



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية-بلدية جامعة-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

✚ محمدى كريمة

إعداد الطالبة:

✚ خولة اسماعيلية

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانة الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من علي بإتمام هذه المذكرة، ومن عليا بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد -أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفتي الأستاذة الدكتور محمدية كريمة حيث كان لتفظلها بالإشراف على هذه المذكرة أكبر أثر في إثرائها بأفكارها النيرة، ومعلوماتها القيمة، فلم تبخل بجهودها ونصائحها، جزاها الله خير الجزاء-. وأتقدم بالشكر والإحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بدلوه من جهد في قراءة مذكرتي المتواضعة، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يشري هذه المذكرة-. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصيح والمشورة في مسيرتي العلمية وجزاهم الله ألف خير.



ملخص الدراسة

يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يشير الموارد الأخرى بالمنظمة، ومنه تستطيع المؤسسة.

أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي تشتت من أجلها فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي، وتمكنها من منافسة نظيرتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل، فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال.

Summary

The worker is the basis for the success of any organization, through the work he performs and the amount he gives of his effort, work and skills as the only element that indicates other resources in the organization, and from which the organization can.

To achieve the set goals for which they are dispersed. Paying attention to the human aspect within the institutions and giving the individual worker its importance enables the institution to be more effective in its activity with the internal and external environment, and enables it to compete with its counterpart in light of the continuous development and change that is taking place, through this interest there will be flexibility In the communicative process between workers as well as between management in addition to spreading the spirit of cooperation and teamwork, which has a significant impact on the performance of

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الثاني العلاقات الانسانية	
14	تمهيد:
15	1-تعريف العلاقات الإنسانية
16	2-التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية
17	3-أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية
17	3-1- أهداف العلاقات الإنسانية
18	3-2- أهمية العلاقات الإنسانية
19	4-أسس العلاقات الإنسانية
20	5-مبادئ العلاقات الإنسانية
21	6-نظريات العلاقات الإنسانية
26	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
28	تمهيد:
29	1-مفهوم الأداء الوظيفي
29	1-1-المعنى اللغوي
29	1-2-المعنى الإصطلاحي

29	2-محددات الأداء الوظيفي
29	2-1- الجهد:
30	2-2- القدرات:
30	2-3- إدراك الدور أو المهمة:
31	3-أهمية الأداء الوظيفي:
32	4-تقييم الأداء الوظيفي
32	4-1-مراحل تقييم الأداء الوظيفي
33	4-2-أهداف تقييم الأداء:
34	5-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
34	5-1- العوامل الإدارية:
35	5-2-العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
36	6-النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
39	خلاصة الفصل :
41	تمهيد
42	1-الدراسة الإستطلاعية:
42	1-1-التعريف بالمؤسسة"بلدية جامعة"
42	1-2-نشأة بلدية جامعة:
43	2-منهج الدراسة

43	3- عينة الدراسة
43	4- أدوات الدراسة
45	خلاصة الفصل:
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج	
47	تمهيد
48	1- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
52	1-1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:
60	1-2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
65	1-3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:
69	2- مناقشة نتائج الدراسة
72	الاستنتاج العام:
73	خاتمة
75	الملحق
82	قائمة المصادر والمراجع

اهداء

أهدي بهذا العمل والجهد إلى : من قال بحقهما الله "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة- "إلى من كانت مصدر الدعم النفسي والروحي إلى السيدة التي لم تحرمني من رعايتها ومساندتها ووقوفها إلى جانبي ومدتني بالثقة والعزم والصبر في كل خطوة أخطوها في إنجاء هذا العمل المتواضع ، إلى أروع امرأة في الوجود *أمي الغالية* حفظها الله ورعاها إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، إلى الذي لم يخل علي بأي شيء ، وسعى لأجل راحتي ونجاحي ، إلى أعضم وأعز مرسل في الكون أبي الغالي إلى إخوتي وأخواتي عضدي وسندي ومشاطري أفرحي وأحزاني : علي ومجاهد ، نورة ، فائزة ، سارة ، سهيلة ، نعمة ، فاطمة . إلى براعم العائلة : عبد المغيث ، أحمد ياسين ، نزياد ، يرم ، مراباب ، مهيتاب . إهداء خاص إلى من دعمني بكل الأوقات والظروف ، كان بجانبني ولم يتركني حتى وصل معي إلى هذا الإنجاز العلمي المتواضع "خطيبي نزهير" إلى أكثر الفتيات معزة وغلاء على قلبي صديقاتي آمال ، عائشة ، دلال ، ابتسام ، مسعودة ، منال

مقدمة

تميز القرن الحالي بالثورة الصناعية وإتساع إعتداد الإنسان على الآلة في الإنتاج، مما أدى إلى وجود ميادين جديدة للعلاقات الإنسانية و مشكلات مختلفة، فاجتماع عدد من العمال في مصنع واحد وتوزيع الأعمال بينهم رغم وحدة الإنتاج وتنوع الأعمار والأجناس في العمل، والشروط المادية المحيطة بالعمل وصحة العامل، كل هذه النواحي وغيرها وجهت الأنظار إلى ضرورة بحث مشاكل العمل كلها بحثاً موضوعياً بهدف تحديدها وتحسين تنظيمها وشروطها، وقد شهد بداية القرن الحادي والعشرين إهتماماً خاصاً بالروح المعنوية للعمال والعلاقات الإنسانية والعلاقات بين الجماعات وقد أدى ذلك إلى زيادة الإهتمام بالعامل بغية إعداده، لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

ومن هنا يمكننا التكلم عن الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة خاصة العمال المهنيين والإداريين والذين هم محور دراستنا، بحيث هذا الأخير هو الذي تستند عليه المؤسسات على اختلافها في تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق وللتفصيل في حيثيات هذا الموضوع قسم إلى خمس فصول جاءت كما يلي:

يمثل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة حيث إستهل بتحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، وفيما تتجلى أهداف الدراسة وأهميتها كما تناولنا في هذا الفصل مفاهيم الدراسة مع الإشارة إلى الدراسات السابقة، أما الفصلين الثاني والثالث يمثلان الإطار النظري للدراسة فبنسبة للفصل الثاني المعنون بالعلاقات الإنسانية، تحدثنا فيه أولاً عن تعريف العلاقات الإنسانية، التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية، وعن الأهداف وأهميتها، الأسس، مبادئ العلاقات الإنسانية وأيضاً النظريات التي عالجت موضوع العلاقات الإنسانية

وبالنسبة للفصل الثالث فقد تمحور عنوانه حول الأداء الوظيفي تحدثنا فيه عن مفهوم الأداء الوظيفي، محدّداته، أهمية الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعن النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع والخامس فيمثلان الجانب الميداني للدراسة من خلال : الدراسة الإستطلاعية ومنهج الدراسة ، عينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وخصص الفصل الخامس ل: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ثم الاستنتاج عام يضم مجمل ما توصل إليه من نتائج في هذا الموضوع

الفصل الأول:

الاطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية

تعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم الغير رسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والإحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والإستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في إعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل المؤسسة وهو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل إتجاه عمله ساعيا بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم او نقيس أداء المؤسسة ككل.

وما دام موضوع الدراسة يتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، فيكفينا في هذا المجال أن نتناول الموضوع مبتدئين من دراسة تايلور وزملائه، حيث قدم دليل الحركة والزمن يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ثم ما لبثت البحوث أن إتجهت وجهة أخرى بعد أن إتضح فشل هذا الإهتمام فدرست العوامل السيكولوجية والروح المعنوية وظهر من خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد لدرجة كبيرة على العلاقات مع الآخرين وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية وهكذا إبتعد الإتجاه الحديث عن الإهتمام الخاص بالفرد وأخذ ما يهتم أكثر بالعوامل الإجتماعية في مواقف العمل ومع بداية إتجاه العلاقات الإنسانية حيث حاولت هذه المدرسة أن تبرز ما أهملته الدراسات السابقة للسلوك البشري ونعني الدوافع النفسية للسلوك، العلاقات والقيم والمواقف الجماعية داخل المصنع والتنظيمات

حيث يرى رواد هذا الإتجاه "التون مايو" ان الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأفضل سمة إنسانية إجتماعية تميزه هي تعاون، إذ أن شعور الفرد بإنتمائه هو الذي يحفزه للبدل والعمل، حيث ترى المدرسة العلاقات الإنسانية أن المورد البشري أثمن مردود تملكه المنظمة التي تسعى للحفاظ على مواردها وإرضاءه وجذبه إليها "دراسات جيل هارفارد 1927-1932".

وإنطلاقا من هذا الأساس تشير المشاهدات الميدانية وملاحظات المسؤولين في بعض المؤسسات الجزائرية ككل، والخدماتية خاصة إلى حالات من عدم الرضا ومشكلات وصراعات أحيانا تؤثر سلبا على أداء العاملين نتيجة لإهمال العلاقات الإنسانية والتعامل مع العاملين على أنهم آلات بدون مشاعر، الأمر الذي أثر على العاملين وبالتالي على الأداء المنظمي،

إذ لا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وإزدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع، إذ أن الأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة التي تكون منها عمل الفرد ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية

- ✓ هل للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تأثير على الأداء الوظيفي ؟
- ✓ هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على الأداء الوظيفي؟
- ✓ هل للاتصال التنظيمي تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين؟

2-الفرضيات

- ✓ للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية جامعة.
- ✓ للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على أدائهم الوظيفي ببلدية جامعة.
- ✓ للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين ببلدية جامعة تأثير على أدائهم الوظيفي.

3-أهداف الدراسة

- معرفة واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الخدمائية
- تحديد تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين
- الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعامل
- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على أدائهم الوظيفي
- تقديم توصيات وإقتراحات لتعزيز وإدامة العلاقات الإنسانية في المؤسسة

4-أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- ✓ أهمية موضوع العلاقات الإنسانية نظراً لتأثيرها الكبير على الأداء الوظيفي.

✓ إحتياج المؤسسات لمثل هذه الدراسة لإرتباط العلاقات الإنسانية بإنتاجية وأداء العامل.

✓ إرتباط العلاقات الإنسانية بأهداف البلدية كمؤسسة خدماتية نشطة.

✓ الحاجة لمثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات علاقته.

5- مفاهيم الدراسة

✓ العلاقات الإنسانية:

يستخدم مفهوم العلاقات الانسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين كل من الادارة و الافراد و تهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة انتاجيتهم و هي أي صلة بين فردين أة جماعتين أو أكثر أقر بين فرد وجماعة و قد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة و قد تكون فورية أو آجلة (زكي, 1982, 352)

التعريف الاجرائي للعلاقات الانسانية

أساليب للسلوك الإنساني الذي إتفق جميع الناس على أنها ضرورة لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها داخل المؤسسة الخدماتية بلدية جامعة .

✓ الأداء الوظيفي :

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام و الذي يمكن

توضيحه من خلال مجموعة تعريفات :

يعرف الأداء على أنه النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل كالتنتاج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل و المعبر عنها بوحدات قياس معينة ويعرف أيضا أنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بني وذهني (السلمي, 1998, 267)

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو

يعكس الكيفية التي ييحق بها ,أو يشبع متطلبات الوظيفة (راوية , 2001, 233)

✓ التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي

جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع

مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة بالمؤسسة الخدماتية بلدية جامعة .

✓ الإتصال التنظيمي :

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ،ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة ٣

5-الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى : العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى اق اخاموك "

ويمكن تحديد أهداف الدراسة إلى النقاط التالية:

- الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء....إلخ في محيط العمل.
- معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي والغير رسمي داخل المركز الجامعي بإعتباره منظمة تضم عدد من العاملين.
- الوقوف على إختلاف وجهات النظر حول العلاقات الإنسانية بين عمال المركز الجامعي
- كشف العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة .
- تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل.
- معرفة على أي أساس تبنى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- وقد توصلت إلى النتائج أهمها:
- ✓ يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
- ✓ يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى
- ✓ سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميولات عامله مما يحقق لهم رضى وظيفي .
- ✓ وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- ✓ النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين.
- ✓ وجود اتصال بين العاملين خارج أوقات العمل يؤدي الى تسيير العمل بشكل افضل.

- ✓ وجود علاقات انسانية بين العاملين والادارة بالمركز ويؤدي الى وجود دافعية اكثر لرفع الأداء.
- ✓ وجود علاقات انسانية بين العمال والادارة يؤدي الى مزيد من الولاء التنظيمي.
- ✓ وجود علاقات انسانية بين زملاء في العمل يؤدي الى المشاركة في صنع القرارات الصحيحة.
- ✓ التقاف مجموعة معينة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيما غير رسمي يؤثر في اتخاذ القرار.
- ✓ يقوي المرؤوسين من علاقاتهم غير الرسمية مع الرؤساء.
- ✓ عدم اشراك الادارة بعض العاملين في اتخاذ القرارات ادى الى وجود تنظيم غير الرسمي.
- ✓ وجود اتصال غير فعال بين الرئيس والمرؤوسين تسبب في اظهار تنظيم غير رسمي، اثر على العملية الادارية والإنسانية.
- ✓ توتر العلاقة بين المرؤوسين والرئيس اوجد تنظيما غير رسمي مما أثر على الأداء الوظيفي.
- ✓ للعمال حاجات غير مادية يجب على الادارة الاهتمام بها واشباعها نظرا لأهميتها
- ✓ في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يعتبر التحفيز المعنوي محدد من محددات الأداء الفعل بالمنظمة.

الدراسة الثانية: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي

ومن بين أهداف الدراسة:

- ✓ محاولة التعرف على تفكير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .
- ✓ محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.
- ✓ محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة.

✓ محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين فيها.

✓ محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.

✓ محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وتأثير ذلك على رضاهم.

✓ محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضاء.

وأشارت النتائج إلى:

✓ أكدت الدراسة على أنه من المهم جدا ورك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي الأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومروسيه، ودور تطبيقات الاتصال العملية تطبيقات فتعدى إفشاء السلام، علم الإنتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية

✓ أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، من خلال استماع لرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الامتنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته، ويرجع ذلك محاولة الرؤساء التنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرووسين بغرض خلق جو ودي في العمل، يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرووسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، بالإضافة إلى شعورهم بأنهم غير مجبرين على تلك العلاقات الطيبة مادامت اللوائح والتنظيمات موجودة والتي تلح على الانضباط وإطاعة أوامر الرؤساء.

✓ أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فالعمل بالتعاون ضمن فريق بقصد تحقيق إنجاز أسرع، كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل، وتحميلها للمرؤوسين.

✓ أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة، مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المر بين الزملاء، والذي يوحي بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة وما يفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم اللهم المشترك وبالانتماء إلى جماعة الزملاء، خاصة إذا اجتمع ذلك بالإحساس بالتهميش الذي قد يكون مقصودا من بعض الرؤساء للمرؤوسين، كما لاحظنا ذلك سلفا في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

الدراسة الثالثة: دراسة رانجيفيرا وزملائه بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات المتعددة الثقافات).

تهدف الدراسة إلى:

✓ فحص تأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المنظمات متعددة الثقافات في أمريكا ، الهند ، الكونغو ، من خلال تحليل سياق ثقافي مشترك باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي و باستخدام عينة عشوائية بلغ عددها 318 مفردة موزعة على ثلاثة دول .

✓ وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ إن هذه الدراسة تعد من القليل جدا من الدراسات التي تفحص تأثير المناخ الوظيفي

✓ على أداء المنظمات من خلال بحث سياق ثقافي مشترك ، وما يميز هذه الدراسة أنها أخذت البعد الدولي بعقد مقارنة بين اثر المناخ الوظيفي في المنظمات في كل

- ✓ من الولايات المتحدة الأمريكية والهند والكنغو.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف بالأداء العملي والتنظيمي عند الشركات
- منظمات المدروسة في البلدان الثلاثة السابقة الذكر تعزى إلى اختلاف المناخ
- التنظيمي، كما أن للاختلاف في البعد الثقافي بين هذه الدول أثر في اختلاف
- عناصر المناخ التنظيمي.
- ✓ تعد المنظمات ذات الطابع الثقافي أكثر تأثيراً بالمناخ التنظيمي الذي يشمل نمط
- القيادة ونمط الاتصال والعلاقات الإنسانية والانضباط التنظيمي.
- الدراسة الرابعة: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية
- الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- ✓ هدفت الدراسة تعرف درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى
- مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من
- وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وهدفت أيضاً تعرف أثر كل من
- متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة
- في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية
- الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشيرين أنفسهم.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- ✓ الدرجة الكلية المجالات الرقابة الإدارية لدي مثيري المدارس الحكومية الأساسية
- في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت
- بمتوسط حسابي مقداره (466) و انحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يشير
- إلى مستوى مرتفع جداً الرقابة الإدارية
- ✓ الدرجة الكلية المجالات واقع الأداء الوظيفي الذي مثيري المدارس الحكومية
- الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم
- جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) و انحراف معياري مقداره (0-40)، وهذا
- يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عملية الرقابة
- الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات

شمل الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (0.686).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (2) في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى المتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.

✓ د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05) في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية

✓ ووفقا لنتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة أشارت بمجموعة من التوصيات من أهمها:
 ✓ ضرورة أن تتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين .

الفصل الثاني:

العلاقات الانسانية

تمهيد:

إهتمت الدراسات والبحوث التنظيمية بقضايا ومواضيع متنوعة من بينها نجد موضوع العلاقات الإنسانية كمحور أساسي في التنظيم إذ تعددت الدراسات والبحوث النظرية وكذلك العديد المقاربات النظرية التي تناولت هذا الموضوع من زوايا عديدة، ومن منطلقات متعددة كل حسب إهتماماته الفكرية، ونحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لمفهوم العلاقات الإنسانية، التطور التاريخي لها، الأهداف والأهمية منها، وأسسها والمبادئ وأيضاً التطرق لمختلف الإسهامات النظرية التي إرتبطت بموضوع العلاقات الإنسانية.

1-تعريف العلاقات الإنسانية

لقد تعددت وتتوعدت استخدامات الباحثين لمفهوم العلاقات الإنسانية كل حسب رؤيته واهتمامه، هذا ما يفسر لنا التنوع في صياغة المفاهيم العلمية، ووفقا لهذه الرؤية نشير إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية من المفاهيم المركزية في نظرية التنظيم، وهنا سنحاول التطرق لتطور الباحثين حول هذا المفهوم

عرفها ببيكون: " أن العلاقات الإنسانية تعبر عن حق الأفراد في موقف معين من أجل الوصول إلى التوازن في الأهداف أي تدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتنتج أفراد سعداء يشعرون بالرضا على أعمالهم." (لنصاري 2012-2013، 31)

كما بين ديفيز: " مفهوم العلاقات الإنسانية بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة وتكون العلاقة الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي مهتم بجعل الأشياء تعمل." (الفليت، 201، 36)

وترى مادلين غرافيتز: " أن العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل v، إنها تتطلب وعيا بطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الإكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها الآخرين." (بونوة 2015-2016، 56)

ويذكر أحمد عساف: " أن العلاقات الإنسانية يقصد بها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الإحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بعضهم البعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات، والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل." (الطويرقي 1418، 24،)

ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد: " العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والإقناع القائم على أسس علمية بين الأفراد والجماعات أي هيئة أو منشأ بطريقة واعية من الفهم أو التعاون المتبادل مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة." (لنصاري، 2012-2013، 35)

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يحدد به هو " أنها تلك العلاقات القائمة على المحبة والألفة بين أفراد المؤسسة سواءا خدماتية أم صناعية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا لتلك المؤسسة."

علاقة الانسان بالإنسان قديمة فذك خلقه، ومنذ أول تجمع بشري وتجلى الاهتمام بقضية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الاخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلى صراحة بالتأكيد ما حث عليه من حسن المعشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: **چ پ پ ی ن ن ذ ت ث ث ط ڈ ف ف ف**

ق ف ج ج ج ج ج ج چ آل عمران: 159

وقد كانت بداية الاعتراف بالعلاقات الإنسانية في الثلاثينات من هذا القرن مع بداية الثورة الصناعية حيث كان لها الدور الأكبر في تأكيد أهمية العامل الإنساني وإعطائه الاهتمام الذي يتناسب والجهد الذي يبذله في العمل. واعتمدت في بلورة مبادئها وأفكارها على نتائج التجارب العلمية التي أجريت على العاملين في شركة "هاوثورن وسترن إلكتريك" في الولايات المتحدة الأمريكية وكان على رأس القائمين بهذه التجارب إلتون مايو عام 1927م 1932م وآخرون.

حيث أثبت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية تلعب دورا أساسيا كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيتهم وتعد نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية هذه العلاقات للفرد والمؤسسة.

3-أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية

3-1- أهداف العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية في الإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.
- ✓ مساعدة الأفراد على تعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشرقة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ وبعبارة أخرى فإن صالح الشبكي، ينظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها ذلك العلم والفن الذي يهدف إلى:
- ✓ إقامة علاقات منسجمة بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة.
- ✓ تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد على تحقيق الإنتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة وتطويرها وتحسينها باستمرار. (لنصاري، مرجع سابق، 2012-37، 2013)

- ✓ تحقيق قدرة من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين خاصة فيما يتعلق بأهداف وأساليب العمل.
- ✓ تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضة التي تنشأ بينهما .

كما أن كامل محمد المغربي رأى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في:

- 1- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- 2- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- 3- إشباع رغبات العاملين وإحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (مصباح،

(2016، 55_2015)

ويهدف العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الفرد لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع البيئة، والتي تتمثل الحاجة إلى الإنتماء، والتعبير عن الذات والحاجة إلى التقدير والأمن والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، إشباع تلك الحاجات يعد محكا أساسيا لمدى فم المدير لأسلوب العلاقات الإنسانية للتعامل مع أفراد التنظيم الإداري. (الفليت، 2012، 38)

3-2- أهمية العلاقات الإنسانية

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية:

أن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية.

إن ممارسة العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية للإنسان فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائدا يفوق أضعاف الجهد المستمر.

أن العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد سعيد، 2004، 23)

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والإطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج رضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفاءته الإنتاجية.

فالعلاقات الإنسانية شرطا أساسيا لنجاح مديري الموارد البشرية لدى نجد إهتماما كبيرا بقوانين إدارة الموارد البشرية. (بو فلجة، 03)

وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر بإرتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة بل و إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته وتنحصر رغباته في أن يكون موضع إحترام وتقدير، وأن يجد مجالا مفتوحا للعمل. وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفيرها في جانب الإدارة يشعره بالإحترام والتقدير وهما عنصران هامان لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك. (الزبون، 2010، 22).

4-أسس العلاقات الإنسانية

نستطيع القول أن مفهوم العلاقات الإنسانية يبنى على أسس ثلاثة:

- ✓ الإنسان حيوان إجتماعي.
- ✓ إن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الهرمي وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصيغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية .
- ✓ حل مشاكل الإنسان يجب أن يتركز على الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية.

(الغمري، 77، 1986)

وتقوم أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية على أسس آتية أهمها:

- ✓ أستمع إلى الفرد وتفهم شعوره.
- ✓ شجع ميوله "الفرد" .
- ✓ قدر مجهوداته وزوده بالمعلومات والأخبار .
- ✓ إتصل به دائما واحترمه.(بن زاف، 65، 2015)
- ✓ ويضيف "البدرى" عدة أسس ومبادئ ترتكز عليها العلاقات الإنسانية :
- ✓ إقامة التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف .
- ✓ لإتفاق على معايير عليا للعمل يتفق الجميع على بلوغها.
- ✓ مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
- ✓ تقدير الأعمال الخلاقة ومكافأة أصحابها.
- ✓ تقدير الكرامة الإنسانية وعدم إمتهاها.(الفليت، 42، 2012)

ونظيف من الأسس العلاقات الإنسانية:

-الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب إحترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر أن يفكر تفكيرا موضوعيا منزه عن الإعتبارات الشخصية.

-المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي حيث يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيها.(حمدوش رشي، 75، 2009)

5- مبادئ العلاقات الإنسانية

جاءت نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت تصحيح مبادئ ومفاهيم التي كانت سائدة آنذاك ويمكن تجميع آراء رواد مدخل العلاقات الإنسانية أو المدخل السلوكي وتلخيصها في المبادئ التالية:

يتأثر الأفراد في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية في الإنتماء إلى الآخرين. يشعر الأفراد بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية في العمل. لدى الأفراد قدر مناسب من الشعور بالإنضباط الذاتي، وأن أساليب الرقابة والإشراف المباشر يمكنها أن تؤدي هذا الشعور، ومن الأفضل أن تكون الرقابة أو الرقابة غير مباشرين، ولتعميق الإحساس بالإنضباط الذاتي. (هروم، 2007، 12-2008)

من المبادئ الأخرى :

- ✓ أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .
- ✓ أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك الأفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط إجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- ✓ أن السبل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال " العاملين بصفة عامة" في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم. (بنديدي، 2009_53، 2010-54)
- ✓ أما كل من الدكتورين منير نوري وفريد كورتل فقد حددا مبادئ العلاقات الإنسانية في عدة نقاط نذكرها كما يلي:
- ✓ يجب أن يعامل أعضاء الجماعة بإعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته، لدى وجب إحترام الشخصية الإنسانية ودفعهم للعمل بحرية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك.

✓ يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل. (مصطفى خاطر، 96، 1999)

6- نظريات العلاقات الإنسانية

قد تبلور هور إتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينات من القرن الماضي كرد فعل لظهور إتجاه الإدارة العلمية هذا الأخير الذي كان يؤكد على الترشيح في التنظيم من خلال محددات الإنسانية تمثلت في :

✓ الاختيار العلمي للعامل.

✓ تأكيد الحوافز المادية.

دراسة الزمن والحركة ذلك وعلى إتساع إتجاه العلاقات الإنسانية، فنقتصر في هذا المقام على أشهر هذه الدراسات:

- دراسات ميرى فوليت:

مفكرة إجتماعية وسياسية أمريكية وتعتبر ميرى فوليت الرائدة الحقيقية المهنية لمدرسة العلاقات الإنسانية فلقد كان لأفكارها في مجال الإدارة والتسيير والسلطة والمسؤولية أثرها في أفكار مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية وإذا ألحت قبلهم على وجوب دراسة المظاهر والعوامل الإنسانية في الإدارة والتسيير دراسة علمية وعلى وجوب دراسة العوامل الاجتماعية والجماعية في المصنع وتأثيرها في العمل والإنتاج.

لقد ألحت فوليت على ضرورة إرتكاز نظرية الإدارة والتسيير إلى سيكولوجيا علمية وليس إلى تطورات حديثة علما بأنها ربطت في دراستها بين إختيار التجريد العلمي الفلسفي، وعلى غرار المدرسة الكلاسيكية إهتمت فوليت بالسلطة والمسؤولية وقد حددت في هذا المجال الفرق بين السلطة والسلطان. (بونوة علي، 2015_89، 2016)

وفي ما يلي نورد أهم أفكارها في الميدان والتي يمكن إستخلاصها من مقالاتها المختلفة وكتابها "الصراع والبناء" السلطة والسلطان

فالسلطان هو عبارة عن مقدرة على بلوغ الأشياء محددة تحديد جيدا وإحداث تغييرات ما، أما السلطة فهي حيازة أو امتلاك السلطان وممارسته.

وانطلاقاً من هذين التعريفين ترفض فوليت مبدأ تفويض السلطان الذي تتمسك به المدرسة الكلاسيكية التaylorية وترفض الخلط بين مفهوم "السلطان والسيطرة" الذي قالت به المدرسة الكلاسيكية وعلى هذه الصورة يعتبر توزيع المسؤوليات ممكناً بواسطة توضيح السلطان جميع تفرعات أقسام وحدات فروع المنشأة أو المنظمة في منظومة كلية وتؤدي وظيفتها أو الوظائف بصورة منتظمة ومتواصلة.

✓ المسؤولية

الاتجاه الذي تبنته فوليت تجاه المشكلة الاصة بالسلطة يتضمن أيضاً إعادة التفكير فيما يختص بمبدأ المسؤولية في المفهوم التقليدي لنظرية الإدارة... فتري فوليت أن المسؤولية (مثلها في ذلك مثل السلطة) ترتبط بالوظيفة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، وبالتالي كل فرد عليه أن يسأل نفسه عن أي شيء يعد مسؤول، ليس أمام من يكون مسؤول. (إبراهيم الغمري، 42، 1976-43)

✓ دراسات إلتون مايو

إن أطول النظرية العلاقات الإنسانية وتطورها ومدى مساهمتها في علم الاجتماع الصناعي، ظهرت بفضل أعمال إلتون مايو الناجمة عن مجموعة من التجارب التي إشتهرت بإجراءها شركة وسترن إليكتريك في مصانع هاوثرن بين (1933-1924) وكانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة تأثير الظروف الفيزيائية والمادية للعمل على الإنتاجية. (بلقاسم سلاطنية، 22، 2004)

فأول ما بدأ به "مايو" في دراسته الاهتمام بالظروف الفيزيائية والمادية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوئة وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول إهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير إتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً تابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي المصنع.

وأوضح "مايو" أن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلاً، لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاتهم خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. (مسلم بن رحمون، 2013_59، 2014).

ومن هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

✓ أن الانسان إجتماعي بطبعه وهو حيوان إقتصادي ويجب النظر على هذا الأساس

✓ أن الفرد يعتبر عضوا في جماعة, وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة .

✓ أن الأفراد المسؤولين عن الإدارة المنشأة يجب أن يكونو في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الافراد.

✓ قد أكدت هذه الدراسات على قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعية للإنسان هي حاجاته إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم وإنشاء علاقات معهم تم قبولهم

له. (بونوة، 2015، 91، 2016، 92)

• أعمال "لوريد وارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية

إهتم وارنر بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم, ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل, وبذلك صار من الممكن الاستعانة بمفاهيم "السويولوجية" المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور, المكانة والثقافة في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع, وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية.

التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية, فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي, وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً دون النظر إلى المنظمة على أنها نسق مغلق.

وهذا ما دعا بالكثير إلى تلاميذه إلى محاولة التحقيق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية, الدين والظروف الأسرية, ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي. (المرجع نفسه، 93)

✓ الإتجاه التفاعلي

قد ساهم في نمو الإتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية "جورج هومانر" من خلال دراسته للجماعات الصغيرة, حيث نجده يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الإجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل "يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة", والإحساسات

أوالعواطف "يشير إلى الحالات النفسية الإنفعالية حول الموضوعات أوالأشخاص", والأنشطة "يشير إلى الأفعال الفيزيكية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة" باعتبارها تشير إلى الإعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية, بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير العناصر الأخرى.(طلعت إبراهيم،106،2007)

✓ إتجاه التصميم التنظيمي

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو تقوم على حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه ابراهام ماسلو 1954.

✓ **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد مثل غذاء وماء ونوم وغيرها.

✓ **الحاجات إلى الأمن:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته وإستقراره.

✓ **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل أو في المجتمع ككل.

✓ **حاجات إحترام الذات:** تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفة.

✓ **حاجات تحقيق الذات:** وتتمثل هذه الحاجات في تحقيق فرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته السابقة, ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة.(مصطفى عشوي،104،1992/105)

هـ- وساهم رنيس ليكرت أن يوجد أساسا نظريا للطرق المستخدمة في التقريب بين سلوك الجماعات الصغيرة وأهداف المنظمة العامة.

فقد بدأ ليكرت دراسته من الافتراضي الخاص أنه طالما الجماعات الصغيرة لديها من القوة والتأثير الكبير على أعضائها, فإنه يمكن القضاء على الخلافات والنزاعات بين تلك الجماعات يعملون معا في جماعات على مختلف المستويات تتكون من:

1- عدد من زملائهم.

2- الرئيس المسؤولين أمامه.

وبالتالي تظهر المنظمة كهيكل مكون من عدد من الجماعات المتداخلة يقوم فيه الرؤساء بدور الوصلة اللازمة لتحقيق التداخل الفعال. (إبراهيم الغمري، 82، 1986)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة تفصيلية لموضوع العلاقات الإنسانية التي عززت بتكاملها النظري الحاصل في المجال التنظيمي، من خلال تقديم رؤية إنسانية مختلفة للفرد والمنظمة. وفي الأخير يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تعتبر وسيلة تتخذها الإدارة من أجل الوصول إلى جهود عملية مثمرة ومشبعة، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين أفراد التنظيم بطريقة تشبع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية .

فيعتبر الأداء عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات ويتوافق مستوى الأداء على قدرات مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية, الميول, الإهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وإشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها, فالأداء الراقى يرتكز خلفية عملية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث سيتم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع.

وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

1-1- المعنى اللغوي

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.(بوعطيط،2008-2009، 72)

1-2- المعنى الإصطلاحي

عرف الأداء على: أنه سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة "سواء فرضه عليه الآخرون أم قام به من ذاته".(بوعطيط، نفس المرجع،2008-2009، 72)

محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة أو قسم ما أو منظمة ما.(فلاق محمد،2018، 34)

عرفه الهلال بأن الأداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.(علي الساعدي،2012، 72)

عرفه ميلر وبروملي (Miller et Bromli) :على أنه انعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.(حاكم،2017، 251)

يعرفه مصطفى العشوي بأنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.(لنصاري،2012-2013، 69)

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو قيام الموظف بالمهام المختلفة المكونة لعمله بكفاءة وفعالية تجعله يحقق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها .

2- محددات الأداء الوظيفي

يتميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

1-2- الجهد:

حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير ولا تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة .

2-3- إدراك الدور أو المهمة:

يشير لى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. (شامي، 2009-2010، 66)

ويميز بعض الآخر محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

- ✓ الدافعية: وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- ✓ مناخ أو بيئة العمل: ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي إنعكاس لدافعية نحو العمل.
- ✓ قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الأشياء العام منه. (الجماصي، 2016، 31)
- ✓ وقد وضع بورتر وزميله إدوارد لولير سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية.
- ✓ الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.
- ✓ قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- ✓ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعم الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. (هروم، 2007-2008، 31-32).

3- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. (بودويزة، 2016-2017، 83)

لا يزال موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مدير حيث يمثل الأداء الوظيفي أحد أهم العوامل التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة التي يعمل بها أو يشرف عليها لذلك نجد أن إدارة المنظمة وقيادتها تعطي إهتماما كبيرا للأداء الوظيفي بها، ذلك لأن الأداء الوظيفي لا يعتبر إنعكاسات القدرات ودافعية كل فرد، وإنما هو إنعكاس لكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. وترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الإنحدار و مرحلة الإنتعاش، فالإهتمام بالأداء الوظيفي يساعد المنظمة على إجتياز المراحل بنجاح. (الساعدي، 2012، 60)

قبل التطرق لتقييم الأداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له:

الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين دائمين رؤساء أو مرؤوسين وقد أصبح ينظر إليه في المنظمات على أنه موردها ذو كفاءة.

الأداء: يستند الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

تقييم الأداء: ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (بن عيشي، 2006، 03)

4-تقييم الأداء الوظيفي

في أي منظمة من المنظمات أصبحت عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة وأنها ترتبط بقياس أداء العاملين مع إختلاف مستوياتهم ولقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة من التطوير والتعديل في محاولة لزيادة فعاليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة من ورائها. ولقد بدأت العملية كأداة تسترشد بها الإدارة في إختيار من يستحق الترقية أو العلاوة النقدية، ولكن بزيادة الأبحاث التي أجريت في هذا المجال أصبحت عملية تقييم الأداء تستخدم أيضا كأداة تدريبية لمساعدة الافراد في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

فإذا ما تم تصميم برنامج تقييم الأداء على أسس علمية سليمة يمكن للإدارة تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في المقارنة بين الأفراد أو بلفظ آخر نجد أن نظام تقييم الأداء السليم يوفر الأسس العادلة التي يشعر عن طريقها كل فرد أن تقييم أدائه يتم بطريقة سليمة تمكن من مقارنة أدائه بأداء زملائه على قدم المساواة وبالتالي فإن عناصر المحاباة والتفضل تقل آثارها إلى أبعد مدى ويزيد الاعتماد على العناصر الموضوعية في إختيار الأفراد الذين يصلحون للترقية أو العلاوة، ومن هنا تزداد رغبة العاملين في العمل الجاد من أجل التقدم والإرتقاء. وأخيرا وليس آخرا فإن مثل هذا النظام الموضوعي لتقييم الأداء يسمح للمنظمة بتقييم كفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.(الغمري,1986, 499)

4-1-مراحل تقييم الأداء الوظيفي

وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة، والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الإنفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف إلى الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف إلى جميع المستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة بلوغها منه، أن التغذية العكسية ضرورة لأنها تدفع الفرد في معرفة أدائه المستقبلي.

إتخاذ القرارات الإدارية: وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين والفصل.....الخ(الجماصي، 2016، 39، 40)

4-2- أهداف تقييم الأداء:

يشير القحطاني أنه هناك أهداف وفوائد للمنظمة أو العاملين أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

✓ المساهمة في التخطيط الموارد البشرية حيث إن النتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم إنسجامهم مع متطلبات وظائفهم وذلك بعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

✓ تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
✓ تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة.
✓ تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

✓ كشف ما يوجد من قصور في مهارات الإتصال لدى الرؤساء إذ تبين قصور فهم

المروؤسين لأهداف ومعايير التقييم.(راتب نوفل، 2015، 32، 33)

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما:

1- التقييم: حيث يتم تقييم الأداء العاملين وإستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2- التطوير: حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري المؤسسي(منصور الشريف، 2013، 46 و47)

5-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

5-1- العوامل الإدارية:

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين .
- إختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, قد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.(حسيني،2013،

(75-74)

5_2/ العوامل البشرية

وهي مختلف القوى والمتغيرات المؤثرة على استخدام المورد البشري في التنظيم وتضم على الخصوص ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مستوى تأهيل العمال والمناصب التي يشغلونها مقارنة بالتكنولوجيا المستخدمة.
- نظام المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين داخل التنظيم.(لنصاري،2012-

(2013، 75)

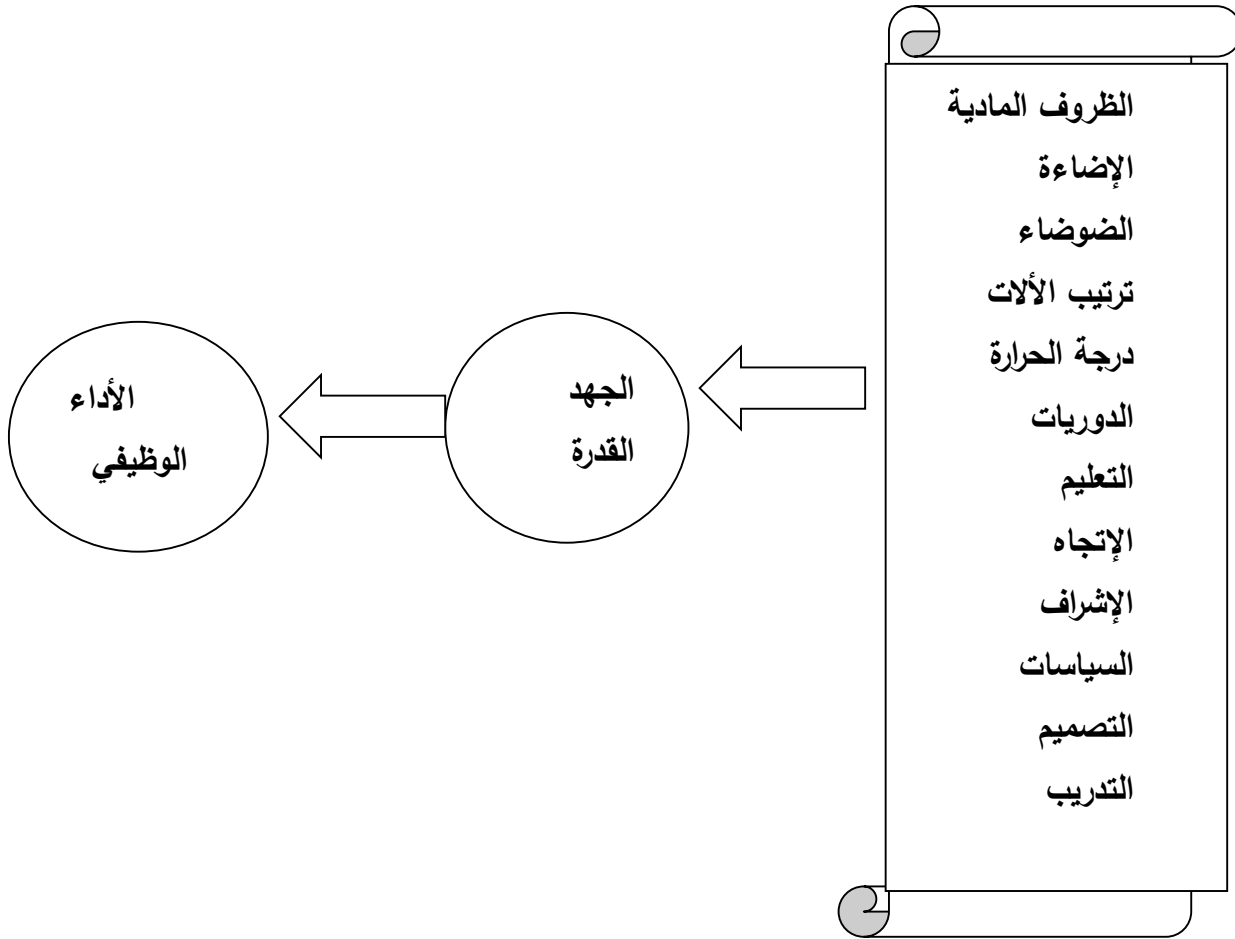
5-3-عوامل فنية:

تشمل التقنيات الحديثة والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل, تؤثر هذه العوامل بشكل واضح مباشر على كفاءة المنظمة والأفراد, فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.(حسيني،2013، 75)

أشار إلى بعض العوامل التي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي أهمها:
عوامل تتعلق بالموظف: وتكون من خلال نقص رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعف
 في شخصية أو قصور في قدراته العقلية، والتغيب المستمر عن العمل، والمشكلات
 العائلية. (شكري، 2016، 44)

5-2- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

يوجد بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه
 بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار
 لأنها حقيقية وموجودة.



لبنى زياد خالد الساكت: رسالة مقدمة إستمكالا لدرجة الماجستير في الإدارة قسم الإدارة، جامعة
 عمان العربية، 2014.

6- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

إن تتبع الاتجاهات النظرية يوضح أن الأداء الوظيفي أو الأداء بصفة عامة كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الإداري والتنظيمي، حيث إهتموا به كثيرا بكيفية تحسينه وزيادته كل حسب إتجاهه وتصوره ومنهجه سواء رواد الإتجاه الكلاسيكي أو الحديث أو المعاصر في الفكر الإداري أو التنظيم، ولقد تناولنا الإتجاهات النظرية نظرا لإختلاف الإهتمامات الخاصة بتحسين الإنتاجية والأداء لدى الرواد حيث أن كل رائد إهتم بشق معين، فمنهم من إهتم بالجوانب المادية كالأجر والآلات والمعدات والتقنيات، ومنهم من إهتم بالجوانب المعنوية كالتحفيز والتشجيع والعلاقات، ومنهم من إهتم بالجوانب الإدارية والتسيير وطبيعة القيادة، وهي كلها تفيد الدراسة لإثبات العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية ومادية. (بن رحمون، 2014، 2015، 90)

✓ إهتم "فايول" بوضع أسس وقواعد تنظيمية والإدارة بهدف إيجاد سبل والوسائل الكافية برفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي، لتجسيد فاعلية أكبر للأهداف التنظيمية فدفع هذا التوجه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية، وتقسيم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، بإعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا.

✓ ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالة للأداء، وضع "فايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة.

التأكد من أن التخطيط قد أعاد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.

وضع سلطة مفردة ومرشدة، مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الإنسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة.

إيجاد وسيلة فعالة للإختيار، مع تحديد الواجبات بوضوح.

تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافآت العادلة.

التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع الرقابة كل ما في التنظيم.

فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الإعتبار لمبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلائم قدراته، لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفاعلية الأداء، وفي إطار هذه الفاعلية ربط فايول السلطة

والمسؤولية على اعتبار المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة، وإزدواج الأوامر والتوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هي بمثابة الأطر المحدد للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء.

(محمد اسماعيل، 88)

كذلك نجد "فريدريك تايلور F Taylor" (1856-1915) والإدارة العلمية وهي من أقدم النظريات التي اعتمدت رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في أداء العاملين، حيث آمن تايلور بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية وذلك بدراسته للحركة والزمن في العمل حتى يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي وتوصله إلى ضرورة التنظيم الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين وتقسيم الواجبات والاختيار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف وتحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد. (بن رحمون، 2014، 2015، 90)

بالنسبة للعالم الأمريكي إلتون مايو (1880-1949) ونظرية العلاقات الإنسانية قدم إنتقادات لإتجاهات الإدارة العلمية خاصة بعد أن شعر أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وظيفتها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على المستوى الجيد للأداء. واكتشف "إلتون مايو" أن العوامل المادية ليست وحدها بالضرورة العامل والأساس والمؤثر في إنخفاض وإرتفاع الإنتاج ارتفاع مستوى الأداء لدى العمال، ويعتبر ذلك إهمالا للجوانب الإنسانية والعملية الإنتاجية.

دراسات وتجارب إلتون مايو وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع هاوثرن) كشف أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية تحسين الأداء والإنتاج، والنتيجة التي خرج بها مايو كانت الإدارة عملية إجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، "إلتون مايو" أثبتت دراساته أن توافر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمال، فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهما البعض.

تحسين الإنتاج وأداء العمال في نظر "التون مايو" لا يتحققان إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة المستبدية، ومحاولة إشراك العمال في إتخاذ القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة وأخذ آرائهم والإهتمام بها كعامل محفز للإهتمام أكثر بآدائهم ومحاولة تحسينه لزيادة الإنتاج.

ويقترح هذا الإتجاه إستخدام كافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي لحفز العاملين ودفعهم بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذه في الإعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين جوانب العمل الرسمية والجوانب غير الرسمية التي تخص العلاقات الإنسانية حتى يتحقق الأداء الفعال لدى العاملين والإدارة معا. (بن رحمون, 2014, 2015, 92,93)

خلاصة الفصل :

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف من مهام ووظائف أي مؤسسة سواء خدماتية أو صناعية كانت حيث أن طبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها. فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ماتقوم به المؤسسة, وهذا لا يتوفر إلا إذا وفرت المؤسسة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة للعمل بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الإستنتاجات العامة.

1- الدراسة الإستطلاعية:

• إن إجراء الدراسات الإستطلاعية يعد أمرا ضروريا في الكثير من البحوث لأنها أساس أي عمل ،وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات وتحديد المشكلات الهامة.

وهي عبارة عن عن جولة استطلاعية قمنا بها بمؤسسة بلدية جامعة -المغیر-

استغرقت الفترة الأولى 03أيام حيث انتهت هذه المرحلة بموافقة المدير واستحسانه لإجراء هذه الدراسة وأيضا بإجابته عن بعض الأسئلة قمنا بطرحها عليه والفترة الثانية دامت 05أيام قامت الباحثة من خلالها بإجراء مقابلات مع بعض الإطارات بالمؤسسة قصد معرفة مايجري بمحيط العمل ولتوضيح الغرض من هذه الدراسة

✓ الحدود الجغرافية و المكانية للدراسة

•حيث قامت الباحثة بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.

1-1-التعريف بالمؤسسة"بلدية جامعة"

هي إحدى بلديات ولاية المغیر وتبعد عن مقر الولاية 50كلم وهي جماعة إقليمية سياسية تتمتع بالخاصية المعنوية والإستقلال المالي ولها إقليم واسم ومركز يقوم بإدارتها مجلس يدعى المجلس البلدي يرأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي

1-2-نشأة بلدية جامعة:

نشأت بلدية جامعة منذ عهد الإستعمار الفرنسي للجزائر بالضبط سنة 1958م تحت إشراف المجلس البلدي ورئيس البلدية فرنسي يدعى pière-lalou

ولكن بعد الإستقلال أشرف عليها المجلس الجزائري وكان أول رئيس للبلدية هو المرحوم والمجاهد محمد بسرة وكانت تابعة إداريا لولاية الواحات وبعد التقسيم الإداري لسنة 1784تحولت إلى ولاية بسكرة وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984تحولت إلى ولاية الوادي فأصبحت تابعة لها وبتاريخ 2021/10/01 أصبحت تابعة إداريا لولاية المغیر ،حيث تقع في وادي ريغ على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين بسكرة وتقرت حيث يقسم مركز المدينه إلى قسمين شرقي وغربي وتمتد شرقا نحو السكة الحديدية ،وغربا واحات النخيل على طول الطريق المؤدية إلى مدينة المرارة حيث يحدها كل من الجنوب والشمال أراضي شاغرة ويحدها:

من الشمال : بلدية تندلة

من الجنوب: بلدية سيدي عمران

من الشرق: بلدية المرارة

وتبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 780 كلم وبقدر عدد سكانها حوالي 51783 نسمة [إحصائيات 2008] ويبلغ عدد عمالها 312 موظف

2- منهج الدراسة

تم إختيار المنهج الوصفي للدراسة لأنه الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة ،فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كفييا أو كميا ،وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة وبالتالي فهو الأنسب لتقصي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة "العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي" بالإضافة أنه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل لكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره

3- عينة الدراسة

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية لأي دراسة لذا وجب علينا إختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقيه أكثر عدد عمال بلدية جامعة 240 عامل وهو المجتمع الأصلي لتعذر تغطية كل مفردات المجتمع تم إختيار عينة عشوائية طبقية حيث تم إختيار نسبة 25 بالمئة من المجتمع الكلي ، أي 25 بالمئة من كل طبقة (نسبة الربع من كل سلم إداري) لتكون عينة الدراسة 60 مفردة

4- أدوات الدراسة

إنطلاقا من الدراسات السابقة حول الموضوع وكذلك طبيعة الموضوع فإنه تم إختيار أداتين للإعتماد عليهما في جمع البيانات تمثلتا:

✓ المقابلة

تم إجراء مقابلة إستكشافية على شكل حوار وطرح مجموعة من الأسئلة على المدير ومجموعة من الموظفين وذلك بالإستعانة بأفكار تم تحصيلها من المطالعة حول الموضوع.

✓ الإِستبيان

والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد قصد الحصول على المعلومات وأراء المبحوثين حول ظاهرة أو موضوع معين .

وقد احتوى الإِستبيان على 18سؤالا بحيث تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية .

المحور الثاني: يتعلق بأسئلة حول موضوع الدراسة وفرضياتها

تم بناء الاستبيان من طرف الباحثة بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة و تم تحكيمة من طرف أساتذة مختصين في علم اجتماع تنظيم و عمل و تم أخذ التصحيحات و التعديلات بالاعتبار بعد التأكد من صدقه و ثباته تم توزيعه حيث تم استرجاع 59 استبيان من أصل

60

✓ الوسائل الاحصائية

تم استخدام برنامج spss لاستخراج النسب المئوية و التكرارات

خلاصة الفصل:

وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي فقد سلطنا الضوء على عمال بلدية جامعة.

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وتم إختيار عينة الدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بها.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

يعتبر تحليل البيانات وتفسيرها من أهم مراحل البحث العلمي، فهي المرحلة التي ينتقل بها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية وقد تم في هذا الفصل بناء جداول وتحليلها حسب الأسئلة الموجودة في الإستبيان، ثم قمنا بتحليلها إلى نسب إحصائية ثم سوسيولوجيا لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية.

1-النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الجدول (01): يوضح متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.0	42	انثى
30.0	18	ذكر
100.0	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه نسبة متغير الجنس في موضوع دراستنا هذه حيث جاءت نسبة نسبة الإناث 70% وقد قدرت نسبة الذكور 30% يتبين لنا من خلال هذه النسب أن أفراد العينة تغلبها فئة الإناث ويرجع ذلك القدرة المرأة لقدرة المرأة على شغل في مثل هكذا وظائف إدارية لقدرتها على التحمل وقوة الصبر ،فقد لاحظنا في الآونة الأخيرة أن المرأة اجتاحت العديد من التخصصات والمجالات المهنية وأيضاً يرجع إلى طبيعة المنطقة إذ يغلب كثافة جنس الإناث على جنس الذكور أما نسبة الذكور قليلة يرجع ذلك أنهم يشغلون مناصب الأكثر حساسية فهم الأكثر تحملاً في مثل هكذا مناصب للمسؤولية وقدرة الذكور على التعامل الشيء الذي لا نجده عند الإناث وأنهم لا يفضلون مثل هكذا مناصب ويتوجهون إلى الأعمال أخرى ذات الأجر العالي.

الجدول (02): يوضح متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
1.7	1	أقل من 30 سنة
46.7	28	من 30 الى أقل من 40
45.0	27	من 40 الى أقل من 50
6.7	4	من 50 الى أقل من 60
100.0	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه متغير السن في موضوع دراستنا هذه وهي نسب غير متقاربة حيث يوجد فرق كبير بين فئات السن الثلاث حيث أن: الفئة الأولى من 30 إلى أقل من 40 قدرت نسبتها بـ 46% والسن الذي من 40 إلى أقل من 50 قدرت نسبتها بـ 45% في حين أن كل من أقل من 30 ومن الـ 50 إلى أقل من 60 سنة كانت نسبتها ضئيلة حيث أنها لم تتجاوز 2% من نسبة العينة. ومن خلال الجدول نستنتج أن الفئة الشبابية هي أكثر نسبة ولعل هذا عائد إلى المجتمع الذي يطغى عليه الفئة الشبابية أكثر من الأخرى وأيضا يمكن القول أن هذه الفئة قد وصلت لدرجة من النضوج وبالتالي يمكنها تحمل مسؤوليات وهذا راجع للخبرة المكتسبة لديهم وما يعني أنهم قادرون على شغل الوظائف الإدارية. وأن المؤسسة تحتاج إلى عناصر شابة قادرة على العطاء أكثر نظرا لتعدد المصالح والمهام التي تحتاج إلى نشاط لتحقيق فعالية لتلبية حاجيات جميع المستفيدين، ويمكن أن نرجع هذا إلى أن المؤسسة تعمل على إستقطاب الفئة الشبابية وإحالة العمال القدامى لتقاعد.

الجدول (03): يوضح متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23.3	14	المعهد
36.7	22	جامعي
36.7	22	ثانوي
3.3	2	متوسط
100.0	60	المجموع

تضح لنا جليا من خلال الجدول أعلاه أن 36% من مفردات دراستنا متحصلة على مستوى جامعي ومستوى ثانوي ويتكرر بلغ 22 مرة، تليها عدد المتحصلين على مستوى المعهد والبالغ عددهم 14 مفردا ونسبة بلغت 23% في حين حصلنا على مقدار 3,3% متحصلين على شهادة المتوسط ويتضح لنا من خلال النتائج أن المستوى التعليمي الغالب هو المستوى الجامعي، ويرجع ذلك إلى أن الأنشطة والمهام التي يكلفون بها تتطلب مستوى تعليمي عالي وقدرة كبيرة على الفهم والاستيعاب، وأيضا راجع إلى التوظيف على أساس الشهادة أو الخبرة..

الجدول (04): يوضح متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
30.0	18	عون تنفيذ
20.0	12	عون تحكم
50.0	30	اطار
100.0	60	Total

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 50% من مفردات دراستنا إطارات ويتكرر بلغ 30 مرة، تليها عون تنفيذ وقد بلغ عددهم 18 مفردة بنسبة بلغت 30% في حين حصلنا على مقدار 20% لوظيفة عون تحكم ومن هنا نستنتج أن فئة الإطارات بلغت نسبة فاقت الوظائف الأخرى ويمكن أن نرجع ذلك إلى المؤهل العلمي وأن المؤسسة تعتمد على ذوي الكفاءات العليا، فهذا يفسر إرتفاع نسبة فئة الإطارات أنهم هم العمود الفقري للمؤسسة والذين منهم تتوزع لباقي العمال.

الجدول (05): يوضح متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	21.7
أقل من 15 سنة	34	56.7
من 15 سنة فما فوق	13	21.7
Total	60	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن خبرة العمل أقل من 15 سنة كانت أكثر نسبة حيث قدرت ب 56,7% من مفردات دراستنا وبتكرار بلغ 34، تليها خبرة أقل من 5 سنوات ومن 15 فما فوق التي نسبتها متشابهة و قدرت ب 2,7% من عينة دراستنا ومن هنا نستنتج: أنه جل العاملين ليس لديهم سنوات خبرة كفاية ويمكن أن نرجع ذلك إلى أنهم لا يشغلون مناصب دائمة أو لأنهم من الفئة الشبابية وليس لهم أقدمية في التوظيف.

1-1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

الجدول (06): تفهم الادارة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين مهامي

النسبة المئوية	التكرار	تفهم الادارة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين مهامي
30.0	18	غير موافق
10.0	6	محايد
15.0	9	موفق بشدة
45.0	27	موافق
100.0	60	Total

يتضح لنا جليا من خلال الجدول أعلاه أن من يعتبرون أن الادارة تتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم وتشجعهم على تحسين مهامهم و باتالي آدائهم الوظيفي قدرت ب 45% من مفردات دراستنا وبتكرار بلغ 27 مرة، ومن لا يوافقون على أن الادارة تتفهم مشاعر العاملين وتلبي احتياجاتهم فقد قدرت ب 30%، والذين موافقون بشدة على الأمر قدرت ب 15 %، أما نسبة المحايدین فقد بلغت 10% فقط من عينة الدراسة.

- من خلال قراءتنا للجدول أن المسؤول أو الرئيس يهتم بمشاعر واحتياجات الموظفين وبالتالي نستنتج أن إستماع الرئيس لمروسيه وتفهمه لمشاعرهم وحاجاتهم في مستوى يمكن معه الإطمئنان على جو العمل في المؤسسة إذ أن إهتمام الرئيس بمشاعر مروسيه ليس مبالغ فيه وهذا ما عبر عنه البعض من العمال لأن إهتمامه هذا يمكن أن يترجم للإيمانه بأهمية وقيمة جو يسوده الشعور بروح الفريق لضمان سير العمل وخلق جو ودي في مختلف مصالحه وبذلك يضمن ولائهم.

الجدول (07): تقدير ادارة المؤسسة على مجهوداتي دفعني الى الارتقاء بإبداعي في

العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقدير ادارة المؤسسة على مجهوداتي دفعني الى الارتقاء بالابداع في العمل
15.0	9	غير موافق
3.3	2	محايد
21.7	13	موفق بشدة
60.0	36	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "الثناء والتقدير ادارة المؤسسة على مجهوداتي يدفعني الى الارتقاء بإبداعي و بالتالي بأدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 60% يقابله 36 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 21.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، تليها 15% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة اما اضعف نسبة فهي 3.3% وهم غير موافقين على العبارة بتاتا.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن عمال المؤسسة أنهم موافقين ما إن كان التقدير من طرف الإدارة المؤسسة يدفعهم إلى الإرتقاء بأدائهم الوظيفي ونفسر هذا انه يشكل عندهم فارق وانه يزيد من إتيانهم في العمل ،حيث أن الثناء والتقدير من طرف إدارة المؤسسة يزيد شعور المرؤوسين بالإنتماء ،حيث تعبر هذه الإستجابة عن أكثر واحد من أهم الدوافع التي تزيد تشبثهم في العمل هو أولا يشعر بالإنتماء للمؤسسة ،حيث يعتبر الثناء والتقدير أول الحوافز التي يتلقاها المرؤوس من مرؤوسيه ،إذ يحقق له التقدير إحترام جماعة العمل له داخل المؤسسة، فتزيد من إرتقاءه الوظيفي وزيادة إتيان عمله، ويحقق حاجاته النفسية.

الجدول(08): الحصول على الترقية في مواعيدها ليشجع على القيام بواجباتي في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على الترقية في مواعيدها ليشجع على القيام بالواجبات في العمل
10.0	6	موافق
16.7	10	مواف بشدة
10.0	6	محايد
63.3	38	غير موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " الحصول على الترقية في مواعيدها ليشجع على القيام بالواجبات كمؤشر للأداء الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 63.3% يقابله 10 فرد من العينة اجابوا بمحايد ، تليها عبارتي غير موافق وموفق بشدة وقدرت نسبتهما ب 10% ومن هنا نستنتج الحصول على الترقية في مواعيدها لا يشجع على القيام بالأداء الوظيفي لدى العامل.

من خلال قراءة الجدول أعلاه نستنتج أن فيما يخص الترقية، فهو بالنسبة لغالبية العاملين ليس بالنظام المشجع، وقد يرجع ذلك إلى أن إرتباط الحافز بالأداء العاملين ليس له إرتباط قوي ،لأن المعروف أن الترقيات تتم بشكل آلي في سلم المراتب ،كذلك صبره لسنوات طويلة للحصول على درجته التي تضمنها تلك السنين في المؤسسة ونرجع أيضا إلى الواقع المطروح ،حيث في هذا الوضع يتساوى في الحصول على هذه الميزة كل من ذوي الأداء الكفاء وغيرهم ،كما أن للإدارة دور في تراخي عن تحفيز موظفيها.

كما أن نظام الحوافز والترقيات تفسده العلاقات الشخصية بين بعض الموظفين والإدارة مما يرسخ في أذهان العاملين أن المكافآت والترقيات بالعلاقات وأن الترقية تعتمد على نظام الأقدمية.

الجدول (09): يوضح تشجيع ادارة المؤسسة يدفعني لانجاز العمل بكفاءة

تشجيع ادارة المؤسسة يدفعني لانجاز العمل بكفاءة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	8	13.3
محايد	3	5.0
موافق بشدة	16	26.7
موافق	33	55.0
Total	60	100.0

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " تشجيع ادارة المؤسسة يدفعني لانجاز العمل بكفاءة" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 55.0% يقابله 16 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 26.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، في حين من هم غير موافقين بلغت نسبتهم 13.3% اما اضعف نسبة فقد قدرت ب 5.0% محايدون. من خلال قراءتنا للجدول نستنتج: أنه يوجد تشجيع من طرف إدارة المؤسسة وخاصة من ناحية تشجيعها لأي عمل يساهم به الموظف وهذا ما قد يثري إبداعات الموظفين ونفسر مثل هذه النتائج إشراك الموظفين في فهم المشكلات الوظيفية، وتقبل إقتراحاتهم، عدم التقيد بالقوانين والتنظيمات التي تفرض على المروؤوس عدم الخروج عن ما هو مسطر هذا مافتح باب الإجتهد والإقتراح ودفع المروؤسين العمل بأعلى كفاءة ممكنة بالإضافة إلى تشجيع الإدارة يرفع من الروح المعنوية للمروؤوسين.

الجدول(10): تقبل الادارة لمقترحاتي واريائي شجعتني على التجديد في اساليب العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقبل الادارة لمقترحاتي واريائي شجعتني على التجديد في اساليب العمل
6.7	4	غير موافق
15.0	9	محايد
26.7	16	موافق بشدة
51.7	31	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " تقبل الادارة لمقترحاتي واريائي شجعتني على التجديد في اساليب العمل" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 51.7% يقابله 31 فرد من العينة اجابوا بموافق ، تليها 26.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما نسبة 15% فكانوا محايدين، أما أدنى نسبة فد قدرت ب6.7% وكانوا غير موافقين على العبارة بتاتا.

من خلال قراءتنا للجدول نستنتج أنه يوجد ترحيب لمقترحات وأراء المرؤوسين أي أن الموظفين يرون من الرئيس ذلك الترحيب بمقترحاتهم وأرائهم وأخذها بعين الاعتبار وهو ما تترجمه درجة موافقتهم على السؤال ،ولكن إن أخذت إقتراحاتهم فتأخذ فقط من الناحية الترتيبية فقط لشؤون المصلحة وهذا بسبب جمود القوانين وضبطها للإجراءات.

الجدول (11): يقدر رئيسي ظروف الطارئة يزيد من تحملي لمسؤولياتي

النسبة المئوية	التكرار	يقدر رئيسي ظروف الطارئة يزيد من تحملي لمسؤولياتي
13.3	8	غير موافق
13.3	8	محايد
16.7	10	موافق بشدة
56.7	34	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " يقدر رئيسي ظروف الطارئة يزيد من تحملي لمسؤولياتي كمؤشر للأداء الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 56.7% يقابله 34 فرد من العينة اجابوا بموافق ، تليها 16.7 % من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة تساوت بين غير موافق محايد حيث قدرت نسبتهما ب 13.3% من أفراد العينة.

من خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن المرؤوسين موافقون على تقدير رئيسهم لظروف المفاجئة للعمال، مما يولد حالة من الرضا الوظيفي بذلك نجد حماسة وإجتهاد في تقديم عمل أفضل وتؤثر إيجابا على نوعية الأداء والمردودية في الإنتاج.

الجدول (12): مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أدائي الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة موظفين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أدائي الوظيفي
10.0	6	غير موافق
6.7	4	محايد
21.7	13	مؤقتة
61.7	37	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " مشاركة موظفين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 61.7% يقابله 37 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 21.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فكانت بين غير موافق ومحايد بحيث قدرت الاوى ب10% أما الثاني ب6.7% .

من خلال قراءتنا للجدول تبين أن مشاركة الموظفين الموظفين في إتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء الوظيفي إلى بدرجة منخفضة إلى حد ما بدرجة غير متأكد ويمكن أن نفسر رأي أغلبية المبحوثين أن السماح لهم من طرف رئيسهم في عملية إتخاذ القرار في حالة تراكم حجم العمل عليه فيظطر إلى أخذ رأي المرؤوسين وتنسيق معهم وعلى الإستماع إليهم والسماح لهم بإدلاء رأيهم لأنه أمام تحدي الوقت ومراقبة المسؤول الأعلى رتبة منهم ماقد يعرضهم ورئيسهم للتوبيخ وهذا ما لا يرضونه ،فيرون أنه من المناسب أن يتعاونوا مع مرؤوسيههم وهذا ما ترجمه التفسير أن المشاركة في إتخاذ القرار لا يكون إلا في حالة الضغط تراكم الأعمال على الرئيس_. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

الجدول (13): محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤسين سهل في انضباطي في

العمل

النسبة المئوية	التكرار	محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤسين في انضباطي في العمل
6.7	4	غير موافق
3.3	2	محايد
31.7	19	موافق بشدة
58.3	35	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤسين سهل من انضباطي و بالتالي يسهل من أدائي الوظيفي " فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 58.3% يقابله 35 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 31.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فقد تراوحت بين غير موافق ومحايد ولم تتجاوز ال 7% من أفراد العينة.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن الرئيس يهتم بدرجة كبيرة بتنمية علاقاته وصلاته بالمرؤسين بغرض خلق جو ودي في المؤسسة ولتحسيسهم بروح الفريق ،قصد تحقيق إنجاز أسرع ،ولأنه في العديد من المناسبات تكون الحاجة إلى العمل كفريق واحد، وفي ذات الوقت نجد نوع من التخوف في توطيد العلاقة.

1-2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

الجدول (14): حسن التفاعل مع الموظفين أسهم في ازدياد جودة أعمالهم

النسبة المئوية	التكرار	حسن التفاعل مع الموظفين أسهم في زيادة جودة أعمالهم
11.7	7	غير موافق
11.7	7	محايد
20.0	12	موافق بشدة
56.7	34	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج أعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " حسن التفاعل مع الموظفين أسهم في ارتفاع مستوى جودة أعمالهم مما يعني أدائي الوظيفي " فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 56.7% يقابله 34 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 20% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فتساوت بين غير موافق ومحايد حيث قدرت نسبتهما ب 11.7%.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابة غالبية المبحوثين ب مرتفعة ويمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين أن هناك تفاعل فيما بينهم عند التعامل مع بعضهم البعض ،إذ يمكن أن يستفيدوا من هذا التفاعل ويتبادلوا الأفكار والتعرف عن بعضهم ،بذلك يساهموا في خلق بيئة عمل تساعد على الأداء الجيد وتخلق لهم فرصة الابتكار والإبداع في العمل

الجدول (15): شعور زملائي بالارتياح اتجاهي يشجع ذلك روح المبادرة لدي

النسبة المئوية	التكرار	شعور زملائي بالارتياح اتجاهي يشجع ذلك روح المبادرة لدي
21.7	13	غير موافق
8.3	5	محايد
26.7	16	موافق بشدة
43.3	26	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " عندما يشعر زملائي بالارتياح الاتجاهي يشجع روح المبادرة عندي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 43.3% يقابله 26 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 26.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، تليها غير موافق وقدرت ب 21.7% اما اضعف نسبة فقد قدرت ب 8.3% عند محايد.

من خلا قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ ان من خلال إستجابتهم لسؤال يشعر زملائي بالارتياح إتجاهي يشجع روح المبادرة عندي مرتفع أي بملاحظة موافق وهو مايدعوا إلى القول أن هناك قبولا لمستوى علاقة المرؤوسين بغيرهم من الزملاء فيما يتعلق بتبادل المشاعر الطيبة وحسن المعشر بينهم ومايفسر مثل هذه النتائج أن إحساس العاملين بحملهم للظغوط المشتركة للعمل وبالإحساس بإنتمائهم إلى جماعة الزملاء، ما يدعم وجود علاقات متبادلة بينهم وبين الزملاء لا يستطيع التنازل عنها مما تشجع روح المبادرة عندهم

الجدول(16): مشاركة المرؤوسين يساعدني في انجاز المهام التي كلفت بها على اكمل وجه وفي الوقت المطلوب

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة المرؤوسين يساعدني في انجاز المهام التي كلفت بها على اكمل وجه وفي الوقت المطلوب
5.0	3	غير موافق
8.3	5	محايد
36.7	22	موافق بشدة
50.0	30	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " مشاركة المرؤوسين يساعدني في انجاز المهام التي كلفت بها على اكمل وجه وفي الوقت المطلوب" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 50% يقابله 30 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 36.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فقد قدرت بين غير موافق ومحايد حيث لم تتجاوز نسبتهما 9% من أفراد العينة المدروسة.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة إستجابة المرؤوسين مرتفعة لحد ما بدرجة موافق لإدراك المرؤوسين لأهمية التشارك في إنجاز المهام مما يخلق جو من التعاون وهذا ما فضله عمال بلدية جامعة لإنجاز العمل في الوقت المطلوب وبصورة جيدة .وهذا ما يجب على الإدارة إستثماره لتحقيق مردودية جيدة وأداء وظيفي أفضل.

الجدول(17): أفضل العمل الجماعي من حين لآخر في البلدية لتسهيل أنجازي للمهام المنوطة بي

أفضل العمل الجماعي من حين لآخر في البلدية لتسهيل أنجازي للمهام المنوطة بي	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	2	3.3
محايد	4	6.7
موفق بشدة	21	35.0
موافق	33	55.0
Total	60	100.0

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها أفضل العمل الجماعي من حين لآخر في البلدية لتسهيل لانجازي للمهام المنوطة بي وبالتالي تسهيل آدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 55% يقابله 33 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 35% من أفراد العينة موافقون بشدة من العبارة، اما اضعف نسبة فلم تتجاوز ال7% من أفراد العينة بين غير موافق ومحايد.

من خلال قراءة الجدول أعلاه يفسر أن غالبية المبحوثين موافقين على تفضيل العمل الجماعي من حين لآخر وذلك لتسهيل أدائهم الوظيفي ومساعدة بعضهم البعض بمشاركة الآراء وأن لديهم إستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم حيث تعبر هذه عن نوعية العلاقة التي تربط مجموع الأفراد داخل المنظمة حيث أن العمل الجماعي يخلق بيئة يسودها الابتكار والإبداع ويسرع من عملية إكتساب المعلومات داخل المؤسسة .

الجدول (18): عندما يراعي الحياد في التعامل مع المرؤوسين يساعدني ذلك في القيام بأعمالي بأكمل وجه

وجه	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	6	10.0
محايد	7	11.7
موفق بشدة	16	26.7
موافق	31	51.7
Total	60	100.0

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " عندما يراعى الحياد في تعامل مع المرؤوسين ذلك يساعدني في القيام بأعمالي بأمل وجه و التالي القيام بأدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 51.7% يقابله 31 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 26.7% من أفراد العينة موافقين جدا على العبارة، اما اضعف نسبة فقد كانت متقاربة بين غير موافق وغير متأكد وكانت بن ال 10 و 11% من عينة الدراسة.

من خلال قراءتنا للجدول اعلاه نستنتج أن أعلى إستجابة المبحوثين كانت بموافق حيث تظهر مراعاة الأمانة والإحترام خصوصيات الزملاء ونفسر ذلك أن مراعاة الأمانة والحياد بين الزملاء في المؤسسة أثناء حواراتهم ونقاشاتهم حول العمل وخارجه لإلتزام بهما أثناء التعامل مع زملاء العمل، والإلتزام بالنصح وتوجيه النقد على إنفراد وعدم إفشاء الأسرار بين الزملاء وهو ما ينمي العلاقات بينهم ويزداد شعور بالزمالة والإنتماء لروح الفريق داخل المؤسسة فيساعد على حسن سير الأداء وتزيد المردودية الإنتاجية

1-3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول (19): محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرئوسين يسهل من أدائي

الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرئوسين يسهل من أدائي الوظيفي
6.7	4	غير موافق
3.3	2	محايد
31.7	19	موافق بشدة
58.3	35	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج أعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرئوسين يسهل من أدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 58.3% يقابله 35 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 31.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فقد كانت بين غير موافق ومحايد ولم تتجاوز 7 % من أفراد العينة.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين في أن التوجيهات من طرف الرئيس تساعد على إنجاز المهام المطلوبة بدقة، كما يساعدهم تواصلهم مع الرؤساء والمرئوسين في مختلف مستويات السلم الإداري، لأن الإدارة توضح لهم كيفية دراسة الملفات، وتساعد الموظف على فهم كيفية تطبيق التنظيم المعمول به، حتى لا يقعوا في مخالفات يعاقب عليها القانون، نصحهم بأهمية التفاني في العمل، إلا أن في الواقع توجيهات العمال ليست مفعلة بشكل كافي وأن أغلبية العمال يكتسبون الخبرة والتوجيهات من زملائهم القداماء في العمل أو من الملفات..

الجدول (20): توجيهات رئيسي بطريقة محترمة يدفعني لإكمال المهام المطلوبة بدقة

النسبة المئوية	التكرار	توجيهات رئيسي بطريقة محترمة يدفعني لإكمال المهام المطلوبة بدقة
3.3	2	غير موافق
11.7	7	محايد
20.0	12	موافق بشدة
65.0	39	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج أعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " توجيهات رئيسي بطريقة محترمة يدفعني لإكمال المهام المطلوبة بدقة" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 65%. يقابله 39 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 20% من أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة، اما 11.7% من أفراد العينة فقد كانت محايد، واضعف نسبة فقد قدرت ب 3.3% عند غير موافق.

من خلال الجدول أعلاه نفسر تواصل الإدارة مع الموظفين لها أهمية كبيرة في إيضاح المشاكل التنظيمية المطروحة أمام المؤسسة ، وإزالة الغموض، لذلك فمن ضروري إدراك الإدارة أن التواصل مع مختلف المصالح يساعد على إيضاح المشاكل وتحديد الأولويات الواجب تنفيذها ، كما تتوضح العملية الإتصالية جليا في أهمية الإتصال بالعاملين مباشرة لتحديد الأعمال التي يجب القيام بتنفيذها قبل الأخرى كما تساعدهم في تحقيق نتائج أفضل.

الجدول (21): سهولة اتصالاتي مع الادارة تسهل عملية القيام بالمسؤوليات بمستوى عالي

النسبة المئوية	التكرار	اتصالاتي مع الادارة تسهل عملية أدائي الوظيفي
1.7	1	غير موافق
10.0	6	محايد
25.0	15	موافق بشدة
63.3	38	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "سهولة اتصالاتي مع الادارة تسهل عملية القيام بمسؤولياتي بمستوى عالٍ يوم من ثم القيام بأدائي الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 63.3% يقابله 38 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 25% من أفراد العينة موافقين بشدة على العبارة، أما 10% من أفراد العينة محايدون من العبارة أعلاه، أما أدنى نسبة فقد كانت 1.7% من أفراد العينة.

يمكن تفسير رأي غالبية المبحوثين على أن فتور العلاقات الإنسانية بين الزملاء والموظفين قد تؤثر بشكل جلي على أدائهم الوظيفي لأن العلاقات الإنسانية قد تؤثر على العمل بحيث تولد بيئة عمل مضطربة ومعقدة لا يمكن لأفراد المؤسسة العمل فيها أو يساهموا في تغييرات بحيث تنطفئ روح المبادرة والتعاون وتعيق عملية الأداء والإنتاج.

الجدول (22): فتور العلاقات الانسانية بين الزملاء والموظفين أسهم في انخفاض مستوى ادائي الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	فتور العلاقات الانسانية بين الزملاء والموظفين أسهم في انخفاض مستوى ابداعي في العمل
5.0	3	غير موافق
3.3	2	محايد
26.7	16	موفق بشدة
65.0	39	موافق
100.0	60	Total

نستنتج من خلال الجدول المدرج اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " فتور العلاقات الانسانية بين الزملاء والموظفين أسهم في انخفاض مستوى ابداعي في العمل و هذا يؤثر في الأداء الوظيفي" فقد كانت اعلى نسبة عليها هي 65% يقابله 39 فرد من العينة اجابوا بموافق، تليها 26.7% من أفراد العينة موافقين بشدة على العبارة، اما اضعف نسبة فقد كنت بين غير موافق ومحايد ولم تتجاوز ال 5% من أفراد العينة.

2-مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر على الأداء الوظيفي فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أمكن قياس هذه الفرضية للتأكد من صدقها فكانت النتائج كالتالي:

المؤشر 1: تفهم الإدارة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين مهامتي كمؤشر لدائي الوظيفي 45%، حيث أثبتت المعطيات الكمية أن أغلب أعضاء العينة قد أقرروا بأن الرئيس يتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ما يهيء لهم جو العمل وبذلك يشجعهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

المؤشر 2: تقدير إدارة المؤسسة لمجهوداتي يدفعني إلى الإرتقاء داعي كمؤشر للأداء الوظيفي 60% هذه نسبة العمال الذين أقرروا بأن الإدارة تقدر مجهوداتهم ما يدفعهم للإرتقاء بأدائهم الوظيفي.

المؤشر 3: الحصول على الترقية في مواعيدها عسا عديني على القيام بواجباتي بفعالية مما يعني يزيد من أدائي الوظيفي 63,3% كانت اجاباتهم سلبية أي أن الحصول على الترقية ليس بالنظام المشجع للعاملين لأنها تتم بشكل آلي وتراخي الإدارة عن تحفيز الموظفين.

المؤشر 4: تشجيع إدارة المؤسسة لي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة 55%.

المؤشر 5: تقبل الإدارة لمقترحاتي وأرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل 51,7% وهي نسبة متوسطة فالإدارة لا تقبل القبول الكامل لمقترحات وأراء العمال وما قد يعيق إبداعه والتجديد في أساليب العمل عنده.

المؤشر 6: تقدير رئيسي لظروفي الطارئة في العمل يزيد من تحملي لمسؤولياتي مما يعني الزيادة في أدائي الوظيفي 56,7- % إن إهتمام الرئيس ببعض الجوانب الإجتماعية وإحتفاضة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين يزيد في تحقيق الأداء الجيد والفعال -إن كل هذه المؤشرات تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى إذ أن العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ببلدية جامعة تؤثر على أدائهم الوظيفي .تحليل وتفسير الفرضية الثانية للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم ببلدية جامعة تأثير على أدائهم الوظيفي .

من خلال النتائج والمعطيات الكمية أمكن قياس مؤشرات الفرضية الثانية وكانت كالاتي:

✓ **المؤشر 01:** يتحسن أدائي الوظيفي بمشاركتي في إتخاذ القرارات 61,7% تمثل

هذه أن العاملين بالمؤسسة يمنحوا بعضهم البعض فرصة في المشاركة في المشاركة في إتخاذ القرارات له أثر واضح في تحسين أدائهم الوظيفي.

✓ **المؤشر 02:** تفاعلي مع زملائي حسن أدائي الوظيفي يعتبر هذا المؤشر دليلا

على حسن التفاعل العامل بزملائه والمعلوم أن التفاعلات بين الزملاء لها دور كبير في خلق جو تنظيمي مناسب لأداء جيد.

✓ **المؤشر 03:** محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرؤسين يسهل من أدائي

الوظيفي 58% تعد العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسيه في العمل مؤثرة في كل عضو من أعضاء التنظيم، إذ أن المرؤوس يكسب سلوكيات جيدة في ميدان العمل، كما تساهم في كسب الرضا الوظيفي للمرؤوسين ما يسهل من تأدية أعمالهم بطريقة جيدة.

✓ **المؤشر 04:** عندما يشعر زملائي بالإرتياح إتجاهي يشجع روح المبادرة عندي

43,3% إن نسبة شعور العاملين بالإرتياح إتجاه بعضهم البعض نسبة متوسطة إلى حد ما و لكنها تعبر عن مدى إرتياح وتماسك أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض مايشجع روح المبادرة عندهم ويخلق لهم جو من المنافسة لتحقيق أداء فعال.

✓ **المؤشر 05:** مشاركة المرؤسين يساعديني في إنجاز المهام التي كلفت بها على

أكمل وجه وفي الوقت المطلوب 50% وهي نسبة العمال الذين يفضلون مشاركة المرؤوسين لما تتميز به هذه المشاركة من محاولة العمال إيجاد متنفس للتنفيس عن أنفسهم جراء الضغط الناجم عن العمل، إذ تساعدهم المشاركة في إنجاز المهام في أسرع وقت.

✓ **المؤشر 06:** أفضل العمل الجماعي من حين لآخر في البلدية لتسهيل أدائي

الوظيفي 55% تمثل هذه النسبة تفضيل العمال للعمل ضمن الجماعة ورغبتهم في تكوين روح الفريق لتسهيل الأداء الوظيفي.

✓ المؤشر 07: عندما أراعي الحياد في التعامل مع المرؤوسين ذلك يساعدني في القيام بأدائي الوظيفي 51,7% وهي نسبة متوسطة إلى حد ما إذ أن مراعاة الأمانة والحياد في التعامل مع المرؤوسين يرجع إلى مدى إحساس العامل برضاه عن علاقته مع زملائه في العمل وعلى أساسها يستطيع القيام بأدائه الوظيفي من خلال عرض ومناقشة مؤشرات الفرضية أعلاه أمكن إثبات ان العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم في بلدية جامعة تأثير على أدائهم الوظيفي.

✓ تحليل وتفسير الفرضية الثالثة:

المؤشر الاول: توجيهات رئيسيه بطريقة محترمة يدفعني لاكمال المهام المطلوبة بدقة 65%.

حيث اثبتت المعطيات وبالنسبة كبيرة أن افراد العينة قد اقروا بأن توجيهات صادرة عن الرئيس في العمل تدفعهم لاكمال المهام المطلوبة بدقة في حال ما اذا كانت بطريقة محترمة

المؤشر الثاني: اتصالات مع الاداره تسهل عمليه اداء الوظيفي 63,3 ب% هي نسبة العمال الذين يرون ان اتصالاتهم مع الاداره تسهل تأديه اعمالهم بشكل افضل

المؤشر الثالث: فتون العلاقات الانسانية بين الزملاء والموظفين اسهم في انخفاض مستوى اداء الوظيفي 65% المعطيات الكمية ونسبة كبيرة أن فتور العلاقات الانسانية بين افراد المؤسسة يساهم في انخفاض مستوى الاداء الوظيفي

الاستنتاج العام:

يمكن اجمال نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- 1-وجود علاقات انسانية بين العمال والادارة بالمؤسسة يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الأداء.
- 2-للعمال حاجات غير مادية يجب على الإدارة مراعاتها و لالهتمام بها لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- 3-يقوي المرؤوسين العلاقات الغير رسمية بينهم
- 4-تفضيل المرؤوسين للعمل الجماعي
- 5-إدراك المرؤوسين لاهمية التعاون فيما بينهم
- 6-التفاعل مع الزملاء يؤدي إلى تحسين العلاقات معهم ومنها تسهل عملية الأداء
- 7-لتوجيهات الإدارة دور في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الوقت والكفاءة
- 8-محاولة الإدارة تفهم مشاعر موظفيها ومحاولة ايجاد حلول لمشكلاتهم وكذا تشجيع ابداعاتهم تساهم في تطوير العملية الانتاجية وتحقق أهداف المؤسسة.
- 9-وجود تأثير على الأداء الوظيفي من مستوى العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين
- 10-وجود تأثير على الأداء الوظيفي لمستوى العلاقات الانسانية على المرؤوسين أنفسهم
- 11-للعمال حاجات غير مادية يجب على الإدارة الاهتمام بها واشباعها نظرا لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي
- 12-مشاركة المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرار يحسن من الأداء الوظيفي
- 13-اتصال المرؤوسين بزملائهم فيما يخص تبادل المعلومات حول العمل إلى حد يوطد العلاقات بينهم بحيث تكون تلقائية.

خاتمة

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة البلدية وذلك من خلال تصميم إستبيان يقيس العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، حيث كانت أسئلة الإستبيان المتعلقة بالعلاقات الإنسانية السائدة في البلدية، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفريغ البيانات وإستفرادها تم التوصل إلى النتائج التالية: أن العلاقات الإنسانية في كل مؤشرات المدروسة من أول مؤشر تم قياسه إلى آخر مؤشر، أبانت على أهمية تأثيرها على المؤسسة، وضرورة منحها الأولوية في التنبه لدورها، حيث لا يمكن أن يتحقق للمؤسسة غاياتها التنظيمية والعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما لا يمكنها أن تتحكم في أداء هذه المنظمة، إلا بالعناية بما سبق ذكره عن العلاقات الإنسانية، وذلك لما تحوزه بيئتها من شبكة علاقات إجتماعية بين أفرادها، وهو ما أبان عن أهمية الإتصال في بناء وتوطيد العلاقات بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

استبيان للتحكيم

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل تحت عنوان

:

العلاقات الانسانية و أثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمقر بلدية جامعة
. نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا و أهم الانتقادات
عليه وهذا لأخذها بعين الاعتبار , علما أن انتقاداتكم و ملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في
إثراء الموضوع شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا .

الفرضيات

1. العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤسين تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين
ببلدية جامعة
2. العلاقات الانسانية بين المرؤسين انفسهم تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية
جامعة.
3. الاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الاداري للعاملين ببلدية جامعة يؤثر
على أدائهم الوظيفي.

تحت اشراف

* د. محمدي كريمة

من اعداد الطالبة

*خولة اسماعيلية

2022/2021

البيانات الشخصية

1/الجنس : ذكر أنثى
 2/السن : أقل من 30 بين 30-40 بين 40-50
 بين 50-60 60 فما فوق

3/المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي المعهد

4/ماهي الوظيفة التي تشغلها:

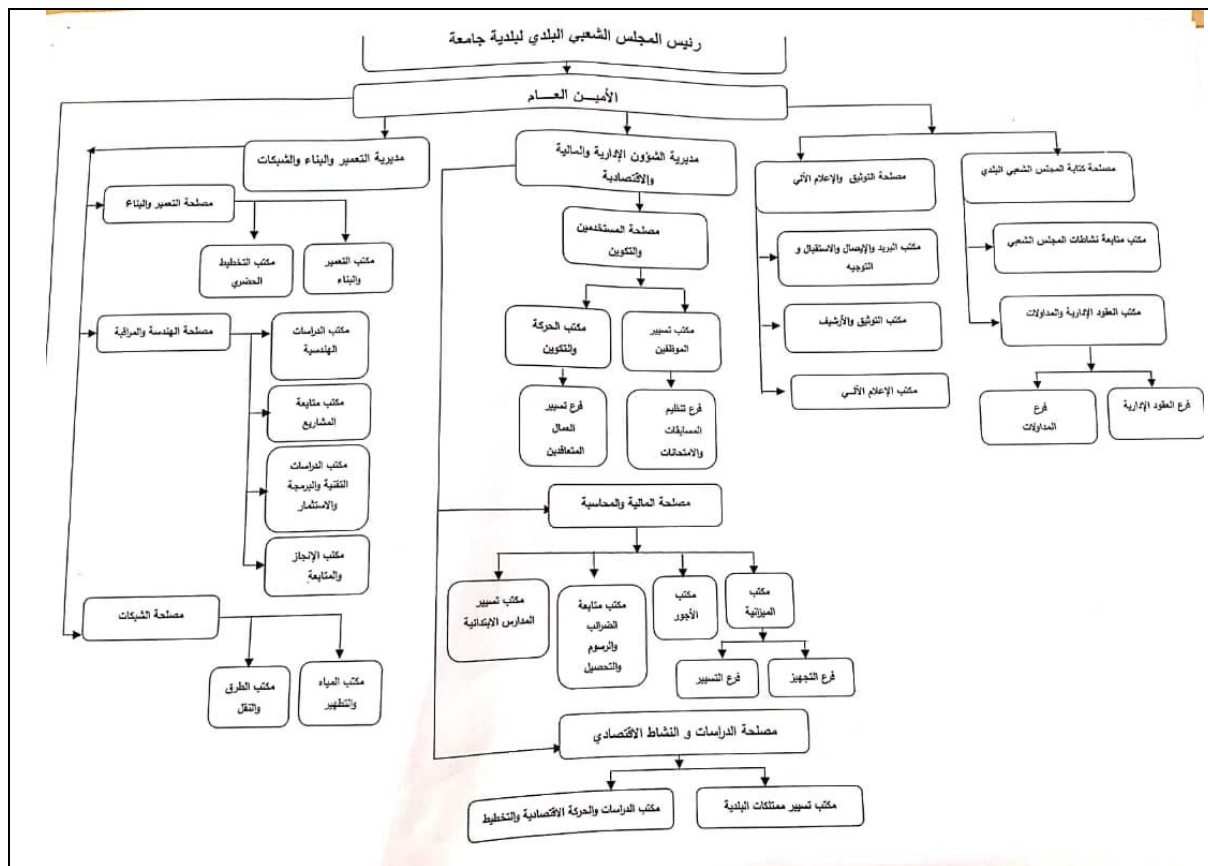
إطار عون تحكم عون تنفيذ

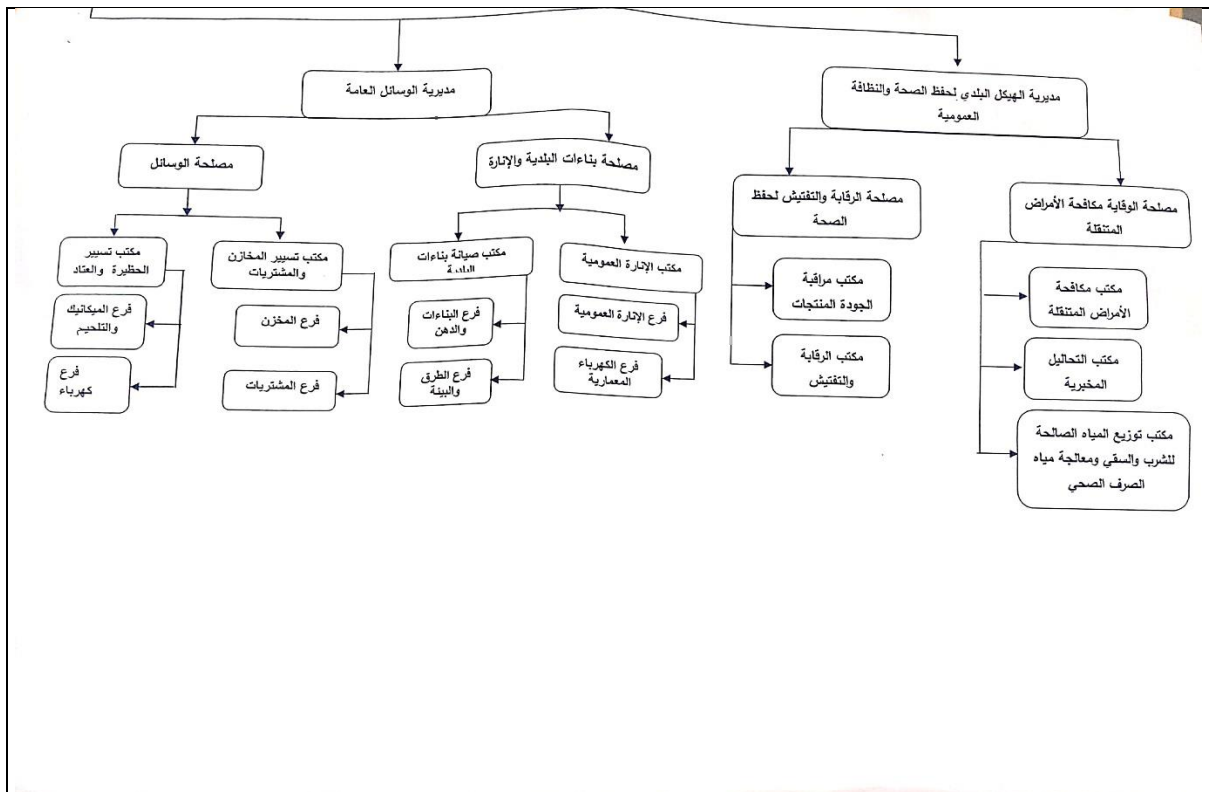
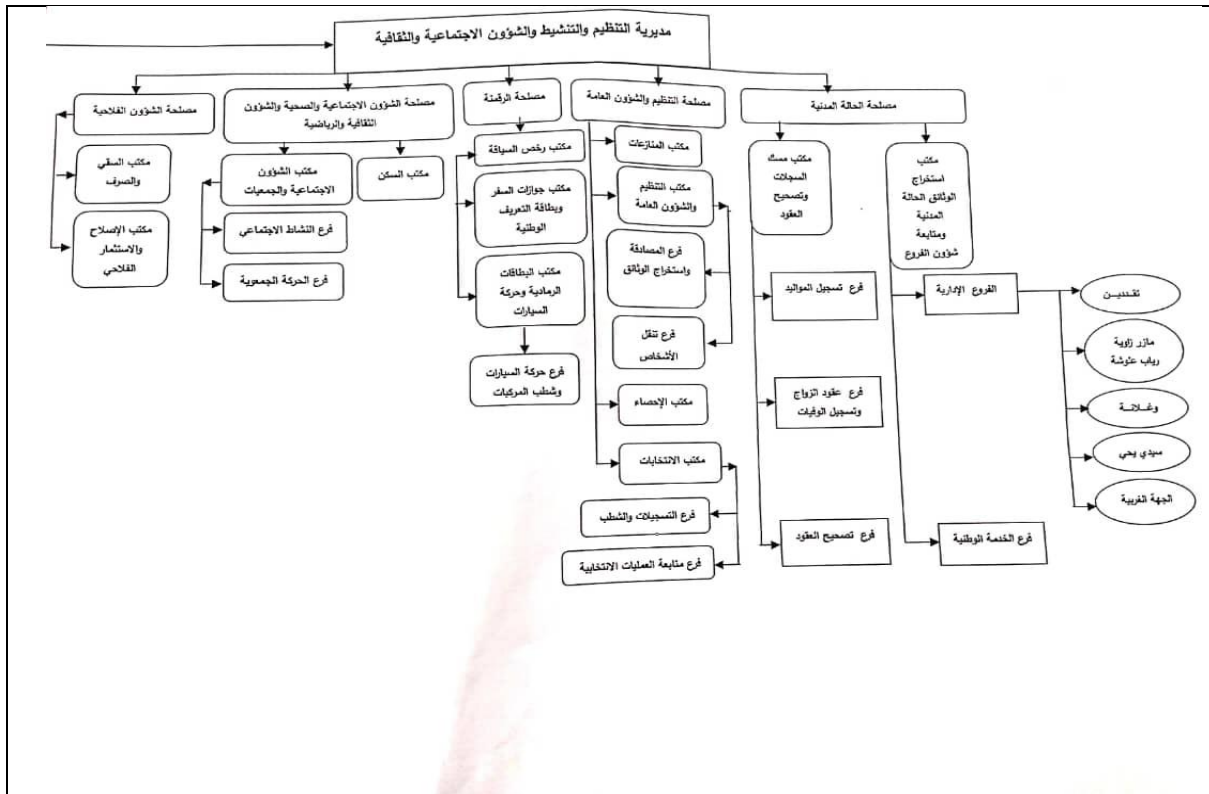
5/عدد سنوات الخدمة:

-أقل من 5 سنوات
 -من 5 الى 15 سنة
 -من 15 فما فوق

رقم البند	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
01	تفهم الادارة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين مهامتي				
02	ثناء وتقدير ادارة المؤسسة على مجهوداتي دفعني الى الارتقاء بإبداعي في العمل				
03	مشاركة المسؤولين للموظفين في اتخاذ القرارات ساعدني على تحسين انجازاتي				
04	حسن التفاعل مع الموظفين أسهم في زيادة جودة أعمالي				
05	الحصول على الترقية في مواعيدها شجعتني على القيام بواجباتي بعالية				
06	تشجيع ادارة المؤسسة لي دفعني لانجاز العمل بكفاءة				
07	تقبل الادارة لمقترحاتي ورائي شجعتني على التجديد في اساليب العمل				
8	تقدير رئيسي لظروفي الطارئة زاد من تحملي لمسؤولياتي				
09	محاولة رئيسي تنمية علاقاته وصلاته بالمرئوسين سهل من انضباطي .				
11 0	محاولة رئيسي معالجة مشكلاتي ومشكلات زملائي المتعلقة سواء بنا او بالعمل حفز من التزامي				
11 1	القاء التحية من طرف رئيسي جعلني ألي طلبه لي لأي عمل ضمن اختصاصي .				
11 2	عندما يشعر زملائي بالارتياح الانجماهي يشجع ذلك روح المبادرة عندي				
11 3	مشاركة المرؤوسين ساعدني في انجاز المهام التي كلفت بها على اكمل وجه وفي الوقت المطلوب				
11 4	توجيهات رئيسي بطريقة محترمة دفعني لإكمال المهام المطلوبة بدقة				
11 5	أفضل العمل الجماعي من حين لآخر في البلدية لتسهيل أدائي للأعمال المنوطة بي				
11 6	عندما يراعى الحياد في تعامل مع المرؤوسين ذلك يساعدني في القيام بمهامي الادارية				
11 7	سهولة اتصالي مع الادارة سهل عملية لمسؤولياتي				
11 8	فتور العلاقات الانسانية بين الزملاء والموظفين أسهم في انخفاض مستوى ابداعي				

الملحق (02): مخطط توضيحي للهيكل التنظيمي لبلدية جامعة





جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم / مدير جامعة جامعة

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. اسماء عياليبة ..ج.ل.ل.
2.
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسح استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: 04/04/2026 إلى 04/04/2026.
3. تطبيق اختبارات ومقاييس نفسية
4. توزيع استبيانات لعيّنات البحث

إننا واثقون من تعاونكم الزه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير



قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم

❖ الكتب

- راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001
- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الاسكندرية ، 1982
- إبراهيم الغمري : الإدارة "دراسة نظرية وتطبيقية "، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1986، ط3.
- إبراهيم الغمري: العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم ، دار الهناء للطباعة ، القاهرة ، 1976.
- أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات المعاصرة وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعة ، 2004
- حمدوش رشيد : مسألة الرباط الإجتماعي ، الجزائر المعاصرة ، إمتدادية أم قطيعة، دار هومة ، الجزائر، 2009.
- طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007
- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان ، 1999.
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، مصر ' 1998.
- فلاق محمد "يوسف أحمد" دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الإقتصادية، المجلد 7 العدد 4 (2019) .
- قباري محمد إسماعيل، علم النفس الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992.

- هشام حسان: منهجية البحث العلمي، ط2، 2007

❖ المجلات والمطبوعات

- الشمري، هشام محمد، (جون لوك من الحرية و التسامح إلى تقييد التسامح و الحقوق الطبيعية.

- بن زاف جميلة : العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل ،دراسة ميدانية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، 2015.

- حاكم أسماء :مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة ،جامعة طاهري محمد ،بشار، المجلد الثالث، العدد 02، جوان، 2017 .

مجلة الأستاذ , كلية التربية - ابن رشد العدد(202), بغداد و العراق . 2012.

❖ الرسائل والمذكرات

- ألاء عطية أحمد الفليت:درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها ،دراسة إستكمالا للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، 2012.

-الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء،دراسة مسحية على ضباط على كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة ،السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007

-الزبون سليم ومحمد : درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم ،رسالة دكتوراه ،جامعة دمشق، سوريا ، 2010.

-بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ،التدريب الحوافز،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة منتوري ،قسنطينة 2009/2010.

بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،علم نفس تنظيم وعمل ،جامعة منتوري محمد ،قسنطينة ،2008/2009

- بوفلجة غياث :عوائق إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ،قسم علم النفس والأرطفونيا ،جامعة وهران .
- بنونة علي : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2016/2015.
- حسن علي حمد الساعدي: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة ،جامعة بنغازي،2012.
- حسن علي حمد الساعدي:المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،رسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،قسم الإدارة،كلية الإقتصاد،جامعة بنغازي،2012.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف:دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،رسالة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ، السعودية،2013.
- سعد "محمد سعيد"محمود حرب : العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن ،رسالة إستكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت ،2004
- شامي صليحة :المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تسيير منظمات ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس،2010/2009.
- عائشة بنت أحمد حسيني،شذابنت عبد المحسن خيال :أثر أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ،جدة،2013.
- عز الدين هروم :واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة مقدمة إستكمالاً لدرجة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008/2007

- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ،دراسة حالة، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ،بسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير،جامعة مسيلة ،2005/2006.
- لنصاري مريم : العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الرضا الوظيفي،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى اق اخاموك،تامنغست 2012/2013
- محمد إسماعيل داود الجماسي : العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة،رسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا ،2016
- مرح طاهر شكري "حسن على": الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم،أطروحة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين،2016.
- مسلم بن رحمون:بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي،أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم،علم إجتماع،تنمية بشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مصباح صليحة : العلاقات الإنسانية وفعالية إتخاذ القرار،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2015/2016
- نوال سعد مساعد الطويرقي : العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية،دراسة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة أم القرى ،السعودية،1418هـ
- ياسمينه بودويزة مريم بوزدم : الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإعلام والاتصال،جامعة محمد الصديق بن يحيى،جيجل ،2016/2017.