفريل 2023، إلى غاية أواخر شهر أكتوبر 2023.

**على المستوى البشري:** تمت الدراسة على مجموعة الإطارات المشرفة بالمركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي.

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات التي يضمها المركز الإستشفائي الجامعي لباب الوادي، و هي إطارات إدارية، طبية و شبه طبية، من مختلف المصالح، التخصصات و الرتب و الأسلاك، و البالغ عددها 517، من بين 3777 موظف و عامل حيث يشغلون مناصب في الإدارة العامة و جميع مصالحها، و على مستوى كل المصالح الإستشفائية و التقنية و العناية المركز و الإنعاش، و كذا الوحدات، و فرق المناوبة الليلية.

## عينة الدراسة:

إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للدراسة، فليس من السهل أن يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فالعينة إذن هي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة معينة تجعل منهم ممثلين لمجتمع الدراسة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (120) إطار؛ بحيث تشمل هذه العينة مختلف المستويات الوظيفية للإطارات في المركز.

وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، أعيد منها (120) استبيان، حيث أنه وبعد فحصها تم استبعاد (16) استبيان، وذلك لعدم توافر الشروط اللازمة فيها، وبهذا يكون عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي مائة و أربعة (104).

## أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين، خصص القسم الأول لجمع البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وخصص القسم الثاني لجمع بيانات محاور الدراسة الثلاثة: الأول يتعلق بمعلومات عامة للتأكد من مناسبة معطيات الفرد مع نوع الدراسة وكذا التعرف على التكوينات التي أجراها ونوعها ومدتها والتي ساعدتنا في تحديد العدد النهائي لعينة الدراسة. والمحور الثاني تناول طبيعة التكوين الذي تم إجراؤه وخصائصه ومدى توافقه بواقع العلاقات الإنسانية. والمحور الثالث تناول مدى ارتباط هذا التكوين في العلاقات الإنسانية بواقع الأداء الوظيفي و بالمعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الرباعي، والملحق رقم(1) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

### ثبات الاستبيان:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بإجراء التطبيق وإعادة التطبيق حيث تم اختيار العينة الاستطلاعية التي تتكون من 15 فردا، وقمنا بالتطبيق، وإعادة التطبيق بعد 16 يوما وذلك بحساب معامل الترابط باستخدام بيرسون بينهما و خلص إلى نتائج تفيد بوجود ترابط دال إحصائيا بين نتائج التطبيقين أي وجود ثبات للمقياس و بالتالي يمكن اعتماده.

### الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على سبعة (07) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة من مختلف الجامعات الجزائرية، وهو ما يسمى بالصدق الظاهري، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم للوقوف على وضوح مدلول عبارات أداة الدراسة، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل صياغة ما يرونه من العبارات، أو حذف بعضها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري.

وقد تركزت توجيهات المحكمين على حذف بعض العبارات، وتعديل صياغات عبارات أخرى، وإضافة بعض العبارات، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين، وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات من الاستبيان الأول وإضافة عبارات أخرى، مع تعديل صياغة بعض العبارات الأخرى، فأصبح عدد عباراتها (25) عبارة مقسمة على محاور الدراسة، والملحق رقم (02) يوضح قائمة بأسماء المحكمين.

### الصدق الداخلي للمقياس :

وفيما يخص الاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل ترابط كل بند مع المقياس الكلي، وقد تراوحت القيم الارتباطية بين 0,6 كأدنى حد و0,83 كأعلى حد، وهي قيم دالة إحصائية مما يعني وجود اتساق داخلي بين البنود وبين المقياس.

### الصدق العاملي:

استخدم الباحث معامل الصدق وهو الترابط بين البند والمقياس الكلي، وذلك باستخدام معامل الترابط بيرسون، وقد كانت النتائج تدل على وجود علاقة ترابطية دالة إحصائية منها ما هو دال عند 0,01 و0,05 وتراوحت ما بين 0,41 و0,80.

### نتائج الدراسة:

#### الإجابة على الفرضية الرئيسية:

و التي تنص على أن التكوين في العلاقات الإنسانية يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للإطارات المشرفة في المركز الإستشفائي الجامعي، و باستخدام معامل الارتباط تم قبول الفرضية العامة، أي أن التكوين في العلاقات الإنسانية يؤثر على الأداء الوظيفي للإطارات من خلال المؤشرات المختلفة والمتمثلة في الاتصال الفعال والعلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين وكذا روح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار.

#### الإجابة على الفرضية الجزئية الأولى:

و التي تنص على أن العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي تتميز بمستوى جيد. ومن خلال نتائج الجداول نسبق فإننا نقبل فرضية البحث بحيث أن العلاقات الإنسانية داخل المركز الإستشفائي الجامعي تتميز في عمومها بأنها علاقات مقبولة وجيدة إلى حد ما سواء تعلق الأمر بالاتصال الفعال أو العلاقة الإيجابية بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين أو روح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار والتي اكتسبتها إطارات المركز الإستشفائي من خلال تكوينهم القاعدي أو البرامج التكوينية التي قامت بها في مسارها المهني.

#### اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

و التي تنص على أن العلاقات الإنسانية تؤثر في المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين في المركز الإستشفائي الجامعي. ومن خلال نتائج الدراسة فإننا نقبل فرضية البحث وذلك استناد على الجدول المتعلق بعلاقة التكوين في العلاقات الإنسانية بروح التعاون والتشجيع والمبادرة واتخاذ القرار.

و في الأخير يرى الباحث أن تتم دراسات مماثلة تتناول تأثير (أنماط القيادة، الثقافة التنظيمية الدوافع السلوكية، القيم الشخصية، البرامج التكوينية)، على تطبيق ونشر العلاقات الإنسانية في المركز الإستشفائي الجامعي.

كما يحث على السعي الدائم إلى إرساء مبدأ العدالة الإنسانية بين الموظفين مما من شأنه تقوية التلاحم بين مجموعة العمل، و على العكس فإن التمييز و المفاضلة بين الأفراد ينتج جو مشحون و بيئة عمل معكرة، تتعكس سلبا على أداء المجموعة و الأفراد على حد سواء.

و يصر على ضرورة تصميم برامج تكوينية مستمدة من الواقع و محاكات وضعيات ميدانية و إدراجها في البرامج السنوية لمخططات التكوين الغير مركز و ذلك لجميع الأسلاك و الرتب، لا سيما المشرفين، حيث يجب المراعاة أثناء التصميم على الربط بين الأهداف التكوينية في العلاقات الإنسانية مع حاجات المشرفين بصفة خاصة و كل الأفراد داخل التنظيم بصفة عامة و العمل على التقييم عن طريق التغذية الراجعة من أجل تطوير البرنامج التكوينية بأحدث الطرق لتحقيق نتائج مرضية أكثر من دورة إلى أخرى.

و يقترح مراعاة طبيعة نشاط و مهام الأفراد الحساسة كون الأمر يتعلق بمركز إستشفائي جامعي، و منه موازنة الأهداف المنتظرة من التكوين في العلاقات الإنسانية مع الواقع الميداني و انسجامها مع السياسات المنتهجة من طرف التنظيم، و بالتالي تسطيرها بطريقة تكون قابلة للقياس و التقييم.

**Abstract:**

It is known that every organization, regardless of its type, status, and nature of work, consists of a group of individuals, which requires the existence of relationships, interactions, and links between them, and this overlap is called human relations. The individual, of course, is the basis and starting point on which scientific studies in this field are based. These relationships are considered human behavior within the organization in the field of work, which is essentially based on mutual respect, translated into a proper method of communication between individuals and appreciation of the talents, capabilities, and competences of each individual.

The school of human relations provides a lens for new standards for a more comprehensive picture, relying on the cognitive scientific method based on the crystallization of ideas and theories treating reality and human phenomena and trying to know the influencing circumstances and controlling factors.

The individual is the starting point, the reference, and the unit that makes up the organization and the determining factor for its success or failure. All of this prompts special attention to human relations within organizations and work to improve them in general among the members of the organization and in particular among the supervisors. That group that must be valued by allocating training in the field will provide guidance in managing human resources, familiarity with human behavior and understanding of organizational culture. All of this is due because of its major role in establishing a psychologically comfortable work atmosphere: in fact, it gives new skills in good and continuous communication, and the ability to influence and change the behavior of employees through the path to awareness and knowledge of how to deal with subordinates. Training in the field will also enable the frameworks based on the supervision process to establish practical foundations in the field in human relations, which will make individuals within the organization to feel their place and role, and all of this will

contribute to achieve the set goals for which the organization was originally established.

From this standpoint, the problem of the study emerged, which is an attempt to identify the nature and importance of human relations, and the impact of training in the field on the performance of supervisory staff in one of the largest health organizations in Algeria, which is the University Hospital Center of Bab El Oued

So, we can formulate the problem of study as follows:

Does training in human relations affect the job performance of supervisors in a university hospital center?

Sub-questions:

What is the reality of human relations in the university hospital center from the point of view of the supervisory staff?

Do human relations affect participation in decision-making for workers in a university hospital center?

Hypotheses:

The main hypothesis: Training in human relations affects the job performance of supervisors in a university hospital center

:Partial hypotheses

Human relations in the hospital center are characterized by a good level from the point of view of the supervisory staff

Human relations affect the process of participation in decision-making for workers in the hospital center

Answer to the main hypothesis:

Which states that training in human relations greatly affects the job performance of supervisory staff at the university hospital center, and using the correlation coefficient, the general hypothesis was accepted, meaning that training in human relations affects the job performance of supervisors through various indicators, namely effective communication. The positive relationship with colleagues, superiors and subordinates, as well as the spirit of cooperation, encouragement, initiative and decision-making

Answer to the first partial hypothesis:

Which states that human relations at the university hospital center are characterized by a good level.

Through the results of the tables, we suppose that we accept the research hypothesis, as human relations within the university hospital center are generally characterized as acceptable and fairly good relations, whether it is related to effective communication, the positive relationship with colleagues, superiors, and subordinates, or the spirit of cooperation, encouragement, initiative, and decision-making acquired by the hospital center's frameworks. Through their basic training or the training programs that she carried out in her professional path.

Testing the results of the second partial hypothesis :

Which states that human relations affect participation in decision-making for workers at the university hospital center. Through the results of the study, we accept the research hypothesis based on the table related to the relationship between formation in human relations and the spirit of cooperation, encouragement, initiative, and decision-making.

In the end, the researcher believes that similar studies should be conducted addressing the impact of leadership styles, organizational culture, behavioral motivations, personal values, and training programs on the application and dissemination of human relations in the university hospital center

It also urges the constant pursuit of establishing the principle of human justice among employees, which would strengthen cohesion among the work group. On the contrary, discrimination and differentiation between individuals produces a charged atmosphere and a turbulent work environment, which reflects negatively on the performance of the group and individuals alike.

He insists on the necessity of designing training programs derived from reality and simulating field situations and including them in the annual programs of decentralized training plans for all corps and ranks, especially supervisors, as consideration must be taken during the determination to link training goals in human relations with the needs of supervisors. In particular, and all individuals

within the organization in general, and work on evaluation through feedback in order to develop the training program using the latest methods to achieve more satisfactory results from one course to another.

It is suggested to take into account the sensitive nature of the activity and tasks of individuals since the matter is related to a university hospital center, and this includes aligning the expected goals of training in human relations with the field reality and their consistency with the policies pursued, and thus setting them in a way that is measurable and evaluated, as well as consistent with the organizational policies.

## **Riassunto:**

È noto che ogni organizzazione, indipendentemente dalla sua tipologia, status e natura del lavoro, è costituita da un gruppo di individui, il che richiede l'esistenza di relazioni, interazioni e legami tra loro, e questa sovrapposizione si chiama relazioni umane. L'individuo, ovviamente, è la base e il punto di partenza su cui si fondano gli studi scientifici in questo campo. Tali relazioni costituiscono un comportamento umano all'interno dell'organizzazione in ambito lavorativo, che si fonda essenzialmente sul rispetto reciproco, tradotto in un corretto metodo di comunicazione tra gli individui e nella valorizzazione dei talenti, delle capacità e delle competenze di ciascuno.

La scuola delle relazioni umane fornisce una lente per nuovi standard per un quadro più completo, basandosi sul metodo scientifico cognitivo basato sulla cristallizzazione di idee e teorie che trattano la realtà e i fenomeni umani e cercando di conoscere le circostanze che influenzano e i fattori di controllo.

L'individuo è il punto di partenza, il riferimento e l'unità che costituisce l'organizzazione e il fattore determinante per il suo successo o fallimento. Tutto ciò spinge a prestare particolare attenzione ai rapporti umani all'interno delle organizzazioni e ad operare per migliorarli in generale tra i membri dell'organizzazione e in particolare tra i preposti. Quel gruppo che dovrà essere valorizzato destinando la formazione sul campo, fornirà orientamento nella gestione delle risorse umane, familiarità con i comportamenti umani e comprensione della cultura organizzativa. Tutto ciò è dovuto al suo ruolo fondamentale nello stabilire un clima di lavoro psicologicamente confortevole: conferisce, infatti, nuove competenze nella comunicazione buona e continua, e la capacità di influenzare e modificare il comportamento dei dipendenti attraverso il percorso verso la consapevolezza e la conoscenza delle proprie esigenze e come comportarsi con i subordinati. La formazione sul campo consentirà inoltre ai quadri basati sul processo di supervisione di stabilire basi pratiche sul campo

nelle relazioni umane, che faranno sì che gli individui all'interno dell'organizzazione sentano il proprio posto e ruolo, e tutto ciò contribuirà al raggiungimento degli obiettivi prefissati, per il quale l'organizzazione è stata originariamente costituita.

In questa prospettiva è emerso il problema dello studio, che tenta di identificare la natura e l'importanza delle relazioni umane, e l'impatto della formazione sul campo sulle prestazioni del personale 'quadri' di supervisione in una delle più grandi organizzazioni sanitarie dell'Algeria, che è il Centro Ospedaliero Universitario di Bab El Oued.

Possiamo quindi formulare il problema dello studio nel modo seguente:

La formazione nelle relazioni umane incide sulla prestazione lavorativa dei supervisori in un centro ospedaliero universitario?

Sub domande:

Qual è la realtà delle relazioni umane nel centro ospedaliero universitario dal punto di vista del personale responsabile della supervisione?

Le relazioni umane influiscono sulla partecipazione ai processi decisionali dei lavoratori di un centro ospedaliero universitario?

Ipotesi:

Ipotesi principale: la formazione nelle relazioni umane influisce sulla prestazione lavorativa dei supervisori in un centro ospedaliero universitario

Ipotesi parziali :

I rapporti umani nel centro ospedaliero sono caratterizzati da un buon livello dal punto di vista del personale 'quadri' di supervisione

Le relazioni umane influenzano il processo di partecipazione ai processi decisionali per i lavoratori del centro ospedaliero

Risposta all'ipotesi principale:

In cui si afferma che la formazione nelle relazioni umane incide notevolmente sulla prestazione lavorativa del personale responsabile della supervisione del centro ospedaliero universitario e, utilizzando il coefficiente di correlazione, è

stata accettata l'ipotesi generale, ovvero che la formazione nelle relazioni umane influenza la prestazione lavorativa dei supervisor attraverso vari indicatori, vale a dire la comunicazione effettiva. Il rapporto positivo con colleghi, superiori e collaboratori, nonché lo spirito di cooperazione, incoraggiamento, iniziativa e capacità decisionale.

Risposta alla prima ipotesi parziale:

La quale afferma che i rapporti umani presso il centro ospedaliero universitario sono caratterizzati da un buon livello

Attraverso i risultati delle tabelle supponiamo di accettare l'ipotesi di ricerca, in quanto i rapporti umani all'interno del centro ospedaliero universitario si caratterizzano generalmente come accettabili e abbastanza buoni, sia che si tratti di una comunicazione efficace, del rapporto positivo con colleghi, superiori, e collaboratori, ovvero lo spirito di cooperazione, incoraggiamento, iniziativa e decisione acquisito dalle strutture del centro ospedaliero. Attraverso la loro formazione di base o i percorsi formativi svolti durante il percorso professionale.

Testare i risultati della seconda ipotesi parziale:

In cui si afferma che le relazioni umane incidono sulla partecipazione ai processi decisionali per i lavoratori del centro ospedaliero universitario. Attraverso i risultati dello studio accettiamo l'ipotesi di ricerca basata sulla tabella relativa al rapporto tra formazione alle relazioni umane e lo spirito di cooperazione, incoraggiamento, iniziativa e decisione.

Il ricercatore ritiene infine che studi simili dovrebbero essere condotti affrontando l'impatto degli stili di leadership, della cultura organizzativa, delle motivazioni comportamentali, dei valori personali e dei programmi di formazione sull'applicazione e diffusione delle relazioni umane nel centro ospedaliero universitario.

Si sollecita inoltre la costante ricerca dell'affermazione del principio di giustizia umana tra i dipendenti, che rafforzerebbe la coesione del gruppo di lavoro. Al

contrario, la discriminazione e la differenziazione tra gli individui produce un'atmosfera carica e un ambiente di lavoro turbolento, che si riflette negativamente sulla performance del gruppo e dei singoli individui. Si insiste sulla necessità di progettare programmi di formazione derivati dalla realtà e simulando situazioni sul campo e di includerli nei programmi annuali dei piani di formazione decentralizzati per tutti i corpi e gradi, in particolare i supervisori, poiché è necessario tenerne conto durante la determinazione di collegare gli obiettivi della formazione in termini umani rapporti con le esigenze dei supervisori. In particolare, tutti gli individui all'interno dell'organizzazione in generale, lavorano sulla valutazione attraverso il feedback al fine di sviluppare il programma di formazione utilizzando i metodi più recenti per ottenere risultati più soddisfacenti da un corso all'altro.

Si suggerisce di tenere conto della delicatezza dell'attività e dei compiti dei singoli, trattandosi di un centro ospedaliero universitario, e di attendere gli obiettivi confinanti con la realtà del settore e la loro coerenza con le politiche perseguite, e quindi di delineare in modo misurabile e valutabile, al fine di misurare il valore e la formazione sulle relazioni umane.