

جامعة عبد الحميد بن باديس

–مستغانم –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس المنظمات وتسيير الموارد البشرية

العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية حظيرة التسلية مستالاند –مستغانم-

مقدمة من طرف الطالب: بوزوادة عبد الكريم الأستاذ المشرف: بورزق يوسف

|             |                 |                  |
|-------------|-----------------|------------------|
| رئيسا       | أستاذ محاضر "ب" | د عثمان عز الدين |
| مشرفا ومقرا | أستاذ محاضر "أ" | د بورزق يوسف     |
| مناقشا      | أستاذ محاضر "ب" | د غبريني مصطفى   |

السنة الجامعية 2021-2022



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العلاقات الانسانية واثرها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بحظيرة التسلية والترفيه mosta lend بمستغانم

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب(ة): بوزوادة عبد الكريم

أمام لجنة المناقشة

الرتبة

اللقب والاسم

الصفة

أستاذ محاضر(ب)

دعثمان عز الدين

رئيسا

أستاذ محاضر(ب)

دبورزق يوسف

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر(ب)

دغبريني مصطفى

ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

تاريخ الإيداع: 2022/07/20... إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات

د. بوزوادة يوسف

## الإهداء

نبدأ بشكر الله المولى القدير وحمده في رزقنا التوكل واليقين ووهبنا التوفيق وأنار لنا درب العلم  
والمعرفة وأعاننا على إتمام الواجب.

أهدي ثمرة عملي وجهدي هذا إلى:

من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع البياض  
ومنبع الرحمة، يا من لم تبخل يوماً بعطفها وصلواتها ودعائها

**أمي**



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العلاقات الانسانية واثرها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بحظيرة التسلية والترفيه mosta lend بمستغانم

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب(ة): بوزوادة عبد الكريم

أمام لجنة المناقشة

الرتبة

اللقب والاسم

الصفة

أستاذ محاضر(ب)

دعثمان عز الدين

رئيسا

أستاذ محاضر(ب)

دبورزق يوسف

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر(ب)

دغبريني مصطفى

ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

تاريخ الإيداع: 2022/07/20... إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات

د. بوزوادة يوسف

## شكرو عرفان

قال الله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم}

الحمد لله هو المستحق للحمد والثناء الذي نستعين به في السراء والضراء  
...ونتوكل عليه في كل شيء...نشكره على توفيقه لنا...

ونصلي ونسلم على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه  
أجمعين ومن تبعه إلى يوم الدين

نتقدم بخالص الشكرو عظيم الإمتنان لأساتذتنا على ما بذلوه من جهد  
متواصل ونصح وتوجيه منذ بداية مرحلة البحث حتى إتمامه جزاه الله خير  
جزاء وجعل ذلك في موازين حسناته

كما يسرنا أيضا أن نوجه شكرنا لكل من نصحنأ أو وجهنا أو ساهم معنا في  
إعداد هذا البحث وكل من تصفح هذه المذكرة وانتفع بها وتذكرنا بدعائه.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء الوظيفي و حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي، و دراسة الفروق الممكنة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي تضمن الملاحظة والاستبيان ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم أداة لقياس العلاقات الانسانية لدى حظيرة التسلية ومستالاند، تم تطبيقها على عينة قدرت بـ(50)موظف وموظفة، من ،10ماي 2022 الى 31ماي 2022 اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة .وتم معالجة البيانات إحصائيا.وقد كانت النتائج كما يلي:

- ◆ توجد فروق بين الجنسين في العلاقات الإنسانية لصالح الاناث.
- ◆ لا توجد فروق بين الجنسين في الأداء المهني.
- ◆ متوسط الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي الثانوي والجامعي.
- ◆ لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- ◆ توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى العلاقات الانسانية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
- ◆ لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: الأثر، العلاقات الإنسانية، الأداء الوظيفي.

## **Summary**

The study aimed to reveal the human relations and their impact on job performance, and we tried through this study to identify the impact of human relations on job performance, and to study the possible differences according to gender, academic qualification and professional experience. Designing a tool to measure human relations at the Mostaland amusement park, which was applied to a sample of (50) male and female employees, from May 10, 2022 to May 31, 2022, chosen in a simple random way

The data was processed statistically. The results were as follows:

- There are gender differences in human relations in favor of females.
- There are no gender differences in professional performance.
- The average difference was in favor of the study sample with secondary and university qualifications.
- There are no differences between the study sample members in the level of job performance according to the educational qualification variable.
- There are differences between the study sample members in the level of human relations according to the variable of professional experience.
- There are no differences between the study sample members in job performance according to the variable of professional experience.

**Keywords:** impact, human relations, job performance.

En savoir plus sur ce texte source

## فهرس المحتويات

| الموضوع  | الصفحة |
|--|--------|
| إهداء  | أ      |
| شكر وعرفان                                     | ب      |
| ملخص باللغة العربية                            | ج      |
| ملخص باللغة الإنجليزية                         | د      |
| فهرس المحتويات                                 | هـ-و-ز |
| المقدمة  | 2-1    |
| الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة                  | 3      |
| فرضيات الدراسة                                 | 4      |
| أهداف الدراسة                                  | 6      |
| تحديد المفاهيم                                 | 7      |
| الدراسات السابقة                               | 7      |
| نتائج الدراسة                                  | 12     |
| الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية               | 14     |
| تعريف العلاقات الإنسانية                       | 15     |
| دور العلاقات الإنسانية                         | 18     |
| نظريات العلاقات الإنسانية                      | 22     |
| خصائص العلاقات الإنسانية                       | 25     |
| الأسس العامة للعلاقات الإنسانية                | 26     |
| أهداف العلاقات الإنسانية                       | 28     |
| مهارات العلاقات الإنسانية                      | 30     |
| العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية | 32     |
| أهم النتائج التي توفرها العلاقات الانسانية     | 35     |
| ملخص الفصل                                     | 37     |
| الفصل الثالث: الأداء الوظيفي                   | 38     |
| تمهيد  | 39     |



|       |   |
|-------|---|
| 40    | تعريف الأداء الوظيفي                                    |
| 40    | أهمية الأداء الوظيفي                                    |
| 41    | محددات الأداء الوظيفي                                   |
| 48    | تقييم الأداء الوظيفي                                    |
| 50    | مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري                 |
| 51    | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي                       |
| 54    | معوقات الأداء الوظيفي                                   |
| 55    | العلاقة بين العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي          |
| 57    | ملخص الفصل  |
| 58    | الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة وتحليل النتائج |
| 59    | تمهيد   |
| 59    | الدراسة الإستطلاعية                                     |
| 60    | الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة                      |
| 74-61 | مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة        |
| 75    | الخاتمة   |
| 84_76 | قائمة المراجع   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | العناوين   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 64            | الفروق بين الجنسين في درجاتهم على استبيان العلاقات الانسانية                   | 01            |
| 65            | الفروق بين الجنسين في درجاتهم على استبيان الأداء الوظيفي                       | 02            |
| 67            | الفروق بين أفراد عينة الدراسة في العلاقات الانسانية تبعا لمتغير المؤهل العلمي  | 03            |
| 68            | المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي               | 04            |
| 69            | الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي      | 05            |
| 70            | الفروق بين أفراد عينة الدراسة في العلاقات الانسانية تبعا لمتغير الخبرة المهنية | 06            |
| 71            | بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية            | 07            |
| 76            | يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان العلاقات الإنسانية                          | 08            |
| 76            | معاملات ثبات استبيان العلاقات الإنسانية  | 09            |
| 77            | يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء                                      | 10            |
| 78            | معاملات ثبات استبيان العلاقات الإنسانية  | 11            |
| 79            | توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس  | 12            |
| 80            | توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                                      | 13            |
| 80            | عينة الدراسة حسب متغير الخبرة  | 14            |

ترتقي جل الأنظمة التي يخضع لها الأداء الوظيفي إلى إتباع مجموعة من المبادئ لقيامه، ويتجلى ذلك من خلال السير الحسن للأنشطة والأعمال التي تزاوّل داخل المؤسسات. ونظرا لهذا يمكن القول أن المؤسسة لها نظامها الخاص الذي تدير به أعمالها الداخلية كانت أو خارجية فبعض المؤسسات الناجحة قد تشهد تطور ملموس في طرق تنظيمها وتسييرها، فالمؤسسة تشغل أهمية كبيرة في المجتمع، فهي عبارة عن قيمة وأنماط متكررة من السلوك، وتتحكم المؤسسة في سلوك مجموعة إنسانية من الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يمكن القول أنها عبارة عم مجموعة من الموارد البشرية والتي تسمى بالعلاقات الإنسانية، ونظرا للتطورات التي شهدتها هذه الأخيرة في مختلف الميادين.

يتوجب فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات والعوامل أو المتغيرات الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة، أو ما يعرف ببيئة المؤسسة.

أما الأداء الوظيفي فهو عبارة عن نشاط من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة وفعالية الإدارة في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على طبيعة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الخدمانية موستلاند بولاية مستغانم من خلال طرح التساؤلات التالية:

1- ما طبيعة العلاقات الإنسانية لدى عينة من عمال مؤسسة موستلاند بمدينة مستغانم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة موستلاند بمدينة مستغانم؟

3- هل توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي من عمال مؤسسة

موستلاند بمدينة مستغانم؟

4- هل توجد فروق في مستوى العلاقات الإنسانية لدى عمال مؤسسة مستالاند بمدينة

مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية ؟

5- هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم

تعزى لمتغير الخبرة المهنية ؟

## 1 فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة صيغت فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

➤ نتوقع مستوى متوسط من العلاقات الانسانية لدى عينة من عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم.

➤ نتوقع مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم.

➤ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العلاقات الإنسانية والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم.

➤ لا توجد فروق في مستوى العلاقات الانسانية لدى عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

➤ لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مستالاند بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

الفصل الأول: مدخل

الى الدراسة

## تمهيد:

تسعى الإدارة في أي منظمة من أجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السابق يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج، استخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي الأساليب، بالإضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل في الأفراد شيء ثانوي.

أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك كان لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال، وكذلك الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والعاملين، مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقا نفسيا للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقا نفسيا واجتماعيا لديه لارتباطه بمجال العمل.

وتلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في المؤسسات الإنتاجية والصناعية، وقد أخذت هذه العلاقات شكلا متغيرا على مر الأجيال، ولم يكن هذا التغير ناجما عن تطور الأساليب التقنية والتكنولوجية المستخدمة في الصراع فحسب بل أيضا نتج نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية وتطور العلاقات الإنسانية، فنشأت نظم وأساليب مختلفة للقيادة داخل المنظمات، ولقد كان الباعث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال في الوقت الحاضر بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل دون أن تتاح لهم الفرصة حتى يستغلوا معارفهم ومواهبهم وخبراتهم بالطريقة التي تمكّنهم من تنمية ووعي ومعرفة وفهم الأعمال التي يعدونها، تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري والاعتبارات الإنسانية وتهتم بالتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وتعني مراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل وان تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في حياته.

وقد اشارت دراسات عدة الى العلاقات الانسانية نذكر منها:

دراسة بدر القحطاني: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية لقوات الأمن الخاصة" وقد خلصت الدراسة بأن العلاقات الإنسانية تؤثر بدعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بالقوات الأمن الخاصة .

دراسة أنيس عبد المجيد : تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق وقد خلصت الدراسة أن العلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر له المؤسسة فرص النجاح .

كما تشير العلاقات الإنسانية إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى وصول في توازن للأداء ويعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية، زيادة الفعالية، وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم، ولم تظهر أهمية العنصر البشري بشكل واضح في الإدارة إلا في القرن العشرين بسبب التطور في بنى الاقتصاد والإدارة نتيجة الثورة الصناعية وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بعد أن نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العامل في المنظمة على أنه أحد عناصر الإنتاج وأنه يعمل كالألة وبالتالي يعطى الوقود اللازم " أجور وحوافز" ، لذا فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأفكار التي نادتها مدرسة الإدارة العلمية.

وبذلك نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تلخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية والعلمية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية.

إن إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم بحيث تقوم هذه العلاقة على أسس المودة، والمهارة والثقة ومن ثمة يكون التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات

والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء وهو جوهر العلاقات الإنسانية.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على كل من مستوى العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة حظيرة التسلية والترفيه في مستلاند بمدينة مستغانم، وأيضا معرفة طبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## 2 أهمية الدراسة:

لدراسة أهميتين علمية وأخرى عملية، حيث تمثلت الأهمية العلمية في:

### ⦿ الأهمية العلمية:

- ◆ أهمية موضوع العلاقات الإنسانية والذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما في الآونة الأخيرة لما له علاقة مباشرة بتحسين مستوى الأداء.
- ◆ أهمية دراسة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- ◆ يتناول هذا الموضوع أهمية كبيرة في السلوك التنظيمي فهو يدرس ظاهرة العلاقات الإنسانية في المؤسسات وما يسببه في نجاح أو فشل المؤسسات.

### ⦿ الأهمية العملية

- ◆ تفيد هذه الدراسة المديرين للتعرف على أسس العلاقات الإنسانية للالتزام بها أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع

### ⦿ تحديد المفاهيم الإجرائية:

استنادا للآطار النظري للدراسة الحالية فان الطالب يحدد مفاهيم دراسته اجرائيا على النحو

التالي:



### مفهوم العلاقات الإنسانية

هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى الكفاءة والفعالية، وتحقق له في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا والانتماء والألفة بين الأفراد..

### ☉ مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص..

### 3 الدراسات السابقة:

يعد تناول الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي إذ أنها تمد الباحث بصورة واضحة عن اشكاليته والجوانب المتعلقة بها، كما أنه يستفيد منها في الأطر النظرية والأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية والنتائج المتوصل إليها، لذا فقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تتعلق بالعلاقات الإنسانية وأخرى تتعلق بالأداء الوظيفي و العلاقات الإنسانية وذلك عن طريق تصنيفها من الأحدث إلى الأقدم.

أولا: الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية

**1-6- تجارب الهاوثون** صاحب الدراسة: حركة العلاقات الإنسانية ( 1935 م)، دراسة منشورة .

تتكلم هذه الدراسة حول الإنجاز الذي حققته هذه المدرسة في مجال الاهتمام بالعنصر الإنساني.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية: ظهور تشريعات تنظم المساواة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 م، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد. طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاثا في مجال العمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات التدخل في شؤون مصانعهم، وسعوا الى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

إن هذه التجارب تعد بمثابة الشرارة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية.

### نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الأبحاث إلى عدة نتائج تشير إلى أهمية الإشراف التدعيبي وتأثيره الإيجابي على أداء ومعنوية الأفراد، وبالرغم من أن الباحثين شككوا في صحة هذه النتائج، حيث ارجعوا الأداء المرتفع إلى بعض الظروف التي سادت في وقت إجراء الأبحاث، ومنها جودة المواد المستخدمة في الإنتاج، المكافآت المادية، والخوف من أن تستغني المنظمة عن العاملين نظرا لظروف الكساد في ذلك الوقت، لكن وبالرغم من هذا دافع كثير من الأكاديميون والمديرون عن التأثير الإيجابي لكل من حاجات الأفراد، الإشراف التدعيبي، وديناميكية الجماعة على الأداء في العمل.

### 2-بحوث التقصي لجامعة ميتشغان (1948)

تشير الدراسات الأمريكية على وجه التحديد إلى أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم، ومن أهم هذه البحوث الميدانية بحوث التقصي التي أجرتها جامعة ميتشيغان العام 1948م، في عدد من منشآت الأعمال والصناعة المؤسسات الحكومية.

وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح بالعينة على ثلاثة آلاف من العاملين ومئات من أصحاب الأعمال، وكشفت نتائجها إن الحوافز المادية ليست أهم من الحوافز المعنوية للإنجاز التي تأتي في المرتبة الأولى، وتبين إن ظروف العمل بالنسبة لكثير من العاملين لها أهمية كبيرة من الحافز المادي، ويرى فريق البحث إن العمال يفضلون الأعمال التي تتيح لهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وإبراز مواهبهم كما يهتمون في الوقت نفسه بعضوية الجماعة التي ينتسبون إليها، كما يبدو حماسهم للعمل إذا ما توافرت عدالة الإدارة العليا.

وقد أبانت الدراسة أن العوامل التي ترتبط دائماً بالعلاقات الإنسانية وتدعمها هي: التوجيه، نوع العمل الرئيس ومدى التنوع والحرية في العمل، وساعات العمل، والحوافز، وظروف العمل، وتعاون الجماعة والتقدير، والمشاركة في مقترحات في التطوير

### 3-6- دراسة المؤنس ( 1988 ) بعنوان: "دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية" (المؤنس، 1988).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

- (أ) الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.
- (ب) تأثير القيادة في الأجهزة الأمنية في العلاقات الإنسانية والوقوف على مدى إيجابية العلاقة بين رجال الأمن والجمهو

واستخدمت الدراسة أسلوب المسح باستخدام العينة، وقد اعتمدت على جمع البيانات الميدانية باستخدام استبانتيين، الإستبانة الأولى استهدفت التعرف على العلاقات بين رجل الأمن والأجهزة الأمنية والجمهور من ناحية أخرى، الإستبانة الثانية موجهة إلى المواطنين لمعرفة علاقتهم برجال الأمن في تلك الأجهزة الأمنية، وقد استخدم الباحث أداة المقابلة في تطبيق الإستبانة على الجمهور ورجال الأمن في جوازات الرياض وشرطة منطقة الرياض ومرور الرياض، لكونها أكثر الأجهزة احتكاكا بالجمهور لما تقدمه من خدمات عديدة وبصفة مستمرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تتبع بعض الإدارات الأجهزة التي جرى تطبيق أدوات البحث عليها أسلوب حفظ العاملين على مضاعفة جهودهم إلا أن هذا النظام لا يشمل جميع العاملين
  - إن العلاقات القائمة بين العاملين في تلك الأجهزة هي مجرد علاقات عمل، أي علاقة زمالة من كونها علاقات اجتماعية.
  - يتباين القادة من حيث مبلغ اهتمامهم بشكوى العاملين لديهم السعي إلى ايجابيتها.
  - كما أكدت الدراسة من حيث النتائج على أهمية التركيز على الوعي بأنشطة العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.
  - هذا الوعي لازال فاترا، الأمر الذي قد يسفر تدني درجة شعور الفرد بالرضا عن العمل ومن ثمة تدني مستوى الكفاءة في أدائه وانجازه.
  - -4- دراسة بدر القحطاني: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية لقوات الأمن الخاصة.
- وكانت أهداف الدراسة ما يلي:
- التعرف على اثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
  - الوقوف على انعكاس اثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على العاملين بالقوات الخاصة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي التي اعتمدت على الإستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعداد استبيانته وزعت بطريقة عشوائية بسيطة على عينة مقدارها ( 356) مفردة من ضباط القوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تؤثر العلاقات الإنسانية بدعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بالقوات الأمن الخاصة، مما يزيد من بقائهم في منظماتهم. ويقلل من معدلات تسرباتهم.
- إن العلاقات الإنسانية داخل جهاز القوات الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية عال بصفة عامة ويرتفع مستواها بشكل واضح في العلاقة بين الزملاء، وينخفض مستواها بشكل عام في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- تؤثر العلاقات التالية سلبا على مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة بما يلي:

- إنعدام الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين وزملائهم.
- عدم تحدث المرؤوسين بحرية مع رؤسائهم.
- عدم تلبية الرؤساء لاحتياجات المرؤوسين.
- عدم اهتمام الرؤساء بتقديم الحوافز لتشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
- رغبة الرؤساء في تنفيذ التعليمات دون نقاش مع المرؤوسين.
- استخدام الرؤساء السلطة المطلقة لتنفيذ العمل.
- صعوبة بناء علاقات جيدة مع العملاء وانتهاء العلاقة بين الزملاء بانتهاء الدوام الرسمي.

5- دراسة أنيس عبد المجيد تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق.

والذي انطلق من الإشكالية التالية : ما هي طبيعة وشكل التسيير القائم والمسار والقيم التي تتماشى واقتصاد السوق؟

نتائج الدراسة:

- اهتمام العلاقات الإنسانية أصبح موجه ومركز بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر له المؤسسة فرص النجاح وتمييز له الجو المناسب للعمل وصولاً بالمؤسسة إلى أهدافها وأهداف وطموحات عمالها.
- الملكية الفردية والخصوصية واقتصاد السوق والمنافسة واستقلالية التسيير كلها لا تتنافى والاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- الإصلاحات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية اقتضت تغييراً جذرياً لعلاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع
- استنتاج أن لعلاقة العمل آثار عديدة ومتنوعة ومختلفة على الحياة المهنية والعملية للعامل.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي والعلاقات الانسانية

6-6- دراسة عبد الهادي: العلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء

الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أ) توجد عدة مستويات من العلاقات الإنسانية بين العاملين بالبنوك الحكومية الأردنية، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة وطبيعة العلاقة الوظيفية بين الأفراد بالبنك، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
- ب) توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة بالنسبة للعاملين في أقسام وإدارات واحدة.

ت) عدم وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأفراد المجموعة على أساس الصفات الشخصية وهي العمر ومدة الخدمة في البنك الحالي والمستوى التعليمي.

7-6-دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي، سنة 2003 ،بعنوان " أثر العلاقات

الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

و كانت اشكالية دراسته ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة؟

نتائج الدراسة:

- 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.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.
- 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).
- 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).

8-6- دراسة نوال دغبوش سنة 2016 تحت عنوان " العلاقات الانسانية في المؤسسة و

تأثيرها على الأداء الوظيفي "

وقد كانت اشكاليتهما ما أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسة؟

بحيث يتفرع عن هذا التساؤل تساؤلين فرعيين كالتالي:

➤ هل يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء الموظف في المؤسسة ؟

➤ هل يؤثر التشاور والاحترام على أداء الموظف في المؤسسة ؟

قامت الباحثة باستخدام "استمارة الاستبيان" كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم توزيع 75 استبيان على مجتمع البحث المكون من 75 مفردة أي تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. كما قامت الباحثة أيضا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع من الدراسات.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود العلاقات الجيدة بين الموظفين يمنحهم دفعا إيجابيا لتأدية مختلف مهامهم بكل إتقان وجدية.
- يعد الاتصال العصب المحرك للمؤسسة وهو وسيلة مهمة لإرساء العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- تشجيع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي، وهذا ما يزيد تماسكا وجعل جهودها متكاثفة لتحقيق الهدف المنشود
- كما أثبتت في الدراسة أنه يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف مصالح المؤسسة.
- كما وجد أن الإدارة حريصة على بناء جسور الثقة بينها وبين الموظفين وهذا يعتبر من مبادئ العلاقات الإنسانية.

التعقيب على الدراسات السابقة:



تدور غالبية الدراسات السابقة حول موضوع الباحث وهو العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مجالات وبيئات مختلفة، وقد تناولت الدراسات السابقة في مجملها ثلاث موضوعات هي: العلاقات الإنسانية، والأداء الوظيفي، والعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ويستخلص الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: أوجه الاستفادة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في :

1. إعداد الإطار النظري لدراسته وبناء أداة الدراسة.

2. الاطلاع على مناهج البحث التي اعتمدها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقتها

ثانياً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في ما يلي:

1. إن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث.

2. استخدمت جميع الدراسات السابقة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدمت إحداها المقابلة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات الميدانية، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة.

ثالثا :أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية :تختلف دراسة الباحث مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1.بيئة تطبيق الدراسة :فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات أجنبية، وأخرى في بيئات عربية، ودراسة الباحث تختلف عن الدراسات التي تمت في البيئات الأجنبية، وتتفق مع تلك التي تمت في البيئات العربية.

2.مجال التطبيق :العديد من الدراسات السابقة تمت على عينة من الموظفين والمعلمين، وأعضاء هيئة التدريس، بينما طبقت دراسة الباحث على موظفي حظيرة التسلية و الترفيه  
موستالاند.

3. من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة :تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

الفصل الثاني:

العلاقات الإنسانية

## 1. تعريف العلاقات الإنسانية

انتشر استخدام هذا المصطلح انتشارا واسعا واستعمل للإشارة إلى أكثر من معنى ولقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية وتختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها للتعريف.

### أهمية نظرية العلاقات الإنسانية

وتلعب نظرية العلاقات الإنسانية دور هام في تطوير الإدارة المؤسسية من خلال تعزيز جهود الممارسات الديمقراطية الإدارية، واستخدام مفاهيم العلوم الاجتماعية والاجتماعية والنفسية والعناصر السلوكية المتعلقة بالاقتصاديات والعلوم السياسية في إدارة المؤسسات، وتحمل الإدارة مسؤولية تنمية العلاقات بين أفراد المؤسسة والرضا المتبادل والتجانس والأخلاقيات العالية بين العاملين التي تعتبر من أساسيات العمل المثمر.

وساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في تعزيز الأنشطة الخدمية في الإدارة التربوية من خلال البرامج التعليمية الفعالة باعتبارها الوسيلة وليست الغاية من خلال الفكرة الواضحة بشكل كبير التي تشير إلى أن الإدارة نشاط خدمي أساسي وأداة من خلالها يتم تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التعليمية بشكل فعال وكامل، وساهمت نظرية العلاقات الإنسانية بشكل كبير الفكر الإداري، حيث سلطت الضوء على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسات من خلال تعزيز اهتمام المؤسسة بالعامل باعتباره إنسان بدلاً من النظرة إلى العامل كآلة، كما ساهمت في ظهور الإدارة وصنع القرار التشاركي والإدارة الإنسانية وروح المرونة في المؤسسة الديمقراطية نشأة ومبادئ نظرية العلاقات الإنسانية نظرية العلاقات الإنسانية لجورج ألتون مايو

بدأ ظهور نظرية العلاقات الإنسانية في الفترة من 1935-1950، وكان رد فعل أساسي على النظرية العلمية التي تعاملت مع الأشخاص باعتبارهم الآلات، حيث تشمل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن المؤسسة يجب أن تنظر وتتعامل مع العامل باعتباره إنسان، وكانت النظرية نتاج ما يعرف بدراسات هوثرون من قبل جورج إلتون مايو الذي قام ببحث آثار العلاقات الاجتماعية والدافعية ورضا العاملين على الإنتاجية، حيث أشار إلتون إلى أن: " الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على البنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذو اتجاهين من العامل إلى الإدارة والعكس"، ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف وضمان صنع القرار الفعال المتناسق

فها هو (سكوت \_Scotte) يعرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى عمليات حجز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع. (scotte,1962,p3)

ويعرف ديفز \_Davis "العلاقات الإنسانية: "بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي يهتم بجعل الأشياء تعمل، وهي أيضا تكامل الناس في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي. (Davis,1972,p4).

أما ( سالتو نستول- Salto nstaol ) فيعرف العلاقات الإنسانية بنها دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، الأفراد كمديرين والأفراد كأعضاء في النقابات، والأفراد كأعضاء في المشروعات ذات الأهداف الاقتصادية. (salto nstaol1959,p4-5).

ويعرف العلاقات الإنسانية (النمر وآخرون) " بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بالمنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا انفعاليا، أكثر منه رشيدا ومنطقيا". (النمر وآخرون، 1411 هـ: ص 56).

ويعرفها (الحقيل) " بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة، وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية، وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التظليل والخداع بكفاءة أساليبه ومظاهره، وتقوم على التفسير والإقناع". (الحقيل، 1414 هـ: ص 14).

أما (مرسي) فيعرف العلاقات الإنسانية بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن مع رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة". (مرسي، 1402 هـ: ص 80).

بينما يعرفها (الطخيس) بأنها "مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي، من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق كل منها بصورة متوازنة". (الطخيس، 1406 هـ: ص 285).

كما يعرفها (كيمبول وايلنز) بأنها "خلق جو انفعالي سليم في المدرسة". (وايلنز، 2007 م: ص 29).

في حين يعرف إسماعيل العلاقات الإنسانية بأنها " ترشيد السلوك الإنساني بأساليب اجتماعية وقواعد سلوكية مثالية. (إسماعيل، 2003 م: ص 42).

بينما عرف (رشوان) العلاقات الإنسانية بأنها " نوع من العلاقات الاجتماعية أي علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين المؤسسة". (رشوان، 2003 م: ص 13).

كما عرف (جردينس \_ Gradzins) العلاقات الإنسانية بأنها " ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والذي يتم على وجه وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بان العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي على كل ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج في النهاية". (ياغي، 1403 هـ: ص 66)

ويعرف العلاقات الإنسانية (بستان وطه) بأنها التنظيم الإداري، وتقدير مواهبه على الاحترام المتبادل بين الأفراد وغيرهم وبين القائد والرئيس أو المسؤول عنهم، وعلى حسن النية نحو الآخرين، وعلى الإيمان العميق بانتفاء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها. (بستان وطه، 2006 م: ص 60).

من خلال التعريفات السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن تلخيص.

مفهومها في النقاط التالية:

- عمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل .
- تحفز العلاقات الإنسانية الأفراد والمجموعات على الإنتاج .
- تمكن العلاقات الإنسانية الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
- تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
- تثير دوافع الأفراد، وهذا من احد العوامل الأساسية للعلاقات الإنسانية.
- تتوافق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع أهداف العاملين بها مع العلاقات الإنسانية، وخاصة من خلال التفاهم والتعاون الذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد بتواجهه في المجموعة اكبر من تركيزها عليه من صورة منفردة بان الدراسات تبين أن الفرد عندما يعمل ضمن المجموعة فانه يتفاعل مع أعضائها، ويظهر كفاءات ومهارات لا يستهان بها، حيث يؤدي إلى تحقيق إنتاجية اكبر " فالعلاقات الإنسانية تنطلق من الفرد الذي يعتبر كوحدة الإشباع والتنظيم الإنساني الذي يشمل المجهود البشري، وفي إطار دراسة ديناميكية فان العلاقات الإنسانية تحاول توجيهه سبل واتجاهات المجموعة بكفاءة اكبر وتعطي إنتاجية أعلى يمكن أن تؤثر في سلوك أعضائها، حيث تقيد الإنتاج وتحد من تعاونها كأى نشاط إيجابي". (صلاح، 2008 م: ص 28)

كما يمكن تحديد بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية:

- ينظر البعض للعلاقات الإنسانية أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز.

- أساء البعض إلى مفهوم "العلاقات الإنسانية" حيث خلط بعض الأفراد بين "الصفة الإنسانية" و "الصفة الشخصية".
- يقال بأنها تضعف من سلطة الإدارة .
- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا.
- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

## 1 دور العلاقات الانسانية

يتجلى الدور الاساسي للعلاقات الانسانية فيما يلي:

### 🔗 الاهتمام بالفرد:

وفي هذا المجال بحث العديد من العلماء والمفكرين، وعلماء النفس عن الأسباب التي تجعل هناك فروق في الأداء الوظيفي والإنتاج، فوجدوا أن بعض الأسباب ترجع إلى ضعف الإدارة في القيام بعملها من تخطيط و إتباع سياسات غير سليمة ومن سوء العلاقات الإنسانية، السائدة بين الأفراد كما أن بعض الأسباب ترجع إلى الأفراد أنفسهم فهم لا يهتمون بالعمل ولا يتحمسون له طالما أن الإدارة لا تهتم بأمرهم ولا بمشاعرهم كأدميين . ولهذا يعتبر دور العلاقات الإنسانية في العمل هام جدا نتيجة النظرة التي أصبحت موجهة إليها على أنها تكريم الإنسانية العامل، بدراسة أفضل الطرق العلائقية التي تجعله يقبل على عمله بجدارة وأداء متميز ومتمكن . (أنيس ،2009، ص 74)

ويتضح لنا من خلال هذا العنصر أن المؤسسات بمختلف أشكالها ومختلف أنشطتها لا تعتبر مؤسسات تهتم بالإنتاجية فقط بل هي تنظيمات اجتماعية لها أدوار أخرى يجب أن تقوم بها من أجل توطيد العلاقات بين الأفراد العاملين، وتوفير فرص الراحة والأمن والعدالة لهم، و أن يلعب المسئولين فيها دورا هاما فهم لا يتعاملون مع أفراد وإمكانيات وتحقيق أهداف فقط، بل يتعاملون مع أفراد لهم مشاعرهم وطموحاتهم وقدراتهم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة .



### ● لاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعمال:

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبكل ما يدور في المؤسسة يجعل الإدارة تعمل على تحليل و إبراز الروابط التي تجمع بين العمال والمؤسسة ، ذلك أن هذه الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفين على توطيدها تصبح كسلوك يتحكم ويوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد و المشترك بينهما فكسب تأييد العاملين ودعمهم لبرنامج المؤسسة وسياستها لا يتم إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصل بين العمال وبين القائمين على تسيير أمور المؤسسة لأن العمل على تمكين العمال من إبداء آرائهم وتطلعاتهم ينير الطريق للمسؤولين عند إقبالهم على وضع الخطط والبرامج . ( أنيس ، 2009، ص 76)

كما أن قيام الإدارة والقائمين عليها بشرح وجهات النظر المستقبلية التي ترغب في تطبيقها المؤسسة، يجعل من الجانب أو الطرف الثاني - العمال - يتجاوبون ويتعاونون معهم وهذا يعتبر كأساس هام يعمل على ترسيخ وتوطيد العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والعمال كما تصنف هذه العلاقات إلى:

- علاقات عملية : وهي العلاقات المنظمة لسير و حسن العمل داخل المؤسسة و التي تتناول موضوعات كتحديد ساعات العمل و الراحة و الأجور.
- علاقات وظيفية : و من موضوعاتها التوجيه ، طرق استخدام أساليب التدريب وأسس التقاعد.

مما يؤدي إلى نتائج تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها و هي :

○ النهوض بالأداء الوظيفي والذي بدوره يساعد على رفع سقف الأرباح وما يترتب عليه من زيادة في دخل المؤسسة، وبالتالي تمكينها من الارتقاء بمستوى العاملين فيها ماديا ومعنويا.

○ توضيح الصلة التبادلية بين المؤسسة و العاملين فيها.

○ الحد من نسبة دوران العمل بتوفير قسط كاف من الاستقرار للعاملين بالمؤسسة.

○ إقبال عناصر ممتازة من القوى البشرية على الانخراط في سلك المؤسسة نظرا لما توفره من ضمانات و تحقيقه من مزايا.

○ رفع الروح المعنوية للمؤسسة مما يقوي الوازع الفردي. (أنيس، 2009، ص 79)

### ● الاهتمام بأراء العمال :

إن المشاكل و العراقيل التي يعيشها العمال في المؤسسة التي يعملون فيها ناتجة عن جو العمل والظروف التي يؤدون فيها أنشطتهم المختلفة، كما تعود أيضا إلى شخصية العامل وتطلعه إلى إبداء ارائه في قضايا معينة قد يراها هامة بالنسبة له و بالنسبة للمؤسسة، وذلك بصفته عضو فعال يعمل ويؤدي عمل في إطار مجموعة من العاملين وتربطه معهم علاقات مختلفة، سواء كانت علاقات تنظيمية هرمية أو علاقات أفقية وعمودية في نفس الوقت. فالفرد الذي يلاحظ أن المشرف عليه لا يهتم بأرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في الاجتماعات قد يؤدي هذا إلى سوء علاقته مع المشرف، كما يشعر العامل بالضيق والملل في العمل وفي هذه الحالة يسوء وينخفض أداء ومردودية العامل في العمل.

لذلك لابد على المؤسسة إحاطة العم ال بأرائهم واقتراحاتهم التي يمكن أن تتم بوسائل عديدة من بينها:

- طريقة الباب المفتوح : وفي هذه الطريقة يتاح للعاملين الاتصال برؤسائهم في مناسبات و فترات معينة لإيضاح وجهة نظرهم والصعوبات التي يلاقونها في عملهم وما قد يعني لهم من مقترحات تتصل بسير العمل.
- طريقة الإفصاح الكتابي: المس كثير من المهتمين بالمسائل الإدارية أهمية توفير فرص الإفصاح الكتابي للعاملين في المؤسسة عما يختلج صدورهم من مقترحات وما قد يكون

ألم بهم من ضرر أن هذه الوسيلة تعين على تجنب التذمر الخفي الذي يتخذ له صوراً شتى من بينها اللامبالاة للشكاوي.

- طريقة الإرشاد الاجتماعي: حيث يقوم المرشد الاجتماعي بالاتصال بالعاملين لتوجيههم وإرشادهم ومن ثم يتعرف على وجهة نظرهم ويرفعها بدوره إلى المسؤولين بالمؤسسة.
- طريقة الدوريات المطبوعة: تقوم المؤسسة بإصدار نشرة أو مجلة أو صحيفة وبصفة دورية لتعريف العاملين بوجهة نظر المؤسسة ولإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مقترحاتهم وأراءهم.
- طريقة البحوث والاتصالات الشخصية: حيث تخصص المؤسسة أقساماً تعنى بالبحوث الفردية والاتصالات الشخصية، تجمع وتفحص المعلومات والبيانات المختلفة وتضعها تحت أنظار المسؤولين فيها. (إبراهيم، 2011، ص 56)

## 2 نظرية العلاقات الانسانية

على الرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعد حديث العهد، ولم يستخدم اصطلاح " العلاقات الإنسانية " في الأعمال إلا قبل عام 1940 م بقليل، حيث كان الأفراد في الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة، مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة، ويمكن التعرف عليها بسهولة، ويتحدد المفهوم الاصطلاحي للعلاقات الإنسانية ببعض من المدلولات الإدارية والأخلاقية التي يمكن من خلالها تحقيق التناسق والتفاعل، وإيجاد درجة من التفاهم والتعاون والود بين العاملين داخل المنظمة، باستخدام مجموعة من الوسائل والسياسات التي تركز على الاهتمام بالعامل الإنساني في التنظيم مثل: رفع الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم وتوفير ظروف العمل المناسبة وتنمية الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم وعن منظماتهم ومعالجة المشكلات الإنسانية التي تواجه الفرد داخل وخارج المنظمة، وتعرف أيضا بأنها " ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية وتعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها " النظر إلى الفرد على انه إنسان هادف له عقل ووجدان، وله متطلبات متعددة تندرج من حاجات أساسية وأخرى للامان وثالثة حاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها، لذا لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن أفضل إنتاجية، كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف الإنتاج". ( الطويرقي، 2002 م: 46).

وبدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج ولا نبالغ إذا قلنا انه العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وقد عرفت العلاقات الإنسانية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة ويركز بعض هذه التعاريف على أسس العلاقات الإنسانية في حين يركز البعض الآخر على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها : عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمات عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينهما في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجماعة العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا". ( المدهش، 1419 هـ: 9).

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة السياسات التي دف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة. (الطخيس والجريتلي، 1405 هـ: 17).

وتعرف العلاقات الإنسانية أيضا " أنها عبارة عن عمليات حفز الأفراد عند موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من تحقيق التوازن في الأهداف بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة الرضا بين العاملين، فضلا عن انه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ويحقق درجة من الشعور بالرضا لدى الأفراد. (نور، 2003 م: 31)

ويعرفها (إسماعيل) بقوله أن " العلاقات الإنسانية في مجال العمل الأمني هي وظيفة من وظائف الإدارة التي تعني بتحسين علاقات الأف راد في بيئة العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم لإشباع حاجاتهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها". (إسماعيل، 2005 م: 44)

كما تعرف "بأنها تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى الكفاءة والفعالية، ويحقق لهم -في نفس الوقت- درجة من الشعور بالرضا والانتماء والألفة بين الأفراد."

وتعرف أيضا " بأنها احد العوامل المهمة للإدارة الناجحة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتنمية الشعور بالانتماء للمنظمة. (حنفي، 2012 م: 34 )

ومما سبق يتضح أن العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل والقائم على أسس علمية بين الفرد والجماعة في أية منظمة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل مع إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة، مع توفير البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والتقاليد السليمة، والقيم الإنسانية.

وهكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، بحيث تتوافر الروح المعنوية العالية، وتتحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات، وكل ما تقدم يحدد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة، بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة ومن التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ◆ أنها تركز على الأفراد، وعلى العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
- ◆ إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.
- ◆ تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الإنتاج في جو يسوده التفاهم.
- ◆ تسعى العلاقات الإنسانية من خلال المودة، والثقة، والتعاون، والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ◆ تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة من خلال العلاقات الإنسانية.

وهكذا فإن العلاقات الإنسانية هي عبارة عن عمليات حفز الأفراد في موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من تحقيق التوازن في الأهداف، بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة رضا العاملين، فضلاً على أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وتحقيق درجة من الشعور بالرضا لدى الأفراد.

ومن خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن للباحث أن يعرفها بأنها أسلوب التعامل القائم بين القادة والعاملين في الحماية المدنية، والذي يتم من خلاله التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للضباط والأفراد وتنمية شعورهم بالانتماء

وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف عمل مناسبة مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ومن ثم تتحقق أهداف قطاع الحماية المدنية بكفاءة وفاعلية.

### 3 خصائص العلاقات الإنسانية:

من أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الاتصال المفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية، والاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المنظمة ومن ثمة يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين فيها.

أن هناك خمس خصائص للعلاقات الإنسانية منها:

- ◆ أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا، ويرغبون في العمل نتيجة لحاجات ذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين، في تكوين خبرات جديدة، بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.
- ◆ أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة، ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
- ◆ أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة. ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.
- ◆ أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط بعضها البعض بإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه، ويجب أن تعقبا متابعة من خلال التدرج في السلطة.
- ◆ وتزيد "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" الدافعية لدى الأفراد: لان الفرد يمتلك شعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة. ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعديلات وأخيرا، يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.

وهناك بعض الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

- ◆ المبالغة في تغليب العنصر البشري على العنصر التنظيم والسلوك التنظيمي.
- ◆ بالغت النظرية في كفاءة تفاعل المجموعات البشرية في الإنتاج بمجرد إتاحة الجو العملي لها، وذلك غير دقيق.
- ◆ أغفلت النظرية ما هو مبني في النفس البشرية من وجود صراعات ومنافسات بين الأفراد كما أغفلت الميل لدى الفرد نحو السلطة والتسلط.
- ◆ قللت من قيمة الحوافز المادية، وبالغت في أهمية الاهتمام البشري.
- ◆ بالغت في التنظيم غير الرسمي، وأضعفت أهمية التنظيم الرسمي.
- ◆ أهملت إمكانية وجود صراع بين الإدارة والعاملين تنجم عن طبيعة كل مهمة.
- ◆ كما أغفلت وجود تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة.

وهكذا نجد كل نظرية من نظريات الإدارة تنشأ كرد فعل لتناقض النظرية التي سبقتها، مما يجعلها تركز على سد أوجه النقص في النظرية المنقودة متناسية بعض الجوانب الأخرى المهمة والتي قد تكون مغطاة في النظرية السابقة، وذلك سمة من سمات العمل الإنساني الذي لا بد أن يعتريه النقص، ذلك أن الفرد محكوم بتجارب من سبقه يضيف منها إلى تجاربه هو، محاولاً التنبؤ ببعض الظواهر المستقبلية، ومع ذلك تظل جوانب أخرى لا تغطيها تجاربه وتجارب من سبقه ولا يكتشفها تنبؤه.

#### 4 الأسس العامة للعلاقات الإنسانية:

وقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس توضح للمرؤوس أن يشعر بان رئيسته يؤيده تأييداً صادقاً في عمله كما يجب عليه أن يكون على علم بما يتوقعه منه، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسيير عليها المنظمة، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس.



ويرى البعض أن أسس العلاقات الإنسانية هي (احمد، 2006م: 66):

- ☯ الإيمان بقيمة الفرد.
- ☯ المشاركة والتعاون.
- ☯ العدل في المعاملة.
- ☯ التحديث والتطوير.

بينما يرى (شهيب) أن أسس العلاقات الإنسانية هي:

(أ) العلاقة الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل: علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.

(ب) لمشاركة الحقيقة للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة لكفاية إنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك في آرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة، كما تجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل.

(ت) الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة، والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.

(ث) التعاون وروح الفريق عنصر أساس ويتحققان معا، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

(ج) تتعدد دوافع العاملين وتتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية. (شهيب، 2004 م: 68)

وأخيرا يرى حسين أن العلاقات الإنسانية تقوم على عدة أسس ومبادئ أهمها إمكانية تنمية مهارات علاقات الإنسانية لدى العاملين بالتعليم والتدريب وإنما من المهارات المكتسبة التي تنمو وتتطور مع النمو الوظيفي للموظف (حسين، 2004: 68)

كما أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب رؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم يظهره من حرصه من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم، وحسن التعامل معهم. (الدوسري، 1426 هـ: 09).

### 5 الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية:

لا شك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية، فالإنسان كائن حي له مشاعره وإحساسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها، ومن ثم يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في أي منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف هي (شبيب، 2004 م: 79):

☯ تحقيق درجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

☯ تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشأ بينهما.

☯ الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية من خلا تنمية التعاون الاختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

☯ التنبؤ بالحاجات الخاصة للعاملين والسعي لتلبيتها من خلال المنظمة والوقوف على المشكلات الخاصة بهم والعمل على حلها، واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على اكتشاف هذه المشكلات.

ويرى العربي أن إدارة العلاقات الإنسانية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية (العربي، 2000 م:

: 81)

◆ العمل على حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء.

- ◆ حث الأفراد على التعاون المثمر والبناء لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.
  - ◆ العمل على مساعدة الأفراد لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- وقد أكدت الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية فعالة أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من خلال زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق مستويات أداء عالية.
- وعليه فإن أهداف العلاقات الإنسانية تتبلور في:

- ◆ تبصير العاملين بحقوقهم وواجباتهم داخل المنظمة.
  - ◆ السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات والجماعات العاملة داخل المنظمة.
  - ◆ تحقيق أهداف جميع الفئات والجماعات العاملة بالمنظمة من خلال الجهد الجماعي المثمر والمخطط.
- ويستخلص الباحث من الآراء السابقة في اتفاقها على ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية هي:

- ◆ العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
  - ◆ تحفيز الأفراد والجماعات على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.
  - ◆ تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .
- فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية فإن النتيجة تكون نجاح الجهود الجماعية للأفراد في محيط العمل، فالعلاقات الإنسانية إذا هي ذلك الفرع من المعرفة، الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية أو الاجتماعية والإنسانية، في مجال العمل الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي والأمني لتفهم سلوكيات العمل والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وفي ظروف معينة، والوصول إلى انسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات، وتكيف العامل مع عمله، ومع زملائه ورؤسائه، وتحقيق

الرضا الوظيفي والإنتاجية المطلوبة، وبعبارة أخرى فإن العلاقات الإنسانية هي ذلك العلم والفن الذي يهدف إلى (الحربي، 1424 هـ: 23) :

- ◆ إقامة علاقات منسجمة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الإدارة.
- ◆ تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد على تحقيق الإنتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة، وتطويرها وتحسينها باستمرار.

## 6 مهارات العلاقات الإنسانية:

لكي ينجح القائد في ممارسة العلاقات الإنسانية هناك مهارات للقيادة يحددها علماء العلاقات الإنسانية، وفي ما يلي بعض المهارات الهامة التي يجب تعلمها وممارستها لتحقيق النجاح في المواقف القيادية (الحربي، 1424 - هـ: 37-38)

### مهارات السلوك الشخصي للقائد، وتشمل:

- ◆ أن يظهر إحساسه تجاه مشاعر المجموعة
- ◆ مطابقة احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- ◆ أن يتعلم كيف يسمع بانتباه.
- ◆ يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
- ◆ أن يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته والاحتياج إليه.
- ◆ يجب أن لا يجادل الآخرين .

### مهارات الاتصال:

- ◆ أن يتأكد أن كل فرد يفهم ليس فقط ما يحتاجه، ولكن أيضا لماذا يحتاجه.
- ◆ أن يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته .

### مهارات المساواة ( القائد الفعال يجب أن يعرف)

- ◆ أن كل فرد من الجماعة يحتاج إدراكه للتعريف به.
- ◆ أن القيادة مشاركة وليس احتكاراً.
- ◆ أن القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

مهارات التنظيم ( القائد الفعال يساعد المجموعة على )

- ◆ تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.
- ◆ تفكيك المشاكل الكبيرة إلى مشاكل اصغر.
- ◆ المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات.
- ◆ أن تخطط، وتعمل، وتتابع، وتقيم بالإضافة إلى ذلك مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ووضع الأهداف، وإدارة البرامج، وإدارة مهارات الأفراد والتي تتضمن الاتصالات الشخصية، وإدارة الصراع، والدافعية، والنصح والإرشاد.

كما يمكن تقسيم المهارات اللازمة للمدير لثلاث مجموعات هي:

(أ) المهارات الذاتية: وتشمل السمات الجسمانية، والقدرات العقلية، والمبادأة أو الابتكار وضبط النفس.

(ب) المهارات الفنية: وتشمل المعرفة المتخصصة في نوع مع فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

(ت) المهارات الإنسانية: وتشمل الاستقبال وتكامل الشخصية، والأمانة والإخلاص والخلق الطيب، والقدرة على التعامل مع الأفراد.

(ث) المهارات الذهنية: وتشمل المهارات الإدارية، والتخطيط والاتصال والتعليم.

كما يرى (المأحي) أن نجاح سياسة العلاقات الإنسانية في أية منظمة يتوقف على مدى توافر العديد من العناصر، أهمها:

❖ الاختيار المناسب للعاملين.

❖ توفير ظروف العمل المناسبة.

❖ الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

## 1 العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم وتحسين ظروفهم الإدارية والارتفاع بمستوى أدائهم، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

### معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية. وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها - ماسلو - إلى خمسة أنواع هي:

- ◆ الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة.....)
- ◆ الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- ◆ الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- ◆ الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- ◆ الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

### معرفة ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بأنها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات:

### توفير الاتصال الفعال:

وللاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات، ونسمع بعض المديرين يقولون مثلا ليس بيني وبين العاملين أي حجاب أو حاجز، أن بابي مفتوح للجميع في أي وقت، وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظم جيد للاتصال، فكثيرا ما يحجم الرؤوسون عن الدخول إلى رئيسهم على الرغم من فتحه الباب لهم.

كما إن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها اضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل قد يضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له.

ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل أن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة مع رؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

وكثيرا من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي.

كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها.

### الروح المعنوية:

ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودت العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية.

ومن أهم هذه المظاهر ما يلي :

مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

مدى استمرار العاملين: يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة، بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: أن كثرت غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبا إلى الحلول الكثيرة لحلها.

مدى ما يسود الأفراد من انشقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: أن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد لدرجة



تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

وبما أن التصرف الإنساني ينبع من شخصية المتصرف، ودوافعها، وهذه الشخصية ترجع في جوهرها إلى عوامل كثيرة من أهمها، العوامل الوراثية، العوامل المكتسبة من البيئة ومن المحيط الاجتماعي، وهذا ما يدعونا إلى معرفة الدوافع الشخصية للتصرف

**مدى كثرة الشكاوى والتظلمات:** تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوى موقعة وغير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية، وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة إلى سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى تم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية □ يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن دراسة علمية موضوعية، لان تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

### الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، إما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبیب، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف.

وبما أن التصرف الإنساني ينبع من شخصية المتصرف، ودوافعها، وهذه الشخصية ترجع في جوهرها إلى عوامل كثيرة من أهمها، العوامل الوراثية، العوامل المكتسبة من البيئة ومن المحيط الاجتماعي، وهذا ما يدعونا إلى معرفة الدوافع الشخصية للتصرف.

## 2 اهم النتائج التي توفرها العلاقات الانسانية

❖ توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المؤسسة.

- ❖ تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني، المعتمد في أداء العمال لوظائفهم ومهامهم، والذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور الملل.
- ❖ تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما لا تكون المؤسسة مراعية إنسانية العاملين فسيكون عاملا سلبيا مؤثرا على معنوياتهم وبالتالي مستوي أداءهم الوظيفي.
- ❖ تشكيلا العنصر الايجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الانجاز المتميز، والإبداع في العمل.
- ❖ تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد، لأن العلاقات الإنسانية وكما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية، لكل ما هو ايجابي خصوصا كل ما يثير الدوافع للعمل وزيادة فاعلية الأداء.
- ❖ تزيد الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والصدق والأمانة. (الحلابي، 2013، ص64)
- ❖ تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة من التسريب واللامبالاة في العمل.

## خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال تفسير العلاقات الإنسانية، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمؤسسة ، مما يساهم في تطوير علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، خاصة وأن البوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت مع بدايات القرن العشرين .

وسيتم في الفصل القادم إلقاء الضوء على مفهوم الاداء الوظيفي وأهم الطرق المستخدمة لتعزيزه

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

## تمهيد :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ، بالمرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها ، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من قدرات و إمكانيات ومهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم ، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل بسط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول الى المستوى المطلوب من الأداء .

و سنتطرق في هذا الفصل الى : تعريف الاداء و أهميته , محددات الاداء و عناصره, معايير الاداء ,تقييم الاداء , أهداف تقييم الأداء و طرقه, مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي, العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي و عوائقه و اخيرا خلاصة للفصل .

### 1. . تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه و قدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

كما يعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك الى النتائج المحددة للسلوك و بالتالي فان الاداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك ، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة. (سليمان حنفي ، 2013، 60)

ويعرف درة الأداء بأنه :تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص ( درة، 2003 م، ص 95)

" هو القيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله(سعيد بريش مفيدة يحيايوي ص 29 )

## 2. أهمية الأداء الوظيفي

### ❖ بالنسبة للعاملين :

○ يعد الاداء مقياس الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك نسبيا في المستقبل ، فالأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الادارية مثل : النقل ، الترقية ، التكوين والانتداب لمناصب عليا.

○ يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات لقاء هذا الأداء .

يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. (سليمان حنفي، 2013، 65)

### ❖ أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فالمنظمة تكون أطول بقاء و أكثر استقرار حين يكون أداء العامل ينفيا مميذا .
- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة اذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول الى مرحلة أكثر تقدما انما تعتمد على مستوى الأداء بها .
- تتوقف عملية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضا (بوقطف ، 2014.ص 36)

وعليه نرى أن الأداء يمكن الفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة و درجة فاعليتها و يعتبر أحد أهم العوامل التي تستخدم في تقييم المنظمة.

### 3. محددات الاداء الوظيفي و عناصره :

(أ) محددات الأداء الوظيفي: يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية (زياد صالح حسن سميع، ص 80):

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك.

❖ **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي: البيئة التنظيمية و مركباتها : تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية ، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء و تتضمن التنظيم و هيكله و أهدافه و مورده و مركزه الاستراتيجي و الاجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية ، الحضارية ، السياسية والقانونية . (درة ، 2008، ص-الوقت : فهو أهم المؤثرات التي يستند عليها في الأداء فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الانفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء، فيسمى أحيانا قياس الأداء أو التقويم، وأحيانا يطلق عليه تقدير الكفاية، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد البعض يعرفه بأنه " يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلهاوعليه فان تقييم أداء العمال في المنظمات كان محط أنظار واهتمام الباحثين في هذا المجال ، فقد برزت الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في المنظمات وارتفاع معدلات التضخم ، أهمية قياس الأداء وأساليب قياسه في بيئة العمل، فتقارير قياس الأداء الوظيفي الدورية توفر للإدارة بنكا من المعلومات الغزيرة عن أداء العاملين وسلوكياتهم وعلاقاتهم بحيث يمكنها الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة ، كما يمكنها التطرق على نقاط القوة ونقاط الضعف في التنظيم وعلى ذلك يمكن أن تستخدم تلك التقارير للأغراض إدارية ، إرشادية وتوجيهية ، أو لأغراض البحث العلمي وغيرها-تحسين الأداء و تطويره : إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره ، إذ أن عملية التقويم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم ان هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقويم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره



بالشكل الأفضل ، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فان الإدارة تسعى معهم لممارسة سبلا لتطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ، و لذا فان التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأف ا رد من حيث القوة و الضعف و بالتالي يسير لتطويرها و تحسينها مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

-وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فان الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصادقا لقوله تعالى " وليس للإنسان إلا ما سعى " ، و لذا فان المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، و أن و ضع السياسات من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها ، وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية و غيرها ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز و المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة و فلسفة المنظمة بشأن الثواب و العقاب وأسس استخدامه.

-معرفة معوقات و مشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و الب ا رمج و الإجراءات و التعليمات .... الخ المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات . أي التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات و الإجراءات و الموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون ا رفا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية و كفاءة عالية . (خضير, 2009, ص ص 152, 154)

(ب) أهداف تقييم الأداء و طرقه :

إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهدافا أبرزها ما يلي:

-يزود متخذي القرار بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.

-يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى ذلك انجازهم الشخصي.

-يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح اجراءات لتحسين أدائهم ، و قد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.

-يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و اقتراح امكانية ترقيةهم و تولي مناصب قيادية أعلى.

-يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي ادارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار و التعيين في المنظمة (درة ، الصباغ ، 2008, ص ص 259, 260)

بالنسبة للمديرين :

إن عملية تقييم أداء العاملين، من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين ، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي و علمي.

تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين ، والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل.

تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

بالنسبة العاملين :

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت وليتجنبوا العقوبات.(حروش وآخرون، 2006، ص105)

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

- طريقة الملاحظة المباشرة:

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم ، إلا أن لها عيوب نحصرها في :

- قيام المدير بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف

على سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت وقد

يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.

- صعوبة أن يتمكن المدير من الإطلاع على كافة العاملين وما يؤديه من أعمال وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين.

- قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك .(قلية  
وعبد المجيد ،2005، ص269)

#### - طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد المرات المقارنة وفق المعادلة:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} (\text{عدد الأفراد} - 1/2).$$

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد تزداد المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

#### - طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً، حسب كفاءة كل منهم وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها إن تقييم العامل يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.

#### - طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من درجة أو مستوى التقييم ، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام ، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط وجيد ، تشترط هذه الطريقة إن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي :

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر متماثلة. (الزعيبي، 2000، ص211)

#### - طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد..... الخ.

حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه، ووضعهم في الميزان الأعلى ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين. (سلامة، 2005، ص135)

#### - طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة | المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقب لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا.

#### - طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:

وهي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية، خاصة في التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير. (سلامة، 2005، ص137)

#### 4. مراحل عملية تقييم الاداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ، وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها

### تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء: "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية، في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيها إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة . (ماهر، 2005، ص373)

ويقصد بمعايير تقييم الأداء: "الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم" كما يقصد بمعايير تقييم الأداء: "المستويات التي يعتبر عندها الأداء، مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي". (الشنواني، 2013، ص187)

### نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:

أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية، من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

### قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

\* ملاحظة الأفراد العاملين. : التقارير الإحصائية.

\* التقارير الشفوية.

\* التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

### مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعته بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى، تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية، هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

### مناقشة نتائج التقييم

مع الأفراد العاملين: الا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر، لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة، الجوانب السلبية في أدائه كما و إن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق، وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

### الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: النوع الأول: مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء



التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن السبب الرئيسي وراء ذلك و هذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الاول.

• "جاري لاثام" و " كينيث وكسلي " حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

- 1- استعراض المتطلبات القانونية.
  - 2- إجراء تحليل الوظائف.
  - 3- تطوير أداء التقييم.
  - 4- اختيار الملاحظين.
  - 5- تدريب الملاحظين.
  - 6- قياس أداء.
  - 7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
  - 8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
  - 9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة لتقييم الأداء.
- وليام جلوك " يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء و هي:

- 1- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء ، وتتعلق هذه السياسات بمتى نقيم و عدد مرات التقييم ، و بمن يقيم، ومعايير التقييم و أدوات و طرق التقييم.
- 2- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- 3- القيام بتقييم الأداء مع العاملين.
- 4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين.
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لتقييم الأداء.
- 6- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالكاد.

ولقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية، ونتيجة للدراسات والبحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العامل، وتتمثل في موقف العامل من وظيفته، وموقفه من الإدارة، وموقفه من الجماعة.

وسنحاول التركيز على بعض العوامل:

1-الإشراف: يعتبر الإشراف من اكبر العوامل الرئيسية التي تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق اكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والتجارب.

ويعرف " هاليس " الإشراف بأنه: اختيار الشخص الصالح وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياسه، وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل آخر صلاحية له، أو فصل أو من لا يجديه الإصلاح، والمدح، والإثابة لكل من استحق ذلك لكفايته وإتباعه الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، وكل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول. (قجة رضا، 2003 م:

ص72)

فالممارسات اليومية للمشرفين لمحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، وتنظيم العمل وبت روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب، وبالتالي تحسين من مستوى الإنتاجية، ولا يستطيع احد أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة، وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرزوا اثر نماذج الإشراف في المسائل والأداء والرضا.

2- الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن أجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه لما يتمشى وأهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد وخالي من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة.

إن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تحفز الإنسان من أجل أداء أفضل، وهي وسيلة لإشباع الحاجات التي يشعر بها أيضاً، وهي مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في جو العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية في الإنسانية، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في العمل. (أمين محمد، 2003 م ص 20-21).

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما (طلعت إبراهيم، 2007 م: ص 87):

أ. الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، حيث أن الحافز المادي له تأثيره على أداء العمال، فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل على تحقيق منفعة مادية معينة، وعلى هذا يبقى الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا في شتى مجالات العمل وفي كل المجتمعات مهما توفرت الاحتياجات الأساسية، ويرجع ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تسعى دوماً لاقتناء أكبر قدر من ضروريات العيش والرغبة اللامتناهية لمضاعفة العائدات، ورفع مستوى المعيشة.

ب. الحوافز غير المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل: الحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على الجهود وغير ذلك.

ومن الحوافز غير المادية: فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل والإشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد، وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة، ونظرتها إلى العاملين

3- ظروف العمل المادية: يعرفها "صلاح الشنواني" بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وأدائه للعمل، وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها. (الشنواني، 2013م: ص 25).

إذا فالعمال يتأثرون بظروف العمل داخل المصنع نتيجة المؤثرات التي تتمثل في الإضاءة والتهوية، الحرارة، الضغط الجوي، والضوضاء والبرودة في المصنع... الخ، فإذا تهيأت هذه الظروف بشكل جيد فإن ذلك سيساهم في رضا العامل في عمله وتقل درجة غيابه، وعلى العكس فإن كانت سيئة ستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة لتعرضه للإمراض وحوادث العمل، نجد عمال جماعة العمل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الجماعة يحقق تبادل للمنافع بينهم وبينه، كلما كانت الجماعة مصدراً للرضا الوظيفي وبالتالي أداء فعال، فالإنسان بطبعه اجتماعي يميل، ومستمر، كما نجد أن الترقية تمثل عامل أساسياً في التأثير على أداء العامل ويعرفها " محمد حلم " على أنها: نقل وترقية العاملين وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك عم طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى.

وتختلف أسس ومعايير ترقية العمال في الحياة العملية حسب الأسس التالية:

-كفاءة الشخص.

\_ اقدمية العامل.

\_ الجمع بين الكفاءة والاقدمية.

### 5. معوقات الاداء الوظيفي

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، فلا بد من المنظمات الإدارية الحديثة من العمل على قياس أداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة لذلك

لابد من تجنب الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات عند القيام بقياس الأداء وتمثل هذه المعوقات في (الحوامة، 2008 م: ص 61).

1-الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

2-الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

3-لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي او التأثر بنتائج آخر تقويم.

4-عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.

5-صعوبة تطوير معايير لقياس لبعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.

6-أخطاء الهالة وهنا لابد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقويم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقويمه. (الرهيطة، 2004 م: ص 25 )

### 1. العلاقة بين العلاقات الانسانية و الاداء الوظيفي

تعرف العلاقات الإنسانية في مجال العمل : "بأنها المجال الإداري الذي يهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويتضح من خلال هذا التعريف لنا أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى :

•تحقيق التعاون بين العاملين.

• زيادة الإنتاج.

• إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية، والنفسية والاجتماعية.

بحيث أن من أهداف العلاقات الإنسانية إحساس العامل بأهميته في المؤسسة وتوفير له الرضا الوظيفي في مكان عمله وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي، وبالتالي هناك تأثير معنوي للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين.

• يساهم الاتصال بين العمال بعضهم بعضا ومع المدراء في تعزيز وإرساء العلاقات الإنسانية وبالتالي تصلهم المعلومة في كل الاتجاهات وهذا ما يدفعهم للعمل وبذل الجهد وبهذا أداء متميز.

• يساهم أسلوب العلاقات الإنسانية من رفع ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون بها، وبهذا فنتاج عمله سيكون متميز وجيد أو بمعنى آخر فآدائهم الوظيفي يكون أحسن من العمال الذين لا يشعرون بالانتماء أو ما يصطلح عليه بالاغتراب المهني" (سلاطينة، 2004، ص 04)

وبهذا نستنتج أنه عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو العمال لبعضهم البعض جيدة وتعتمد على الود والاحترام المتبادل يؤدي ذلك إنتاج مثمر في العمل أو ما يصطلح عليه بالأداء الوظيفي.

ونستخلص أن التفاعل العمالي بين العاملين بعضهم لبعض، حتما سيؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي لهم، ولهذا فهم يبذلون جهدا يساهم في رفع مستوى المؤسسة والخدمات التي تقدمها. وبهذا فهم يسعون جاهدين لتحقيق أهداف المؤسسة عموما وأهدافهم الشخصية خصوصا، وبهذا فهم يشبعون حاجاتهم سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية وأن تراعى الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن يعامل الفرد العامل على أنه إنسان. وعند شعور الفرد العامل بالعدالة بينه وبين العاملين فهذا يشعره بالمساواة مع غيره وبهذا فهو يسعى جاهدا للمحافظة على عمله وبالتالي تحسين أدائه في العمل.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الأفراد داخل خاصة بالمنظمة ، مع التطرق الى مختلف جوانبه، عناصره، المنظمة من أجل تحقيق أهداف خاصة به و أحر كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء التي يوصى القيام بإجراءاتها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه لأنها عملية تقيس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول الى مستويات عالية .

## الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل  
النتائج



## تمهيد

إن موضوعية ودقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تطبيقها، وبعد التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة يتم في هذا الفصل القيام بالدراسة الاستطلاعية، اختيار المنهج والمعاينة الملائمة، تحديد الأدوات التي تساعد على قياس المتغيرات والمعالجة الإحصائية لنتائجها.

### الدراسة الاستطلاعية

بعد التأسيس النظري لموضوع الدراسة والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، قام الطالب الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية في مستلاند، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

استطلاع الظروف التي تجرى فيها الدراسة الأساسية ودراسة إمكانية التطبيق.

التعرف على خصائص عينة الدراسة.

التعرف على مدى وضوح فقرات الاستبيانين بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

### حدود الدراسة الاستطلاعية

الحدود البشرية: ركزت الدراسة الاستطلاعية على موظفي حديقة الترفيه والترفيه -موستلاند والمقدر عددهم 30 موظف وموظفة.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في حديقة الترفيه والترفيه موستلاند بمدينة مستغانم.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 10 ماي 2022 إلى 20 ماي 2022

### الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

في هذا الفصل تم حساب صدق وثبات أدوات الدراسة كالتالي.

#### استبيان العلاقات الإنسانية

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

#### صدق المقارنة الطرفية

تم حساب صدق هذا الاستبيان باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الاستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 8 درجات عليا و8 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) ، وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم (01) يتضح بأن هذا الاستبيان صادق حيث بلغت قيمته (10.09) وهي دالة عند درجة الحرية (14) ومستوى الخطأ أو الدلالة ( $\alpha= 0.01$ )، كما هو مبين بالجدول التالي:

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

- نص الفرضية الأولى: لا توجد فروق بين متوسطات موظفي حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- بولاية مستغانم في العلاقات الانسانية تعزى لمتغير الجنس، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (01): الفروق بين الجنسين في درجاتهم على استبيان العلاقات الانسانية.

| المتغير            | الجنس | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | قيمة p | القرار                |
|--------------------|-------|------------|-----------------|-------------------|----------|-------------|--------|-----------------------|
| العلاقات الإنسانية | ذكر   | 31         | 47,03           | 3,70              | -4,07    | 48          | ,000   | دالة إحصائياً<br>0.01 |
|                    | أنثى  | 19         | 51,21           | 3,18              |          |             |        |                       |

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن قيمة اختبار ت (T) بلغت (-4.07)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للجنسين في العلاقات الإنسانية والتي بلغت عند الإناث (51.21) وعند الذكور (47.03) يمكن القول بأنه توجد فروق بين الجنسين في العلاقات الإنسانية لصالح الاناث، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري

- دراستنا الحالية لا توجد فروق بين متوسطات موظفي الحديقة مقارنة مع الدراسة التي تناولت العلاقات الانسانية لالهاورثرون 1935م صاحب العلاقات الإنسانية للدراسة حيث أكدت هذه الدراسة توصل الأبحاث إلى عدة نتائج تشير أهمية الإشراف التدعيمي وتأثيره الإيجابي على أداء ومعنوية الأفراد للجنسين الذكري والأنثوي كما يمكن القول أنه توجد فروق بينهما في العلاقات الإنسانية لصالح الإناث وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

- نص الفرضية الثانية: لا توجد فروق بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- لولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (02): الفروق بين الجنسين في درجاتهم على استبيان الأداء الوظيفي.

| المتغير        | الجنس | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | درجة الحرية | قيمة p | القرار                    |
|----------------|-------|------------|-----------------|-------------------|----------|-------------|--------|---------------------------|
| الأداء الوظيفي | نكر   | 31         | 51,90           | 6,04              | 1,38     | 47,05       | ,17    | غير دالة إحصائياً<br>0.05 |
|                | أنثى  | 19         | 50,10           | 3,14              |          |             |        |                           |

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة اختبار ت (T) بلغت (1.38)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للجنسين في الأداء المهني والتي بلغت عند الإناث (50.10) وعند الذكور (51.90) يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين الجنسين في الأداء المهني، وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري.

#### مناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري

- دراستنا الحالية لا توجد فروق بين متوسطات درجات وظيفي حديقة التسلية مقارنة مع الدراسة التي تناولت النقصي لجامعة ميتشغان 1948م تشير هذه الدراسة إلى أهمية العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح بالعينة على ثلاثة آلاف من العاملين ومئات من أصحاب الأعمال، وكشفت نتائجها إن الحوافز المادية ليست أهم من الحوافز المعنوية للإنجاز التي تأتي في المرتبة الأولى، وتبين إن ظروف العمل بالنسبة لكثير من العاملين لها أهمية كبيرة من الحافز المادي، ويرى فريق البحث إن العمال يفضلون الأعمال التي تتيح لهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وإبراز مواهبهم كما يهتمون في الوقت نفسه بعضوية الجماعة التي ينتسبون إليها، كما يبدو حماسهم للعمل إذا ما توافرت عدالة الإدارة العليا.
- وقد أبانت الدراسة أن العوامل التي ترتبط دائما بالعلاقات الإنسانية وتدعمها وهذا ماتوصلنا إليه من خلال دراستنا ألا وهو لا يوجد فروق بين الجنسين في العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري.

### 3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

- نص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي

حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- بولاية مستغانم في العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (03): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي.

| القرار        | قيمة p | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                  |                    |
|---------------|--------|--------|----------------|-------------|----------------|------------------|--------------------|
| دالة عند 0.01 | ,006   | 5,64   | 77,424         | 2           | 154,848        | داخل المجموعات   | العلاقات الإنسانية |
|               |        |        | 13,722         | 47          | 644,932        | ما بين المجموعات |                    |
|               |        |        |                | 49          | 799,780        | الكلي            |                    |

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في

العلاقات الإنسانية (5.64) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0,01$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في العلاقات الإنسانية

تبعاً لمتغير المؤهل ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ

بنسبة 1%. وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد اتجاه الفروق، يتم استخدام معامل

الشيفيه (Scheffe) ، كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي.

| معامل الشيفيه للمقارنات البعدية            |                |                         | العلاقات الانسانية   |                      |
|--|----------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| مستوى الدلالة                              | الخطأ المعياري | متوسط الفروقات<br>(I-J) | المؤهل<br>العلمي (J) | المؤهل<br>العلمي (I) |
| ,043                                       | 1,58403        | -4,10857*               | ثانوي                | متوسط                |
| ,006                                       | 1,65003        | -5,53968*               | جامعي                |                      |
| ,043                                       | 1,58403        | 4,10857*                | متوسط                | ثانوي                |
| ,464                                       | 1,14508        | -1,43111                | جامعي                |                      |
| ,006                                       | 1,65003        | 5,53968*                | متوسط                | جامعي                |
| ,464                                       | 1,14508        | 1,43111                 | ثانوي                |                      |
| *متوسطات الفروق دالة عند ( $\alpha=0,05$ ) |                |                         |                      |                      |

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي

المؤهل العلمي الثانوي والجامعي.

مناقشة النتائج من خلال نتائج الدراسات السابقة والاطار النظري هكذا

- دراستنا الحالية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية مقارنة الدراسة مؤنس 1988 هذه الدراسة تؤكد متوسط الفروق كان لصالح أفراد العينة لذوي المؤهل العلمي الثانوي والجامعي.

#### 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

- نص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- بولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (05): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

| القرار            | قيمة p | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                  |                |
|-------------------|--------|--------|----------------|-------------|----------------|------------------|----------------|
| غير دالة عند 0.05 | ,539   | ,625   | 16,986         | 2           | 33,972         | داخل المجموعات   | الأداء الوظيفي |
|                   |        |        | 27,162         | 47          | 1276,608       | ما بين المجموعات |                |
|                   |        |        |                | 49          | 1310,580       | الكلي            |                |

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في الأداء الوظيفي (0.62) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري



نصت دراستنا على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية مقارنة مع بدر قحطاني 2001 توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### 5- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

- نص الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي

حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- بولاية مستغانم في العلاقات الانسانية تعزى لمتغير الخبرة

المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (06): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في العلاقات الانسانية تبعاً لمتغير الخبرة

المهنية.

| القرار            | قيمة p | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                  |                    |
|-------------------|--------|--------|----------------|-------------|----------------|------------------|--------------------|
| غير دالة عند 0.05 | ,146   | 2,00   | 31,427         | 2           | 62,855         | داخل المجموعات   | العلاقات الانسانية |
|                   |        |        | 15,679         | 47          | 736,925        | ما بين المجموعات |                    |
|                   |        |        |                | 49          | 799,780        | الكلي            |                    |

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في

العلاقات الإنسانية (2.00) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى

العلاقات الانسانية تبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### مناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري

- تطرقنا في هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية مقارنة مع دراسة أنيس عبد المجيد 2003 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى العلاقات الانسانية تبعا لمتغير الخبرة المهنية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%.

#### 6- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

- نص الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي حديقة التسلية والترفيه-موستلاند- بولاية مستغانم في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (07): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

| القرار | قيمة p | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الأداء | داخ المجموعات |
|--------|--------|--------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| غير    | ,916   | ,088   | 2,443          | 2           | 4,885          | الأداء | داخ المجموعات |

|                  |  |  |        |    |          |                     |         |
|------------------|--|--|--------|----|----------|---------------------|---------|
| دالة عند<br>0.05 |  |  | 27,781 | 47 | 1305,695 | ما بين<br>المجموعات | الوظيفي |
|                  |  |  |        | 49 | 1310,580 | الكلي               |         |

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في الأداء الوظيفي (0.08) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### مناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري

• نصت فرضيتنا السادسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات موظفي الحديقة مقارنة مع دراسة عبد الهادي 2002 يمكن القول في هذه المقارنة أنه توجد فروق بين أفراد العينات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية حسب دراسة عبد الهادي تبعاً لمستوى الموظفين، كما وجد أن الإدارة حريصة على بناء جسور الثقة بينها وبين الموظفين وهذا يعتبر من مبادئ العلاقات الإنسانية.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في

ما يلي:

إن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث.

استخدمت جميع الدراسات السابقة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدمت إحداها المقابلة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات الميدانية، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة.

**أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:** تختلف دراسة الباحث مع الدراسات السابقة فيما يلي:

**بيئة تطبيق الدراسة:** فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات أجنبية، وأخرى في بيئات عربية، ودراسة الباحث تختلف عن الدراسات التي تمت في البيئات الأجنبية، وتتفق مع تلك التي تمت في البيئات العربية.

**مجال التطبيق:** العديد من الدراسات السابقة تمت على عينة من الموظفين والمعلمين، وأعضاء هيئة التدريس، بينما طبقت دراسة الباحث على موظفي حظيرة التسلية و الترفيه في مستالاند.

## تمهيد

إن موضوعية ودقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تطبيقها، وبعد التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة يتم في هذا الفصل القيام بالدراسة الاستطلاعية، اختيار المنهج والمعايير الملائمة، تحديد الأدوات التي تساعد على قياس المتغيرات والمعالجة الإحصائية لنتائجها.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

بعد التأسيس النظري لموضوع الدراسة والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، قام الطالب الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية في مستلاند، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- استطلاع الظروف التي تجرى فيها الدراسة الأساسية ودراسة إمكانية التطبيق.
- التعرف على خصائص عينة الدراسة.
- التعرف على مدى وضوح فقرات الاستبيانين بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

### 1-1-1- حدود الدراسة الاستطلاعية

الحدود البشرية: ركزت الدراسة الاستطلاعية على موظفي حديقة التسلية والترفيه -مستلاند والمقدر عددهم 30 موظف وموظفة.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في حديقة التسلية والترفيه في مستلاند بمدينة مستغانم.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 2220/05/10 إلى غاية 2201/05/20.

### 1-2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

في هذا الفصل تم حساب صدق وثبات أدوات الدراسة كالتالي.

### 1-2-1- استبيان العلاقات الإنسانية

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

#### ❖ صدق المقارنة الطرفية

تم حساب صدق هذا الاستبيان باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الاستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 8 درجات عليا و8 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ )، وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم ( ) يتضح بأن هذا الاستبيان صادق حيث بلغت قيمته (10.09) وهي دالة عند درجة الحرية (14) ومستوى الخطأ أو الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان العلاقات الإنسانية

| القرار       | مستوى الدلالة | t      | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | حجم العينة | الطرفين      |
|--------------|---------------|--------|-------------|-------------------|-----------------|------------|--------------|
| دال عند 0,01 | 0,000         | 10,090 | 14          | 2,31455           | 52,2500         | 08         | الطرف الأعلى |
|              |               |        |             | 1,58114           | 42,2500         | 08         | الطرف الأدنى |

#### ❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم حسابه بالنسبة للاستبيان ككل فكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (09): معاملات ثبات استبيان العلاقات الإنسانية .

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات |               |
|--------------------|-------------|---------------|
| 0.65               | 16          | الاستبيان ككل |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان قد بلغ (0.65) وهي قيمة متوسطة مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

#### 1-2-2- إستبيان الأداء الوظيفي

تم التحقق من صدق وثبات هذا الاستبيان في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

#### ❖ صدق المقارنة الطرفية

تم حساب صدق هذا الاستبيان باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الاستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 8 درجات عليا و8 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) ، وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم ( ) يتضح بأن هذا الاستبيان صادق حيث بلغت قيمته (08.55) وهي دالة عند درجة الحرية (14) ومستوى الخطأ أو الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء

الوظيفي

| القرار       | مستوى الدلالة | t     | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | حجم العينة | الطرفين      |
|--------------|---------------|-------|-------------|-------------------|-----------------|------------|--------------|
| دال عند 0,01 | 0,000         | 8,554 | 14          | 3,62531           | 59,5000         | 08         | الطرف الأعلى |
|              |               |       |             | 2,87849           | 45,5000         | 08         | الطرف الأدنى |

❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم حسابه بالنسبة للاستبيان ككل فكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (11): معاملات ثبات استبيان العلاقات الإنسانية .

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات |               |
|--------------------|-------------|---------------|
| 0.68               | 15          | الاستبيان ككل |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الكلي

للاستبيان قد بلغ (0.68) وهي قيمة متوسطة مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة

مقبولة من الثبات.



## 2- الدراسة الأساسية

### 2-1- منهج الدراسة

نظرا لأن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى موظفي حديقة التسلية والترفيه -موستلاند-، وجد الطالب الباحث أن استخدام المنهج الوصفي بشقيه الإرتباطي والمقارن هو الأنسب.

### 2-2- حدود الدراسة الأساسية

تمثلت حدود الدراسة الأساسية في:

- الحدود البشرية: تمثلت في موظفي حديقة التسلية والترفيه بمدينة مستغانم، والمقدر عددهم بـ 50 موظف وموظفة.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين 21 و30 ماي من سنة 2022.

### 2-3- عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة 50 موظف وموظفة من كلا الجنسين بحديقة التسلية والترفيه-موستلاند-حيث تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص توضحها الجداول التالية:

### 2-3-1- خصائص عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (12): توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | أفراد العينة |
|----------------|---------|--------------|
| 62.00%         | 31      | ذكور         |
| 38.00%         | 19      | إناث         |
| 100%           | 50      |              |

من خلال الجدول يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة

مئوية تقدر بـ 62%.

جدول رقم (13): توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

العلمي.

| النسبة المئوية | التكرار | أفراد العينة |
|----------------|---------|--------------|
| 16%            | 08      | متوسط        |
| 50%            | 25      | ثانوي        |
| 34%            | 17      | جامعي        |
| 100%           | 50      |              |

من خلال الجدول يتضح أن نصف أفراد عينة الدراسة متحصلون على

مستوى ثانوي بنسبة 50% يليه المستوى الجامعي بنسبة 34%، اما نسبة 16%

كانت للمستوى المتوسط.

جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

| النسب المئوية | التكرار | أفراد العينة   |
|---------------|---------|----------------|
| 20%           | 10      | اقل من 5 سنوات |
| 18%           | 09      | من 6-10 سنوات  |
| 40%           | 20      | من 11-15 سنة   |
| 22%           | 11      | أكثر من 16     |
| 100%          | 50      |                |

#### 4-2- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببحث شبكي للحصول على بعض الاستبيانات الخاصة بالمتغيرين، مما مكن من الحصول على استبيان العلاقات الانسانية من اعداد بونوة علي (2015.2016)، ويتكون من 16 فقرة، لتقييم عبارات المقياس كانت البدائل وفق ميزان خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، مع درجات التصحيح من 5 الى 1 على التوالي.

كما إستطاع الباحث ايضا الحصول على استبيان الأداء الوظيفي معد من طرف بسام زاهر وآخرون (2013) بحيث يتكون من 15 فقرة، لتقييم عبارات المقياس كانت البدائل وفق ميزان خماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير موافق، غير موافق بشدة) واخذت درجات التصحيح من 5 الى 1 على التوالي.

## 2-5- الأساليب الإحصائية

للإجابة على فرضيات الدراسة استخدم الطالب الباحث في تحليل النتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي، معتمداً في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V. 20 ، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون للإجابة على الفرضية الأولى.
- معامل ألفا لكرونباخ ومعادلة جوتمان لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة الإحصائية.
- اختبارات لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

لقد أفرزت لنا الدراسة الميدانية معطيات تبين واقع الحال في حظيرة التسلية موستالاند ولاية مستغانم من حيث العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، ولقد أكدت هذه الدراسة على أن المؤسسة تعتمد على ذوي المؤهلات البسيطة، وان كانوا من حاملي الشهادات. وقد أوضحنا فيما سبق أن ذلك يرجع إلى عوامل عدة، منها طبيعة المؤسسة كمؤسسة عمومية تابعة للتوظيف العمومي، من جانب آخر فإن عملية التوظيف داخل هذه المؤسسات تستجيب لمقياس تسيير الموارد البشرية وتستجيب إلى متطلباتهم واحتياجاتهم.

من جهة أخرى فإن هذه المؤسسات لها سياسة تنمية العلاقات البشرية التي تتوفر عليها، كما تقوم بتكوين لعمالها من أجل تحسين أدائهم ومؤهلاتهم، أي عملية تقييم الأداء تبقى عملية آلية، بالإضافة إلى ذلك المحفزات التي تشجع العمال على العمل ضمن هذه المؤسسات، مما يجعلها تعيش في مناخ الرضا والتفاهم وسيرورة العمل بينهم.

وقد تجلّى ذلك في تقييمهم لتسيير العمال وكذا لتقييمهم لعمل ونشاط المؤسسة التي يعملون بها. وعليه فإنه يمكن القول أن المؤسسات تتوفر على سياسة تأثير العلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي.

## قائمة المراجع باللغة العربية

احمد ماهر، إدارة الموارد البش رية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 2006 م.

إدريس ، وائل ، محمد. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة). الأردن: دار وائل للنشر.

إسماعيل خليفة السيد، السلوك الإداري، دار الشرق، عمان، 2002 م.

أنيس عبد المجيد ( 2009 ) تأثير العلاقات الانسانية على انتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية " المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط" الواقعة بالمحمدية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ' المنشورة , الجزائر العاصمة بستان احمد عبد الباقي وطه حسين، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، 1403 هـ.

الحربي خالد حميدي، اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424 هـ.

حرحوش ، عادل ، والسالم ، مؤيد سعيد(2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

حسين عوض، العلاقات الإنسانية والأداء، المشاعل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 م.

الحقيل سليمان عبد الرحمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطابع التقنية للاوفيس، الرياض، 1417 هـ.

الحلابي، إبراهيم، عباس (2013). تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها القاهرة: دار الفكر العربي

الحناوي محمد حسن، (2003) أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية

حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 2012م.

حنفي محمود سليمان (2013) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

الحوامدة نضال صالح،(2004) العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية. ،دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية

خضير كاظم حمود و الخرشة ياسين كاسب (2009) .إدارة الموارد البشرية ط 02 .عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة

درة عبد الباري إبراهيم و الصباغ، زهير نعيم،(2008).إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ط 01 .الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع.

درة، عبد الباري (2003) "تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية في مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية" ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا معهد التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الطائف

درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أسس العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة، وزارة الداخلية،

رشوان حسين عبد الحميد احمد، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005م

الرهيط عبد الرحمان بن سليمان،(2004) العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض

زياد صالح حسن سميع (2009) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، غير منشورة.

سعيد بريش ، و مفيدة يحيوي (2012) مجلة أداء المؤسسات " العدد / 01 مطبعة قاصدي مرباح ورقلة ، بعنوان " : أهمية التكامل بين- أدوات المراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها

سلاطنية، بلقاسم (فيفري 2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد05.

سلامة ، محمود، و غباري، محمد (2003). أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي .مصر: المكتب الجامعي للنشر.

الشنواني ، صلاح (2013). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

شهيب محمد علي، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004 م.

صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، 2008 م

طاهر إبراهيم نعيم ( 2011 ) " الادارة الحديثة" الاردن, دار غريب النشر و التوزيع

الطخيس إبراهيم عبد الرحمان والجريتلي عماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، 1405 هـ.



- طلعت إبراهيم لطفى،(2007) علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب، القاهرة
- طلعت، إبراهيم ، لطفى (2007). علم الاجتماع التنظيم. الأردن: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الطويرقي نوال سعد، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية، دار الأندلس الخضراء، جدة، 2002 م.
- العربي كامل محمد، العلاقات الإنسانية في المنظمات الحكومية، الدار المروانية للنشر والتوزيع، دمشق، 2000 م.
- فلية ،فاروق، عبده، و عبدالمجيد، محمد(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاهرة، 2003 م.
- قجه رضا،(2003) أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة براتنيك للمعلوماتية والخدمات المكتبية للنشر، ط 1، الجزائر.
- ماهر ، أحمد (2005)، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- محمد أمين،(2003) إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية،
- مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1402هـ
- النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1411 هـ.
- نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، دار المعرفة، القاهرة 2003 م.

وايلز كيموبل، نحو مدارس أفضل (ترجمة) فاطمة محجوب، الانجلو مصرية،  
القاهرة، 2007 م.

ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية،  
الرياض، 1403 هـ.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Administration, Vol,22.6. 1962.

Davis, Keith. Human Relations Business , N.Y: Mcgraw–Hill Book 1972.

Saltonstall, R. Human Relations in Administration, N.Y: McGraw–Hill :  
1959

Scott, W. Madern Human Relations In Perspective, Person

الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة

أولاً: استبيان العلاقات الإنسانية

ثبات الفا كرونباخ

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,658              | 16                |

صدق المقارنة الطرفية

### Statistiques de groupe

|         | VAR0002 | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---------|---------|---|---------|------------|-------------------------|
| VAR0001 | 1,00    | 8 | 52,2500 | 2,31455    | ,81832                  |
|         | 2,00    | 8 | 42,2500 | 1,58114    | ,55902                  |

### Test d'échantillons indépendants

|  | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|--|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|  | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|  |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| VAR00001 Hypothèse de variances égales | ,474                                       | ,502 | 10,090                           | 14     | ,000              | 10,00000           | ,99103                | 7,87445                                      | 12,12555   |
| Hypothèse de variances inégales        |  |      | 10,090                           | 12,365 | ,000              | 10,00000           | ,99103                | 7,84778                                      | 12,15222   |

الأداء الوظيفي

ثبات الفا كرونباخ

**Statistiques de  
fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,680              | 15                |

### Statistiques de fiabilité

|                                     |          |                         |                |
|-------------------------------------|----------|-------------------------|----------------|
|                                     | Partie 1 | Valeur                  | ,703           |
|                                     |          | Nombre d'éléments       | 8 <sup>a</sup> |
| Alpha de Cronbach                   | Partie 2 | Valeur                  | ,300           |
|                                     |          | Nombre d'éléments       | 7 <sup>b</sup> |
|                                     |          | Nombre total d'éléments | 15             |
| Corrélation entre les sous-échelles |          |                         | ,455           |
| Coefficient de Spearman-Brown       |          | Longueur égale          | ,625           |
|                                     |          | Longueur inégale        | ,626           |
| Coefficient de Guttman split-half   |          |                         | ,616           |

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008.

b. Les éléments sont : VAR00008,  
VAR00009, VAR00010, VAR00011,  
VAR00012, VAR00013, VAR00014,  
VAR00015.

صدق المقارنة الطرفية



### Statistiques de groupe

|              | VAR0<br>0002 | N | Moyenne     | Ecart-<br>type | Erreur<br>standard<br>moyenn<br>e |
|--------------|--------------|---|-------------|----------------|-----------------------------------|
| VAR0<br>0004 | 1,00         | 8 | 59,50<br>00 | 3,625<br>31    | 1,28174                           |
|              | 2,00         | 8 | 45,50<br>00 | 2,878<br>49    | 1,01770                           |

### Test d'échantillons indépendants

|         |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|---------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|         |                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|         |                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| VAR0004 | Hypothèse de variances égales   | ,070                                       | ,795 | 8,554                            | 14     | ,000              | 14,00000           | 1,63663               | 10,48977                                     | 17,51023   |
|         | Hypothèse de variances inégales |  |      | 8,554                            | 13,316 | ,000              | 14,00000           | 1,63663               | 10,47277                                     | 17,52723   |

فرضيات الدراسة الأساسية

فرضية العلاقات الإنسانية مع الجنس

### Statistiques de groupe

|              | VAR0<br>0002 | N  | Moye<br>nne | Ecart-<br>type | Erreur<br>standard<br>moyenn<br>e |
|--------------|--------------|----|-------------|----------------|-----------------------------------|
| VAR0<br>0001 | 1,00         | 31 | 47,03<br>23 | 3,701<br>21    | ,66476                            |
|              | 2,00         | 19 | 51,21<br>05 | 3,189<br>90    | ,73181                            |

### Test d'échantillons indépendants

|          | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|----------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|          | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|          |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| VAR00001 | 1,488                                      | ,229 | -4,076                           | 48     | ,000              | -4,17827           | 1,02505               | -6,23927                                     | -2,11726   |
|          |  |      | -4,226                           | 42,570 | ,000              | -4,17827           | ,98866                | -6,17268                                     | -2,18386   |

الأداء مع الجنس

**Statistiques de groupe**

|              | VAR0<br>0002 | N  | Moyenne     | Ecart-<br>type | Erreur<br>standard<br>moyenn<br>e |
|--------------|--------------|----|-------------|----------------|-----------------------------------|
| VAR0<br>0006 | 1,00         | 31 | 51,90<br>32 | 6,040<br>72    | 1,08495                           |
|              | 2,00         | 19 | 50,10<br>53 | 3,142<br>80    | ,72101                            |

### Test d'échantillons indépendants

|          |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|----------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|          |                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|          |                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| VAR00006 | Hypothèse de variances égales   | 8,105                                      | ,006 | 1,199                            | 48     | ,237              | 1,79796            | 1,50015               | -1,21830                                     | 4,81422    |
|          | Hypothèse de variances inégales |  |      | 1,380                            | 47,054 | ,174              | 1,79796            | 1,30267               | -,82260                                      | 4,41853    |

فرضيات العلاقات الإنسانية مع المؤهل العلمي

### ANOVA à 1 facteur

VAR00001

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 154,848          | 2   | 77,424             | 5,642 | ,006          |
| Intra-groupes | 644,932          | 47  | 13,722             |       |               |
| Total         | 799,780          | 49  |                    |       |               |

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: VAR00001

Scheffe

| (I)<br>VAR000<br>04 | (J)<br>VAR000<br>04 | Différenc<br>e de<br>moyenne<br>s (I-J) | Erreur<br>standard | Signific<br>ation | Intervalle de<br>confiance à 95% |                         |
|---------------------|---------------------|---|--------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------------|
|                     |                     |   |                    |                   | Borne<br>inférieure              | Borne<br>supérieur<br>e |
| 2,00                | 3,00                | -4,10857*                               | 1,58403            | ,043              | -8,1128                          | -,1043                  |
|                     | 4,00                | -5,53968*                               | 1,65003            | ,006              | -9,7107                          | -1,3686                 |
| 3,00                | 2,00                | 4,10857*                                | 1,58403            | ,043              | ,1043                            | 8,1128                  |
|                     | 4,00                | -1,43111                                | 1,14508            | ,464              | -4,3257                          | 1,4635                  |
| 4,00                | 2,00                | 5,53968*                                | 1,65003            | ,006              | 1,3686                           | 9,7107                  |
|                     | 3,00                | 1,43111                                 | 1,14508            | ,464              | -1,4635                          | 4,3257                  |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

فرضيات الأداء مع المؤهل العلمي



## ANOVA à 1 facteur

VAR00006

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 33,972           | 2   | 16,986             | ,625 | ,539          |
| Intra-groupes | 1276,608         | 47  | 27,162             |      |               |
| Total         | 1310,580         | 49  |                    |      |               |

الخبرة مع العلاقات الإنسانية

### ANOVA à 1 facteur

VAR00001

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 62,855           | 2   | 31,427             | 2,004 | ,146          |
| Intra-groupes | 736,925          | 47  | 15,679             |       |               |
| Total         | 799,780          | 49  |                    |       |               |

الخبرة مع الأداء الوظيفي

### ANOVA à 1 facteur

VAR00006

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 4,885            | 2   | 2,443              | ,088 | ,916          |
| Intra-groupes | 1305,695         | 47  | 27,781             |      |               |
| Total         | 1310,580         | 49  |                    |      |               |