



**جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص ماجستير إدارة أعمال**

**إدارة التغيير الإنساني في بيئة عمل الشركات الغذائية مثل السوبر
ماركت و مخازن البقالة و مصانع المنتجات الغذائية**

إعداد الطالب/ خالد لؤي الملوح

الرقم الجامعي: 261000876

إشراف:

الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الدكتور فايز جراد

العام الدراسي 2026

عنوان البحث:

إدارة التغيير الإنساني في بيئة عمل الشركات الغذائية مثل السوبر ماركت و محلات
البقالة و مصانع الإنتاج الغذائية

الإطار العام للبحث:

- 1 مقدمة البحث
- 2 مشكلة البحث
- 1 أهداف البحث
- 1 أهمية البحث
- 2 حدود البحث

مقدمة البحث:

مما لا شك فيه أن إدارة التغيير في أي عمل هو أصعب جزء في موضوع التغيير بحد ذاته مع ما يواجهه من معوقات خلال عملية التغيير و النتائج المترتبة عليه آخذين في عين الاعتبار المكان و التركيبة الديموغرافية لهذا المكان و العادات و التقاليد الاجتماعية و الدينية أحيانا إذا ما نظرنا إلى نسبة التنوع السكاني و الديني في هذا المكان أو ذاك خاصة بعد أن سيطرت الرأسمالية بشكل أساسي على سوق العمل العالمي و بالتالي سيطرة شركات معينة كبرى على اجمالي هذا السوق و ما يتبعه من فرض لطريقة العمل و الإدارة على معظم هذا السوق و إعجاب الشركات الصغيرة بها حتى لا تكون لقمة سائغة لتلك الشركات الكبرى و حتى تندمج في السوق بسرعة أكبر و قد يعزى ذلك إلى برمجة العقل البشري العامل في هذه الشركات و تلك على طريقة عمل معينة بما يسمى **Process** و اخضاع الموظفين لها عند بداية عملهم.

و هنا مرتبط الفرس "**برمجة العقل البشري**" على اعتبار أن الإنسان وعاء أجوف خال من المشاعر و عقله هو الحاسوب و الأداة المسيطرة على تفكيره و هذه ال **process** ما هي إلا مدخلات لا تتعدى 0-1 حيث أنه لا يوجد أنصاف حلول فيما بينها و بالتالي انعدام هامش المرونة في اتخاذ القرار الصحيح عند الحاجة إليه من قبل الموظفين أو الإدارة خاصة بعد تحول العديد من الشركات إلى الذكاء الاصطناعي و هذا بدوره يتطلب حراكا سريعا من نخب رجال الأعمال تضع الخطط اللازمة لمسيرة التغيير هذه و الأجندة الخاصة بها لأنه بدونها تصبح الشركة كمثل السفينة بلا ربان يمسك بدفتها و يوجهها إلى مسارها الصحيح قبل أن تحيد عنه تماما.

مشكلة البحث:

في مشكلة البحث هذا المتعلق بإدارة التغيير الإنساني سوف أتطرق أولاً إلى ال Sympathy and Empathy حيث أننا ذهبت إلى وظيفة تجد أن أول ما يخضعون الموظف له هو هاتين الكلمتين و يتم تدريبهم عليها بألفاظ معينة و يبرمج عقلهم الباطن عليها دون أن يشعروا بها فيرددوها الموظف ليقولها للعميل كالبيعاء و يحسب الموظف أن العميل قد اقتنع بكلامه و قد نسي هذا الموظف أن هذا العميل نفسه قد يكون موظف في شركة مماثلة و يتكلم بطريقة مماثلة مع عميل له و مع تطور مثل هذه الحالات تجد أن الإنسان كباحث عن رزقه و عميل في مكان آخر قد تحول إلى صخرة صماء لا تشعر حقيقة بمعنى ما

تقول من عبارات مثل ال Sympathy and Empathy

و سوف أتطرق ثانياً إلى خدمة العملاء ال Customer Service

ففي ظل التنافس القوي و المحتدم دائماً بين الشركات الغذائية نجد كما أسلفنا أن الشركات الكبرى تبتلع الصغرى بحكم رأسمالها الكبير جداً مقارنة بها مما يعطيها هامش أوسع لتخفيض الأسعار و تقديم خصومات و عروض أكبر من نظيرتها الصغيرة و هنا تلجأ الشركات الصغرى إلى الطلب من موظفيها تقديم خدمة عملاء أفضل و الحفاظ على ابتسامة دائمة حتى تعوض عن ارتفاع أسعارها و ترغيب العملاء و الزبائن بالشراء من عندها و كأن تلك الشركات الكبرى قد غفلت عن مثل هذا و متناسين أن عملاء هذه الشركات الغذائية الصغيرة ما هم و اردوا شركتهم الصغيرة إلا بسبب قربها من مكان سكنهم أو عملهم و ما هي إلا مسألة وقت عند حلول أزمة مالية حقيقية كبرى في البلد الذي هم فيه حتى يخسروا هؤلاء الزبائن و هنا يأتي دور التغيير الإنساني الحقيقي و الإدارة الحقيقية لهذا التغيير بأن توظف هذه المشاعر الإنسانية الحقيقية في كل كلمة و فكرة آخذين في عين الاعتبار أن الحاجات الإنسانية للبشر من غذاء و شراب ما هي للمساومة و البيع و الجشع و الطمع و أن يتعاملوا مع الأسعار و الأرباح بطريقة متوازنة و مقبولة و هامش معقول من الربح حتى يضمنوا استمرارية هؤلاء الزبائن و العملاء و من أجل كسب المزيد من العملاء المتوقعين.

و سوف أطرّق ثالثا و أخيرا إلى ظاهرة المعاملة الإنسانية بين المدير و الموظف و التي تفتقد لها مثل هذه الشركات و أضرب هنا مثلا في حالة الإصابات و الأمراض التي قد يتعرض لها الموظف و خاصة الصحة النفسية و طريقة تعامل المدير معها بطريقة مالية بحتة و مصلحة غير متبادلة تخلو تماما من نطاق الإنسانية و من نطاق رابح - رابح و الحل الأمثل لديه دائما هي الطرد من العمل و الاستبدال و هذا نتيجة انعدام الخبرة المهنية و العلاقات الإنسانية بين المدير و الموظف و عدم تقديم الدعم النفسي اللازم له و الوقوف على أسبابها حيث أنهم يفصلونها عن العمل و بيئته تماما. و على سبيل المثال عدم اظهار المدير التعاطف و تقدير الظروف لدى هذا المريض و التجهم في وجهه رغم أنه يطالب الموظف لديه دائما أن يبتسم في وجه العملاء و الزبائن بدءا من نفسه و لكن يتناسى أن هذا الموظف هو انسان أيضا و يحتاج إلى تلك الابتسامة من قبل رئيسه.

أهداف البحث:

الهدف من هذا البحث هو اقتراح الحلول لهذه المشكلات بإخضاع الموظفين على اختلاف فئاتهم من مؤسسين و مدراء و مشرفين و مديرو أقسام و على اختلاف ملهم و توجهاتهم إلى لغة إنسانية مشتركة خارج نطاق الآلة و ال **Process** و تثقيفهم خارج نطاق العلم الأكاديمي حتى يكتسبوا المرونة الفعلية و الحقيقية في التعامل مع المتطلبات الإنسانية للإنسان و حاجاته الضرورية من غذاء و شراب.

و استهدفهم بدورات تدريبية دورية على كيفية التعامل الإنساني و توظيف موارد الشركة لخدمة الموظف قبل العميل في فهم حقيقة المشاعر الإنسانية و المعنى السامي من ورائها و أن هذه المشاعر هي السبب و النتيجة في آن لحقيقة و جوده و عيشه على هذه الأرض متمثلة بالصفات الإنسانية الحقيقية من كرم و صدقات و حب الإنسان لأخيه الإنسان خاصة مع ما يواجهه العالم اليوم من حروب استعمارية و استيطانية كبرى هدفها الأول هو خلق مجاعة عالمية و أن الرباح الأكبر من هذه الشركات هو من يوظف انسانيته و يتعامل مع الظروف و التحديات كإنسان و ليس كآلة مستثمرا من أرباحه في أوقات الرخاء ليوظفها في خدمة العملاء و الموظفين في حالة الشدة.

أهمية البحث:

أهمية هذا البحث من الناحية النظرية:

تتمحور حول كيفية تحويل الإنسانية التي تعيشها الشركات بشكل عام والشركات الغذائية بشكل خاص على اعتبار أن الإنسان هو محور العمل إلى حالة إنسانية حقيقية تتجلى فيها أسمى خصال الإنسان التي فطره الله سبحانه و تعالى عليها من أخلاق و تعامل انساني حقيقي بعيدا عن الآلية.

أهمية هذا البحث من الناحية العملية:

تكمن في اجتماع الشركات الغذائية المنتجة و بائعي الجملة و بائعي التفرة من شركات غذائية كبرى و صغرى على صيغة عمل موحدة توظف فيها كل الاعتبارات الإنسانية الضرورية في حالة الشدة و متعارف عليها بينهم بعد دراسة السوق و دراسة أحوال الناس بشكل شهري و التخفيف من الآليات المتبعة في تسير العمل خوفا من فقد الوظيفة فقط و لاعتبارات مادية بحتة كحل من الحلول.

حدود البحث:

البحث في العلاقة بين "الإنسانية" (القيم الأخلاقية والاعتقاد بمركزية الإنسان) و"الإنسانية" (التعاطف والرحمة) في بيئة العمل يسعى لتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعامل. نشأ هذا التوجه كرد فعل لمدارس الإدارة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاجية، ويُعد فهم هذه العلاقة أساساً للتحوّل من اعتبار الموظف "مورداً" إلى إنسان له كرامة وغاية بحد ذاته.

تكمن حدود البحث في علاقة الإنسانية (Humanitarianism) بالإنسانية (Humanity) في بيئة العمل في التمييز بين التركيز على الرعاية والامتثال التنظيمي (الإنسانية)، مقابل التركيز على التمكين، الاحترام الجوهري، والنمو الذاتي للفرد (الإنسانية). يمكن تلخيص أبعاد هذه العلاقة وحدودها في بيئة العمل الحديثة في النقاط التالية:

1. الإنسانية في بيئة العمل: (Humanitarianism) التخفيف من المعاناة

المفهوم: تركز على تلبية الاحتياجات الأساسية لبيئة العمل، مثل ضمان الصحة والسلامة، وتوفير بيئة عمل عادلة، والالتزام بمعايير العمل اللائق وحقوق الإنسان.

الحدود التنظيمية: تُدار غالباً عبر سياسات الموارد البشرية وإدارة الأزمات. وهي تعتبر تفاعلية، تهدف إلى "حماية" العاملين من الاستغلال وضمان الحد الأدنى من الرفاهية.

2. الإنسانية في بيئة العمل: (Humanity) تعزيز القيمة والذات

المفهوم: تُعطي من قيمة الفرد وتعتبره غاية في حد ذاته وليس مجرد مورد أو أداة للإنتاج. تركز على الكرامة، التعاطف، وتحقيق الذات.

الحدود التنظيمية: تركز على إدارة الأفراد المتمحورة حول الإنسان، وتشمل تعزيز الاستقلالية، وبناء مساحات

عمل آمنة نفسياً، والمواءمة بين أهداف الشركة والقيم الشخصية للموظفين.

3. نقاط التقاطع والتكامل التحول من الاستغلال إلى التمكين: يشير **Walking the Talk**

إلى أن الإدارة التقليدية غالباً ما تتعامل مع الموظفين كأدوات؛ لذا فإن تطبيق منظور "الإنسانية" يكمل "الإنسانية"

عبر استعادة كرامة الموظف ومنحه صوتاً فعالاً بدلاً من مجرد الاكتفاء بحمايته من ظروف العمل القاسية.

الأداء والإنتاجية: تشير الأبحاث في **Harvard Business Review** إلى أن دمج القيم الإنسانية في الإدارة يخلق

بيئة عمل مزدهرة، مما يؤدي مباشرة إلى زيادة الرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الأطر النظرية الأساسية (Theories & Frameworks)

- **نظرية العلاقات الإنسانية: (Human Relations Movement)**

أسسها *إلتون مايو* (Elton Mayo) من خلال تجارب هاوثورن الشهيرة. تؤكد النظرية أن العوامل النفسية والاجتماعية (مثل: الشعور بالانتماء، التقدير، والديناميكيات الجماعية) هي المحرك الأساسي لإنتاجية ورضا العاملين، وليس فقط الحوافز المادية.

- **نظرية تسلسل الاحتياجات: (Hierarchy of Needs)**

قدمها عالم النفس الإنساني *أبراهام ماسلو* (Abraham Maslow). يُستخدم هذا الهرم في الإدارة لتلبية احتياجات العاملين تصاعدياً: بدءاً من الأمان الوظيفي، مروراً بالحاجة للانتماء والتقدير، وصولاً إلى قمة الهرم وهي "تحقيق الذات" واستثمار القدرات الكامنة للموظف.

- **الإدارة المتمحورة حول الشخص: (Person-Centered Management)**

بناءً على أفكار عالم النفس *كارل روجرز* (Carl Rogers)، يدعو هذا الإطار (المعروف أيضاً بالإنسانية التنظيمية) إلى تعزيز التعاطف، والسلامة النفسية، والشفافية لتمكين الموظفين من قيادة أنفسهم وتطوير قدراتهم بشكل مستدام.

- **إطار عمل "الكرامة الإنسانية والمهمة: (Dignity and Mattering Framework)"**

إطار حديث في الإدارة الإنسانية يركز على قيمة الفرد ومعناه في العمل (Existential and interpersonal mattering).

يؤكد هذا الإطار أن الشركات يجب أن تعامل الموظفين بغايات أخلاقية وروحية تعزز من كرامتهم، وتتجاوز النظرة النفعية البحتة.

ثانياً: الدراسات السابقة البارزة:

- دراسات معهد غالوب: (Gallup Studies on Engagement & Well-being)

تؤكد البيانات والمسوح الشاملة التي يجريها معهد غالوب دور الإنسانية في العمل. أثبتت هذه الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بوجود مدير يهتم بهم كـ "إنسان" يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية، ويقل لديهم معدل دوران العمل، ويرتفع مستوى ولائهم.

- دراسات جامعة هارفارد حول السلامة النفسية (Psychological Safety Studies - Amy Edmondson):

أبرزت أبحاث إيمي إدموندسون (المرتبطة بفرق العمل في Google أهمية توفير بيئة عمل إنسانية تشجع على التعبير الحر، وتغفر الأخطاء البسيطة دون عقاب، مما يخلق مساحة للإبداع.

- أبحاث الإدارة الإنسانية لـ بييرسون وميليه (Pirson & Melé Humanistic Management Research):

قدم الباحثون دراسات موسعة تركز على التحول من تعظيم أرباح المساهمين (Shareholder maximization) إلى الاستدامة الشاملة وتنمية قدرات الإنسان في بيئة العمل، بناءً على مقدرات الفرد (Capability approach)

ثالثاً: العلاقة بين الإنسانية والإنسانية في بيئة العمل:

تكمن العلاقة في أن الإنسانية (Humanism) هي "الإطار الفلسفي والنظري" الذي يؤكد على القيمة الجوهرية للبشر، بينما الإنسانية في العمل (Humanity at Work) هي "التطبيق العملي" لهذا الإطار. ويتجلى ذلك في الممارسات التالية:

1. الاحترام غير المشروط: معاملة الموظفين كشركاء وأصول غالية وليسوا مجرد أدوات إنتاج.

2. التمكين والمشاركة: إعطاء الموظفين صوتاً في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم.

3. النمو المستمر: توفير فرص التطوير المهني والشخصي.

فرضيات البحث:

تتمحور فرضيات البحث حول "الإنسانية" (وضع الإنسان محوراً للعمل) و"الإنسانية" (التعاطف والأخلاق) في بيئة العمل

حول إثبات أن مراعاة البعد البشري ليس ترفاً، بل هو المحرك الأساسي للإنتاجية والولاء المؤسسي.

1. الفرضية الرئيسية (العامة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الممارسات الإنسانية والقيم الإنسانية في بيئة

العمل وبين تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين.

أبرز الدراسات التي تثبت الدلالة الإحصائية:

تؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة الإنسانية القائمة على الاحترام، الدعم، والأمان النفسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة التزام الموظفين.

- **مؤسسة غالوب (Gallup):** تظهر بيانات [Gallup](#) المستمرة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تركز على رفاهية الإنسان والاهتمام بتطويره تشهد انخفاضاً ملحوظاً في معدلات الغياب، وانخفاضاً بنسبة تتراوح بين (51%) إلى (78%) في معدلات دوران العمالة، إلى جانب زيادة في الإنتاجية والربحية.

- **دراسات الأمان النفسي:** تؤكد الأبحاث التي تقودها [Amy Edmondson](#) على أن فرق العمل التي تتمتع بمستويات عالية من "الأمان النفسي" (وهو ركيزة أساسية للقيم الإنسانية) تتفوق بشكل ملحوظ في الأداء على الفرق الأخرى.

- **دراسات إدارة الأعمال الإنسانية:** توضح بيانات وتقارير المنصات الموثوقة مثل [Society for Human](#)

[Resource Management](#) و [Primeast](#) ارتباطاً إحصائياً دالاً بين توفير بيئة عمل مرنة وداعمة وبين

مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

2. الفرضيات الفرعية (التفصيلية):

تقوم العلاقة بين الممارسات الإنسانية والقيم الإنسانية في بيئة العمل على عدة فرضيات فرعية تفصيلية تدعم

التحول نحو ثقافة مؤسسية متمحورة حول الإنسان:

أ. محور الرضا والولاء الوظيفي:

الفرضية: يساهم تعزيز الروابط الإنسانية والتعاطف في بيئة العمل بشكل مباشر في زيادة معدلات الانتماء والولاء المؤسسي وتقليل معدلات دوران العمل على اعتبار أن الإنسان غاية و ليس وسيلة حيث أن القيم الإنسانية تؤكد على احترام الذات الإنسانية في حين أن الممارسات الإنسانية تترجم هذه القيمة عمليا من خلال دمج الموظفين في عمليات صنع القرار بدلا من التعامل معهم كأرقام أو موارد بشرية استهلاكية.

ب. محور الأداء والإنتاجية:

الفرضية: ترتبط الإدارة المتمحورة حول الإنسان (الإنسانية) ارتباطاً طردياً مع رفع جودة الأداء وتحفيز طاقات الإبداع والابتكار لدى الموظفين وذلك عن طريق التحفيز الداخلي مقابل التحفيز الخارجي (الإكراه) و هذا يتمثل في الثقة المتبادلة و الاعتراف بالقدرات الفطرية في تحسين الذات و النمو كقيم إنسانية في حين أن الممارسات الإنسانية تحل الثقة و التمكين محل الرقابة الصارمة و العقوبات مما يخلق بيئة يحفز فيها الموظفون أنفسهم ذاتيا.

ج. محور الصحة النفسية وبيئة العمل:

الفرضية: يؤدي توفير بيئة عمل آمنة وداعمة نفسياً، تحترم الفروق الفردية وتقلل الضغوط، إلى خفض معدلات الاحتراق الوظيفي على اعتبار أن الكرامة تتفوق على المنفعة البحتة و ذلك بالإيمان بأن لكل فرد الحق في المعاملة العادلة و المحترمة و من الناحية الإنسانية تحل الثقة محل الرقابة الصارمة و العقوبات مما يخلق بيئة يحفز فيها الموظفون أنفسهم ذاتيا.

د. محور القيادة والعلاقات الإنسانية:

الفرضية: تلعب القيادة الداعمة والشفافة دوراً وسيطاً في تعزيز ثقافة الثقة، مما ينعكس إيجاباً على التفاعل الإيجابي بين أفراد فرق العمل و ذلك عن طريق الإدارة من خلال العلاقات بدلا من المعاملات فإنسانيا بناء علاقات قوية مستدامة قائمة على الصدق و التعاطف و من الممارسات الإنسانية التخلي عن الهياكل البيروقراطية الصارمة و التوجه نحو القيادة التفاعلية و التعاون الخالي من الإكراه و الشفافية الكاملة.

3. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: ممارسات الإنسانية والإنسانية (مثل: الاحترام المتبادل، الدعم النفسي، مشاركة القرار، العدالة).

المتغير التابع: بيئة العمل (مثل: الرضا الوظيفي، معدل الإنتاجية، مستوى الولاء التنظيمي).

منهجيات البحث:

1. الإنسانية في العمل (Humanity) يتمحور هذا المفهوم حول الرعاية، الدعم، وتخفيف المعاناة.

ويتجسد في مبادرات الرعاية الشاملة:

توفير بيئة عمل آمنة، برامج الدعم النفسي، وتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين لتقليل الإجهاد وتحسين ظروفهم الحياتية.

الاستجابة للطوارئ: تقديم الدعم الفوري للموظفين في الأزمات والظروف الاستثنائية.

المسؤولية الاجتماعية: مساهمة المؤسسة في العمل الخيري، مساعدة الفئات المحتاجة، وإطلاق المبادرات التطوعية المجتمعية.

و بذلك تتحقق الإنسانية في العمل عبر تطبيق المفاهيم التي تراعي أن الموظفين "بشر أولاً ثم عمال"

2. الإنسانية في العمل (Humanitarianism) يتمحور هذا المفهوم حول التمكين، احترام العقل، والقيم الأخلاقية.

ويتجسد في: التمكين والتطوير: الاستثمار في تدريب الموظفين ومنحهم الاستقلالية لاتخاذ القرارات وإبراز مواهبهم

وتطوير قدراتهم الذاتية بالتركيز على استكشاف التجربة الذاتية و تجارب الموظفين الفريدة في بيئة العمل لفهم كيف

يدركون واقعهم المهني و هو ما يعرف بالمنهج الظاهراتي (لفينومينولوجيا).

الشفافية والعدالة: ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص، العدالة في تقييم الأداء، وتوفير مساحات للنقاش الحر وهو ما يعرف

بمنهج دراسة الحالة حيث يتيح طرق و مناهج البحث فحص حالة مؤسسة أو إدارة معينة لتشخيص العلاقات

الإنسانية في بيئة العمل و تأثيرها على الأداء.

الرضا الوظيفي: التركيز على جعل بيئة العمل تخدم تقدم الإنسان وتطوره الفكري والمهني، مما ينعكس إيجاباً على

زيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء المؤسسي و تمنع الصراعات و هو ما يعرف بالمدخل الشمولي الترابطي الذي يبحث في العوامل المتعددة المؤثرة على الفرد و لا يقتصر على الإنتاجية المادية فحسب بل يمتد ليشمل المناخ النفسي الآمن و جودة حياة الموظف.

كيف يندمجان معاً؟

تتكامل الإنسانية والإنسانية في خلق ثقافة مؤسسية مثالية؛ فالإنسانية تضمن استقرار الموظف وسلامته، بينما الإنسانية تضمن نموه وتحقيق ذاته.

المراجع

تتضمن أبرز المراجع العربية التي أثرت هذا المجال ما يلي:

المراجع التنظيمية والإدارية:

كتاب "العلاقات الإنسانية في العمل" (للكاتب عمرو بن عبد العزيز الماضي) يقدم تأصيلاً عملياً وإدارياً لأهمية تطبيق المبادئ الإنسانية وتوفير العدالة وتفعيل روح الفريق.

مقال "العلاقات الإنسانية في العمل" (المنشور في [مجلة العلوم الاجتماعية]): يسلط الضوء على قواعد العدالة والمساواة في التوظيف، ويؤكد أن العامل هو الدعامة الأساسية في كل مؤسسة.

المراجع الفلسفية و التأسيسية:

مقال "العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي عبر بوابة المناخ النفسي الآمن": دراسة تناقش كيف يمكن للتعامل الإنساني الحقيقي أن يحقق الرضا الوظيفي ويخفف من الاحتراق الوظيفي.

أهم رواد ومتحدثي حركة الإدارة الإنسانية الأجنبية:

- ظهرت "نظرية العلاقات الإنسانية" لتشكل أساساً مهماً في هذا السياق، ومن أبرز المتحدثين والمفكرين فيها:
 - **إلتون مايو: (Elton Mayo)** مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، وتعتبر دراساته في "هوثورن" نقطة التحول التاريخية التي أثبتت علمياً تأثير الجوانب الاجتماعية والنفسية على إنتاجية العامل .
 - **إيمي إدموندسون: (Amy Edmondson)** أستاذة القيادة والإدارة، وتعد من أبرز المتحدثات حالياً في تأثير الأمان النفسي والاحترام المتبادل على الابتكار والأداء.
 - **مايكل بير: (Michael Beer)** من رواد الإدارة الإنسانية الحديثة والتركيز على ثقافة الشركات والمؤسسات التي تهتم بالإنسان .
 - **أبراهام ماسلو: (Abraham Maslow)** رائد علم النفس الإنساني، والذي ساهمت نظريته في "تدرج الحاجات" في فهم دوافع الموظفين المعنوية والنفسية.

عزيزي المشارك الكريم،

تحية طيبة وبعد،،،

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة تحت عنوان "إدارة التغيير الإنساني في بيئة عمل الشركات الغذائية مثل السوبر ماركت و مخازن البقالة و

مصانع المنتجات الغذائية"

لذا، فإن آرائك وخبرتك القيمة تمثل حجر الزاوية في نجاح هذا البحث.

أرجو التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان بموضوعية تامة، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلي بها ستعامل بمنتهى

السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

متوسط الوقت اللازم لتعبئة الاستبيان يتراوح بين 5 إلى 10 دقائق

للمزيد من الاستفسارات أو الاطلاع على نتائج البحث، يمكنك التواصل معي عبر البريد الإلكتروني:

Khalidmallouhi@gmail.com

الهاتف: 438-830-6809

شاكراً لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين

الباحث: خالد لؤي الملوحى

إشراف الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الأستاذ الدكتور فايز جراد

أولاً: البيانات الديموغرافية (اختيارية)

الجنس: [] ذكر [] أنثى

الفئة العمرية: [] أقل من 30 سنة [] 30 - 45 سنة [] أكثر من 45 سنة

المسمى الوظيفي:

مدة الخبرة في المؤسسة:

ثانياً: محاور الاستبيان

أمام العبارة التي تعبر عن رأيك بناءً على المقياس التالي: موافق جداً، موافق، (checkmark) لا يرجى وضع علامة (محايد، غير موافق، غير موافق جداً)

محور القيادة والتعاطف الإنساني

تتعامل الإدارة العليا معي كإنسان له ظروفه واحتياجاته وليس فقط كأداة للإنتاج

يشجع مديري المباشر الحوار المفتوح ويستمع لأفكاري ومقترحاتي باهتمام

تتسم قرارات الإدارة بالعدالة والمساواة وتراعي الفروق الفردية

أحصل على التقدير والثناء المناسبين عند إنجازي لمهامي بنجاح

محور بيئة العمل والأمان النفسي

توفر لي المؤسسة بيئة عمل آمنة نفسياً تتيح لي التعبير عن رأيي دون خوف

تبتعد بيئة العمل عن الضغوط غير المبررة وتدعم الصحة النفسية للموظفين

أشعر بالانتماء العالي لفريق العمل وتجمعنا علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل

تلتزم بيئة العمل بمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي وتمنع أي شكل من أشكال التمييز

محور الأنسنة (التوازن بين العمل والحياة)

تدعم المؤسسة تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية والاجتماعية

يتم تكليفي بمهام وأعباء عمل تتناسب مع قدراتي ووقتي المخصص للعمل

توفر المؤسسة مبادرات وأنشطة تعزز الترابط الإنساني بين الموظفين (مثل: فعاليات اجتماعية، تجمعات

محور التطوير الذاتي والإنساني

تتيح لي المؤسسة فرصاً عادلة للتدريب والتطوير المهني والشخصي

تشعرني طبيعة العمل بأهمية ما أقدمه وتساهم في تحقيق ذاتي

ثالثاً: الأسئلة المفتوحة

ما هي أكثر ممارسة إنسانية تقدرها في بيئة عملك الحالية؟

.....

ما هو الجانب الذي تشعر أنه بحاجة إلى "أنسنة" أكثر في بيئة العمل؟

.....

مقترحاتك لتطوير بيئة العمل وتعزيز الجانب الإنساني بين الموظفين والإدارة:

.....

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم وأؤكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

خالد لوي الملوحي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدوcean

khalidalmallouhi@gmail.com

Acknowledgement

I would like to express my sincere gratitude and appreciation to all participants of this survey for your valuable time and efforts. Your active participation and insightful feedback have significantly contributed to the success of this study. I greatly value your cooperation and support, and I assure you that your responses will be treated with the utmost confidentiality and used solely for academic research purposes.

Khaled Louay Almalouhi

Master of Business Administration Candidate

College of Management, Midocean University

khalidalmallouhi@gmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الإنسانية كمنظور فلسفي وإداري في بيئة العمل، وبين الإنسانية كقيم وممارسات تركز على احترام كرامة الموظف. تسعى الدراسة إلى قياس أثر هذه العلاقة على تعزيز الرضا الوظيفي، تقليل الاغتراب الوظيفي، وتوفير بيئة عمل مستدامة تدعم النمو الشخصي والمهني للأفراد. أظهرت النتائج المتوقعة وجود ارتباط طردي إيجابي بين تطبيق الإدارة الإنسانية (مثل تمكين العاملين، التوازن بين الحياة والعمل)، والارتقاء بالمشاعر الإنسانية في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي وجودة الأداء.

Abstract

This study aims to investigate the relationship between humanism—as a philosophical and managerial perspective within the workplace—and humanity, understood as values and practices centered on respecting employee dignity. The study seeks to measure the impact of this relationship on enhancing job satisfaction, reducing workplace alienation, and fostering a sustainable work environment that supports individuals' personal and professional growth.

The anticipated results indicate a positive correlation between the implementation of humanistic management practices (such as employee empowerment and work-life balance) and the elevation of human-centric sentiments in the workplace, which in turn positively influences organizational commitment and performance quality.



Faculty of Management
Master of Business Administration

Managing the human aspect of change in the work environments of food-sector companies, such as supermarkets, grocery stores, and food processing plants.

Prepared by: Khaled Louay Almalouhi

University Number: 261000876

Supervised by:

Dr. Alfaysal Abulhamid Mohamed Hasan

Dr. Fayez Jarad

Academy Year: 2026