



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم النفس وعلوم التربية



الموضوع:

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي
لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر
دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

- د. لحميدي عادل

إعداد الطالبتين:

- صديقي عبير

- فرقاني نوال

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة وأنار لنا طريقنا في

سبيل تقديم مذكرتنا العلمية

لأستاذنا المشرف عادل لحميدي الذي لبي استفساراتنا وتوجهاتنا
البحثية بصبر وخبرة، نشكرك من القلب على الارتباط الوثيق والتوجيه
القيم الذي قدمته لنا كنت دليلاً حكيماً ومشرفاً رائعاً

وإلى جميع أساتذة تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير
الموارد بشرية و بالخصوص الأستاذ بولبداوي علي، نحن ممتنون لكل
واحد منكم على الخبرات المتنوعة والمعرفة العميقة التي شاركتموها
معنا من خلال توجيهاتكم القيّمة والمحفزة، كنتم أكثر من مجرد
أساتذة، بل كنتم مصدر إلهام وقدوة لنا نشكركم على التفاني والتفاعل
البناء والجهود الإضافية التي بذلتموها لضمان فهمنا العميق وتحقيق
تفوقنا جزاكم الله خير جزاء .



اهداء

لم يكن سهلا.. لكنني فعلتها من أجلك يا أمي الحبيبة ومن أجلك يا أبي الغالي..
من أجل كل ما قدمتموه لي في هذه الحياة أهديكم جهود السنين التي حان قطافها رغم أن ذلك لا يضاهي معروفكم
ولا يوفي خيركم، أهديكم ثمرة نجاحي وأرفع لكم القبة اعتزازا وافتخارا بنهاية مساري الدراسي..
من أجل جدتي صاحبة القلب الحنون و الابتسامة الجميلة حفظك الله و أطال في عمرك و جعلك تاجا فوق
رأسي..

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم أخي الغالي أخواتي الغاليات ، رفقاء روحي و أنساء وحشتي يا من برفقتكم تحن
الأيام مهما قست ... إلى أختي دعاء مرآتي و توأم روحي دمتي لي سندا و متكئا أحني عليه رأسي حين تشتد
الصعاب .

إلى صديقة طفولتي نوال التي رافقتني طيلة مشواري الدراسي و نحن نشق طريق النجاح سويا التي تشهد السنين
و المواقف عز صداقتنا و وفائنا ..

إلى العزيزات الغاليات شياء ، رميساء ، هبية، مروة ، و إلى كل العائلة الكريمة دتم لي سرورا و احتواء.
إلى كل من شجعني و ساندني و لو بكلمة ...شكرا لكم جميعا و جزاكم الله كل خير .

عبير



اهداء

لعائلي الحبيبة،

أرغب في تقديم هذا الإهداء الصغير كتعبير عن حبي وامتناني العميق لكم. أتم ركن حياتي ومصدر قوتي وسعادتي.

لأبي الغالية، أشكرك على كل التضحيات والجهود وعلى كل رعاية وعناية قدمتها لي. أنت الأم المثالية وقدوتي، حفظك الله ورعاك.

لأبي العزيز، أنت رمز القوة والحكمة في حياتي، لم تتوان عن تقديم الدعم والإرشاد في كل مرحلة من حياتي. أنا ممتنة لكل الدروس التي علمتني إياها وللقيم والمبادئ التي غرستها فيني، أطال الله في عمرك. لأخي وأختي، أتم رفاق الدرب وأعز الأصدقاء. تواجدكم يجعل حياتي يسيرة ومرحة. أنا ممتنة لكم على التواصل الوثيق والدعم المتبادل.

صديقتي عبير، لقد كنت رفيقة الدرب والمساندة طوال هذه الرحلة. تشجيعك ودعمك المستمر كان لهم تأثير كبير على نجاحي، لأصدقائي الحقيقيون شكراً لكم على كل لحظة قضيناها سوياً وعلى كل ذكرى جميلة. عماتي أهدىكم هذا الإهداء الصغير كتعبير عن حبي العميق وامتناني لكم جميعاً. أتم هدية قيمة في حياتي وأنا ممتنة لوجودكم معي، أتمنى لكم السعادة والنجاح الدائم

نوال

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعرهان
/	اهداء (01)
/	اهداء (02)
/	الفهرس
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	1- إشكالية الدراسة
9	2- فرضيات الدراسة
9	3- أهمية الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
10	5- أسباب اختيار الموضوع
11	6- تحديد المفاهيم الإجرائية
12	7- الدراسات السابقة
23	8- التعقيب عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية	
28	تمهيد
29	1- مفهوم العلاقات الإنسانية
30	2- نشأة وتطور العلاقات الإنسانية
38	3- خصائص وأهداف العلاقات الإنسانية
41	4- أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية
43	5- أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية

45	6- أسباب ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
48	7- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
53	8- المداخل النظرية للعلاقات الإنسانية
57	9- دور العلاقات الانسانية والنتائج التي توفرها للعاملين في المؤسسة
61	10- أثار حركة العلاقات الانسانية على دراسة الجماعة
66	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
69	تمهيد
69	أولاً: الأداء الوظيفي
69	1- مفهوم الأداء الوظيفي
71	2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
73	3- أهمية الأداء الوظيفي
74	4- أنواع الأداء الوظيفي
77	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
79	6- مؤشرات الأداء الوظيفي
81	7- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
81	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
81	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
82	2- عناصر نظام تقييم الأداء
84	3- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
87	4- طرق تقييم الأداء الوظيفي
92	5- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
94	6- فوائد ومجالات استخدام نتائج التقييم الأداء
99	7- الصعوبات التي تواجه تقييم اداء العاملين
101	خلاصة
الجانب التطبيقي	

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
105	تمهيد
106	1-مجالات الدراسة
106	2- المنهج المستخدم في الدراسة
107	3- الدراسة الاستطلاعية
117	4-العينة ومواصفاتها
125	5-أدوات جمع البيانات والمعلومات
127	6-أساليب المعالجة الإحصائية
135	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
138	تمهيد
139	1-تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة
152	2-دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات
155	3- مناقشة العلاقة في ضوء الفرضية العامة
157	4-الاستنتاج العام
158	5-توصيات الدراسة
160	الخاتمة
161	قائمة المراجع
/	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم (01)	ما توصل إليه رواد حركة العلاقات الإنسانية	38
جدول رقم (02)	العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية	52
جدول رقم (03)	الافتراضات الخاصة بنظرية y و x	55

88	يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري	جدول رقم (04)
89	النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات	جدول رقم (05)
91	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات	جدول رقم (06)
98	استخدامات نتائج تقييم الأداء	جدول رقم (07)
118	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	جدول رقم (08)
119	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الفئات العمرية	جدول رقم (09)
120	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الرتب	جدول رقم (10)
121	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	جدول رقم (11)
122	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	جدول رقم (12)
123	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	جدول رقم (13)
124	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (14)
128	يمثل صدق الاتساق الداخلي	جدول رقم (15)
133	يمثل طريقة التتاسق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول رقم (16)
139	استجابة أفراد العينة حول بنود بعد الحوافز	جدول رقم (17)
142	استجابة أفراد العينة حول بنود بعد الروح المعنوية	جدول رقم (18)
144	استجابة أفراد العينة حول بنود بعد المشاركة في اتخاذ القرار	جدول رقم (19)
147	يمثل استجابة أفراد العينة حول بنود الأداء الوظيفي	جدول رقم (20)
152	العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة	جدول رقم (21)
153	يوضح العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي	جدول رقم (22)
154	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي	جدول رقم (23)
155	يوضح العلاقة بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي	جدول رقم (24)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	أسس العلاقات الانسانية	الشكل رقم (01)
44	عناصر العلاقات الإنسانية	الشكل رقم (02)
45	عملية الدافعية	الشكل رقم (03)
56	التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو	الشكل رقم (04)
77	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	الشكل رقم (05)
94	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	الشكل رقم (06)
118	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (07)
119	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الفئات العمرية	الشكل رقم (08)
119	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الرتب	الشكل رقم (09)
121	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب سنوات العمل	الشكل رقم (10)
122	دائرة نسبية تشكل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم (11)
123	دائرة نسبية تشكل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	الشكل رقم (12)
124	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (13)

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استبيان الدراسة	ملحق رقم (01)
رخصة اجراء بحث ميداني	ملحق رقم (02)
الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة	ملحق رقم (03)
قائمة الأستاذة المحكمين	ملحق رقم (04)
معامل ارتباط بيرسون لفرضيات الدراسة واستجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة	ملحق رقم (05)

ملخص الدراسة

هدفنا في هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العلاقات الانسانية وتحسين الأداء الوظيفي وجسد ذلك

في السؤال الرئيسي التالي:

✓ هل توجد علاقة بين العلاقات الانسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر ولاية

البويرة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر ولاية البويرة؟

✓ هل توجد علاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر ولاية

البويرة؟

✓ هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد

الجزائر ولاية البويرة؟

أما فيما يخص أداة البحث فتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات الأولية، بحيث تم توزيع 110 استمارة على عينة الدراسة والمكون أساسا من 138 مفردة وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، كما تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات وعليه فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

ومن خلال النتائج المحققة في الفرضيات الجزئية فقد تم تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الأداء الوظيفي، موظفي البريد.

Study summary

The study sought to address the most important topics of human relations and functional idiosyncraticism. This is reflected in the main question:

Is there a correlation between human relations and improving the functioning of the Algeria Post Corporation's staff in Bouira?

The following sub-questions differ from this question:

- ✓ Is there a correlation between incentives and improved functioning of Algeria Post Corporation staff in Bouira state?
- ✓ Is there a correlation between morale and improved functioning of Algeria Post's staff within the province of Bouira?
- ✓ Is there a correlation between participation in decision-making and improved functioning of Algeria Post Corporation staff in Bouira State?

As for the research tool, this study relied on the questionnaire as the main tool for gathering preliminary information and data. 110 forms were distributed to the study sample, consisting mainly of 138 individuals. Using the simple random sample method, we also used the analytical descriptive approach because it is best suited for such kind of studies.

Accordingly, the study found the following findings:

- There is a correlation between incentives and career performance among the staff of the Algeria Post Corporation for Bouira State.
- There is a correlation between morale and career performance among the staff of the Algeria Post Corporation for Bouira State.
- There is a correlation between participation in decision-making and the functioning of the staff of the Algeria Post Corporation for Bouira State.

Through the results achieved in the partial hypotheses, the general premise of the study is that the existence of a statistically significant correlation between human relations and the functioning of the staff of the Algiers Post Corporation in Bouira State.

Keywords: human relations, job performance, postal staff.

المقدمة

تمثل الادارة الحديثة ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع كما تلعب الادارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ولقد تعاضمت الالهية التي توليها من حيث التأثير البالغ الذي تحدثه حالة تقدمها وارتفاع كفاءتها ومنه فللمنظمة المجتمعات المعاصرة للإدارة أهداف تسعى الى الوصول اليها من أجل رفع الكفاية الانتاجية وتحقيق الاستمرارية والنمو في ظل ازدهارها وتطورها وكذلك تحت تأثير المنافسة الشديدة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

حيث إن مستوى تقدم أي منظمة أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة عمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيها وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عامة وبصفة خاصة الموارد البشرية حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وادارتها وأصبح ينظر اليها على أنها أهم وأعلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه الأصول على أنها أصول فكرية بحيث أنها تهتم بالسلوك الإنساني و تدرسه.

وعليه فقد لعب تطور المنظمات دورا كبيرا حيث أدى هذا التطور الى الاهتمام بالعنصر البشري ولموضوع العلاقات الانسانية ارتباط وثيق بعناصر المنظمة ككل وعلى سبيل ذلك يقول **جبارة**: " تهتم كثير من الشعوب والامم والدول النامية والمتقدمة بموضوع العلاقات الانسانية في شتى المجالات داخل وحدات العمل ذات الأنشطة الانتاجية والتي تقدم خدمات من نوع أو من اخر وتخصص لها من واقع خطط مدروسة ومنظمة البرامج والدورات والادارات والأفراد المتخصصين الذين يقومون بهذه المهمة على اسس علمية وموضوعية وخير مثل لهذا الموضوع يكون بالعودة الى البواكير الاولى من هذه الاعمال بداية من ظهورها والتفكير فيها و تطبيقها بطريقة بسيطة انتقالا الى تعديلها حسب المجريات الانسانية ووصولا الى ما هي عليه في عالم اليوم". (الدوسري، 2005، ص 10)، وتقوم العلاقات الإنسانية على أساس تفهم الافراد وتلبية حاجيتهم النفسية والاجتماعية والاهتمام بالعامل من جميع النواحي التي تتعلق بحياته العملية والاجتماعية وذلك في سبيل تحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب فهي تعمل على التأثير الايجابي على الافراد وذلك بدفعهم الى العمل بجهد اكبر وتحقق لهم الرضا الوظيفي مما يجعلهم سعداء ومتفاهمين مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم في العمل، وتعد العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في الإدارة فالقدرة على التعامل مع الاخرين بشكل سليم هو مهارة من المهارات الإنسانية التي يجب ان تتوفر لدى العاملين والمدراء لتسهيل ومرونة سير العمل بشكل جيد.

ومن جهة اخرى يرى بستان وطه: " أن العلاقات الإنسانية الحسنة بين الافراد تؤدي إلى رفع مستوى الاداء ومن ثم تحقيق أهداف الادارة في جو يسوده الود والاحترام المتبادل الذي يساعد على ايجاد جو من الألفة والمحبة بين الافراد ويعد مناخا صالحا للعمل وبذل الجهد بتفان وإخلاص".

فالأداء الوظيفي يعتبر من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل المكان خاصة داخل المؤسسة الاقتصادية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الموظف والمؤسسة ككل فهو يمثل أهمية أساسية لأنه أداة لتقديم المعلومات الى الادارة التي يمكن من خلالها إدارة الموارد بكفاءة واقتدار من خلال تنظيم وتحسين واستغلال هاته الموارد.

ومن هذا المنطلق قمنا بدراسة العلاقة بين العلاقات الإنسانية و تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة لكونها مؤسسة اقتصادية خدمتية تتبع سياسة الجودة الشاملة تحت المنافسة العالمية التي يميزها الاقتصاد الرقمي وفي هذا الصدد التزم بريد الجزائر بوضع نظام ادارة الجودة مبني على أساس منهج التحسين المستمر والامتثال لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 الذي يسمح بالتحسين الفعال في أدائه لخدمة زبائنه والأطراف المعنية ومن المحاور الرئيسية التي تشملها سياسة الجودة لبريد الجزائر هي تثمين الموارد البشرية وتعزيز التحسين المستمر من خلال حشد وإشراك الموظفين و إدارة الأداء بالإضافة الى عدة أهداف منها تطوير مناهج العمل وترقية المهارات وتشجيع المبادرة والإدارة القائمة على المشاركة وذلك ما يساهم في تطوير العلاقات الانسانية وتحسين الأداء لدى الموظفين.(مديرية التقييس و النوعية ، 2022 ، النسخة 02)

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، حيث خصص كل فصل لتوضيح المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

- حيث خصص الفصل الأول لتبيان إشكالية الدراسة، والتساؤلات الفرعية، أهداف الموضوع، أهمية الموضوع وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى الفجوة العلمية وتحديد المفاهيم الإجرائية للعلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي وبعض المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة،
- الفصل الثاني: خصص للمتغير الأول وهو العلاقات الإنسانية حيث تطرقنا فيه عن نشأة وتطور حركة العلاقات الإنسانية وأسباب ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، دور العلاقات الإنسانية والنتائج التي توفرها للعاملين في المؤسسة، ومن ثم تحدثنا عن آثار حركة العلاقات الإنسانية على دراسة الجماعات وأخيرا المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الإنسانية.

- الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه المتغير الثاني من موضوع الدراسة ألا وهو الأداء الوظيفي وقد تعرضنا في هذا الفصل الى: عناصر ومحددات الأداء، أنواعه، أهمية الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأخيرا مؤشرات الأداء والنظريات المفسرة له.
كما تطرقنا من خلال هذه الفصل الى أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة ولل فرد، كذلك شرحنا طرق ومراحل تقييم الأداء والصعوبات التي قد تواجه تقييم أداء العاملين.
- الفصل الرابع: فقد خصصناه للإطار المنهجي للدراسة الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة الميدانية المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني، والمنهج المستخدم في الدراسة كما تطرقنا لشرح الدراسة الاستطلاعية وتقديم مواصفات العينة المدروسة وأدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية،
- الفصل الخامس: فقد خصص لتحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة بحيث تم تفرغ البيانات المتوفرة لدينا من استمارة البحث في جداول إحصائية تسمح لنا بدراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال تفسير نتائج الفرضيات وأخيرا استخلاص النتائج العامة المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية.
وأخيرا ختمنا بحثنا بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات وخاتمة عامة لموضوع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي.

الجانب النظري

الإطار العام للدراسة

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- الفجوة العلمية للدراسة
- المفاهيم الإجرائية للدراسة
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

يرتبط نجاح المؤسسات بإعطاء الإدارة الحديثة الأهمية اللازمة للعنصر البشري واهتمامها بمصالح الأفراد وتلبية حاجياتهم ورعاية شؤونهم، عكس ما كانت عليه سابقا، فبعد أن كان ينظر للعامل على أنه عبارة عن آلة تقوم بالأعمال وفق ما حدد لها من طرف أرباب العمل فقط دون مراعاة القيمة الإنسانية للفرد، بعد ذلك تطورت النظرة واتسمت بالطابع الإنساني والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور رئيسي داخل المنظمة في ظل التعاملات والتفاعلات بين العاملين، كما اهتمت بالجانب الاجتماعي في محيط العمل والحرص على توفير مناخ جيد يسوده الاحترام المتبادل والتعاون والروح المعنوية بين العاملين لكون الإنسان -العامل- يحتاج إلى تكوين علاقات في محيط العمل.

فالعلاقات الإنسانية تعتبر شكلا من أشكال التنظيم غير الرسمي تعبر عن مدى التفاعل بين الأفراد وهي الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس ذوات هدف مشترك، فهذه الأخيرة تعبر عن مدى رفع الروح المعنوية للموظف ودفعه للعمل بجهد أكثر وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لعل أهمها يمس بفاعلية أداء الموظفين ودرجة فاعلية تحقيق المؤسسة لأهدافها لأن الإدارة المحدثه تسعى إلى بناء أسلوب علاقات إنسانية داخلها. (دغوش، 2015، ص 04)

وهذا ما نادى به " ماري فيوليت (1818-1933) والتي تعتبر أول من أدركت العوامل الإنسانية في التنظيم وقد رفضت فيوليت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور Frederick Taylor في نهاية القرن 19 الذي كان مركزا في نظريته على الإنتاج واعتبار الإنسان كآلة في تنفيذ العمل وتأكيد على التحكم والتسلط في المؤسسة، كما اعتبرت فيوليت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل، ثم جاء " التون مايو " 1880-1949 والذي اعتمد على بحوث ماري فيوليت، وتعتبر بحوث مايو دعما ومساندة لأفكارها حيث أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم، وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم، وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي توصلوا إليها في الفترة ما بين (1920-1930). (عطابي، 2014، ص 05)

نفس الاهتمام الذي دفع التون مايو إلى القيام بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه حيث أن أهم دراسة إمبريقية انطلق منها الباحث وجماعته ومنهم " روسلبرجر " و " وليام ديكسون " من جامعة هارفرد في دراسات الهاوثورن الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن الكترنك والتي دامت بين (1927-1932).

حيث هدفت هذه الدراسات بداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (إنارة ، تهوية ، ضوضاء ، تلوث ...) و علاقتها بالإنتاج و كذلك إلى تصنيف المشكلة المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن تحولت اهتماماتها إلى دراسة العوامل النفسية و الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي و على هذا الأساس صنفت على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، كما خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة عامة و هي ضرورة البحث الدائم عن تغيير اتجاهات العمال و سلوكهم ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً و لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها لتحقيق مستوى رفيع من الأداء . (بونوة؛ 2015؛ ص 12-13)

حيث يعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، ولا شك أن الأداء الوظيفي يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسة من مهارات و قدرات و إمكانيات مع الحفاظ على صحة و راحة العامل للوصول إلى الأهداف المرجوة وكذلك الرغبة في العمل التي تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه سواء كانت حوافز مادية و التي تتخذ أشكالاً متنوعة (كالأجر و العلاوات السنوية و مشاركة الأرباح و الأجور التشجيعية وظروف وإمكانيات العمل المادية ...) ، أو حوافز معنوية التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية و تزيد من تماسك العاملين و دفعهم نحو العمل و إتاحة فرص التقدم لهم ، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و التي تعتبر كعنصر ووسيلة للقيام بعملية الأداء ، كما أن الهدف من هذه العملية هو إعطاء الاهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية و تطويرها، كما ان عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة يمثل عنصر جوهري ضمن بقية العناصر في مختلف المستويات الإدارية و القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن عملية الأداء

كما أن مؤشر الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يشعرون أن لهم قيمة كبيرة في مجال العمل انطلاقاً من كونها قياس لفاعلية العاملين من خلال التعبير عن الآثار السلوكية التي تظهر على الفرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى المزيد من بذل الجهد إذا كانت مرتفعة أو التكاثر إذا كانت منخفضة، وبناء على ما سبق فإن دراستنا هذه تهدف إلى التعرف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة، وعليه يمكننا أن نصوغ إشكالية دراستنا كالتالي:

➤ هل توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة؟

وعلى ضوء التساؤل العام للدراسة نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة؟
 ✓ هل توجد علاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة؟

✓ هل توجد علاقة بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة؟

2- فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بولاية البويرة.
 -الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة
 ✓ توجد علاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة.
 ✓ توجد علاقة بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية البويرة.

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وعلاقتها بتحسين أداء العاملين وبالتالي على الانتاجية والمردودية التي تكون في صالح المؤسسة والفرد مما يحقق الاهداف السامية التي تطمح إليها المنظمة.

وتكمن العلاقات الإنسانية في تحسين وتوجيه سلوك العمال وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود وأعلى دافعية وإنتاجية.

المساهمة في تطوير وتحسين الاهتمام بشؤون العاملين، وبهذا يقل التوتر لدى افراد المؤسسة عندما يلبون حاجياتهم خصوصا الأساسية.

ولهذا فإن الأهمية لهذه الدراسة تتبلور فيما يلي:

- يكتسي موضوع دراستنا أهمية كبرى في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالعلاقات الإنسانية على اعتبارها أهم الأسس التي تبنى عليها المؤسسة حاضرها وتتطلع إلى مستقبلها وذلك على اعتبارها من المواضيع الحساسة خاصة لما لها من تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالأداء الوظيفي كعامل مؤثر في فعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها وحتما العلاقات الإنسانية أحد هذه العوامل.
- تركيز المنظمات على الجانب السلوكي للموظف كونه انسان اجتماعي بطبعه ولهذا ركزوا على العلاقات الانسانية ولما لها من تأثير على الأداء الوظيفي.
- محاولة معرفة المستوى الحقيقي لواقع العلاقات الانسانية بين العمال رغم اختلافهم واختلاف بيئتهم ووظائفهم ورتبهم ومستوياتهم وبأي شيء يؤثر على العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة القائمة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على علاقة الروح المعنوية بتحسين الأداء الوظيفي.
- الكشف عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي.

5- أسباب اختيار الموضوع:

(أ) أسباب ذاتية:

- الانتماء الى تخصص علم النفس تنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية ولما لموضوع دراسة العلاقات الإنسانية ارتباط وأهمية كبيرة لهذا المجال.
- الميل العاطفي لموضوع الدراسة.
- قلة البحوث والدراسات في موضوع العلاقات الإنسانية حسب اطلاعنا.
- الفضول الشخصي لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
- القدرة على الابداع الشخصي في الموضوع.
- أهمية الموضوع وحساسيته لدى العاملين.

(ب) أسباب موضوعية:

- الدور الكبير والمهم للعلاقات الإنسانية في تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية.
- كون الدراسات السابقة المتخصصة في نفس الموضوع جاءت مركزة على المجال الصناعي أي إجراء الدراسات في المؤسسات الصناعية في حدود اطلاعنا فبدلاً من ذلك ستجرى في مؤسسة عمومية خدمتية.
- زيادة الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية على المستوى العالمي وزيادة الاعتماد عليها كوسيلة لزيادة الفاعلية وتحقيق الريادة في المؤسسات العصرية.
- اتساع حجم المؤسسات الخدمتية وتزايد الجماهير المتعامل معها.

الفجوة العلمية للدراسة:

يمكن القول أننا تمكنا من معرفة الفجوة العلمية لدراستنا عن طريق النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية، فوجدنا أن للحوافز المادية أهمية بالغة في تحسين أداء الموظفين عكس ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة إلى أن الحوافز المعنوية أهم من الحوافز المادية.

فتوصلنا في دراستنا أنه لا يمكن إنكار دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء إلا أنه يجب أن يلي ذلك عدم إهمال للحوافز المادية، ففي وقتنا الحالي أصبحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية تفرض على الموظفين الحاجة الملحة لإشباع الجانب المادي، ومن هنا يمكن القول إن كل منهما يكمل الآخر ولا يمكن التفضيل بينهما.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية:

1-العلاقات الإنسانية: هي مجموعة الارتباطات التي تجمع بين الأفراد العاملين والإدارة، تسودها القيم والمبادئ من المشاركة والتفاهم والثقة والاحترام المتبادل والتعاون والروح المعنوية... الخ والذي تم قياسه باستبيان العلاقات الإنسانية.

2-الأداء الوظيفي: هو عملية قيام الموظف بمهامه وواجباته التي تفرضها المنظمة وتتطلب الأداء العالي والجدية في التنفيذ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والذي تم قياسه باستبيان الأداء الوظيفي.

3- الحوافز: هي مجموع العناصر بأنواعها المادية والمعنوية التي تقوم بتحفيز الأفراد لرفع الأداء وبذل الجهد أكثر وتتمثل في الترقية والأجر والمكافآت بالإضافة الى التقدير والاحترام وروح الفريق... والتي تم قياسها من خلال استبيان العلاقات الانسانية.

4- الروح المعنوية: وهو المزاج السائد بين أفراد المنظمة الذي يتمتع بالطاقة الايجابية والشعور بالثقة والولاء تجاه العمل وجماعة العمل والاستعداد من أجل تحقيق أهداف المنظمة... والتي تم قياسها من خلال استبيان العلاقات الانسانية.

5- المشاركة في اتخاذ القرار: تعني تشارك الأفراد وتشاورهم في وضع الأهداف وأخذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بالمكانة والانتماء للمنظمة... والتي تم قياسها من خلال استبيان العلاقات الانسانية.

7- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا وهو دور العلاقات الانسانية في تحسين الأداء الوظيفي والتي صنفناها إلى:

(أ) الدراسات المحلية:

أ-1) دراسة صالح بن نوار (2004): تحت عنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين جامعة منتوري - قسنطينة-.

تتعلق هذه الدراسة بأنماط التسيير بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ومدى اهتمام القائمين عليها بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ،خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية كالاهتمام بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الاهداف ، والاهتمام بدور الاتصال بكافة اتجاهاته في فهم وتفهم الأفراد العاملين و أهميه ذلك في الرفع من معنوياتهم و الأمن الوظيفي للأفراد على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة واطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي حتى يتمكنوا من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

وكانت الاشكالية حول ما إذا كان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار انها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:
- كلما كانت العلاقات الانسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعال.

- الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه، يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
 - يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
 - كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف ادائه بالفاعلية العالية. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:
 - اعتبار العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي اليها.
 - للقائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسساتهم.
 - وجود متغيرات ظرفية تؤثر في العلاقات بين البعدين.
 - العامل كإنسان والعلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين داخل المؤسسة من خلال فتح قنوات اتصال امامه للتعبير عن انشغالاته وأفكاره، وتكوين علاقات ودية معهم وكذا طلب توضيح بعض الجوانب التنظيمية الغامضة بالنسبة إليه.
 - العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات الهامة التي تعني مستقبلها الوظيفي والاجتماعي بصورة مباشرة.
 - العامل ومدى رضاه عن الوضع العام الذي يطبع حياه المؤسسة التي ينتمي اليها.
 - أهم العوامل التي تزيد من فعالية أداء الفرد:
 - الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة خاصة عندما يحسون بعدم وجود فجوة اجتماعية بينهم وبين مسؤوليهم.
 - مشاركة العامل في مناقشة ما سيكلف بتنفيذه فيما بعد يجعله أكثر سعادة واستعدادا.
- أ-2) دراسة لنصاري مريم (2012 - 2013): دراسة بعنوان العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى تمناست جامعة احمد درارية - ادرار - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والاجتماعية قسم علوم الاجتماع.
- تقوم الدراسة على الفرضية التالية:
- تساهم العلاقات الانسانية بالمركز الجامعي في رفع وتحسين أداء العاملين.
- وتتدرج تحتها فرضيات فرعية:
1. إن اهتمام ادارة المركز الجامعي تمناست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

2. تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز الجامعي مما ينعكس ايجابا على أدائهم.

3. إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه.

-وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج 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.
- وجود علاقة بين العاملين يؤدي الى التناسق فيما يخص زيادة وفعالية الاداء.
- النشاط الاجتماعي يرفع مستوى العلاقة بين العاملين.
- وجود علاقة انسانية بين العاملين والإدارة بالمركز يؤدي إلى وجود فعالية.

أ-3) دراسة بن زاف جميلة 2015: دراسة بعنوان العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال تقوم هذه الدراسة على فرضية عامة وهي:

-تؤثر العلاقات الانسانية داخل المؤسسة على أداء العامل.

-وتتدرج تحتها فرضيات فرعية هي:

- يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة.
- يؤثر التشاور والاحترام على اداء العامل داخل المؤسسة.

-وتوصلت الدراسة الى نتائج عامة هي:

-يعد العامل أساس نجاح اي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهد وعمل ومهارات باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الاخرى بالمنظمة ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة التي أنشأت من أجلها.

فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فعالية في نشاطها مع المحيط الداخلي، كما 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.

أ-4) دراسة عطابي عصام 2014-2015:

بعنوان العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية المسيلة.

-تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل قطاع الحماية المدنية.
- التعرف على المستوى الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- الكشف عن العلاقة بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- توسيع النظرة لموضوع الأداء الوظيفي والعلاقة الانسانية في قطاع الحماية المدنية
- تسليط الضوء على الأنماط والهياكل الإدارية والوظيفية للحماية المدنية.

-تم استخدام استمارة استبيان واستهدفت 73 عون من أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة.

-وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.
 - مستوى الاداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- أ-5) دراسة بونوة على (2015 -2016): تحت عنوان العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة -.

-تهدف الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الانسانية 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 وعلى تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.
- محاولة التعرف على مستوى مشاركته العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتأثير ذلك على رضاهم.

- محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضا.
- تم استخدام الملاحظة والمقابلة ووثائق واستمارة وزعت على 373 عامل من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة بكل مراكزها على مستوى قطر الولاية 13 مركزا.

-النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

- وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.
- وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير موجب لكنه ضعيف.
- وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام.
- وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في ابعادها الثلاث مجتمعه على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.
- اكدت الدراسة على أن إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهام يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم.
- أكدت الدراسة على أن تمسك الرؤساء دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات يرجع إلى ولاء الرؤساء الى الإدارة العليا.

(ب) الدراسات العربية:

(ب-1) دراسة طلعت لظفي ابراهيم (1994) رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تحت عنوان العلاقات الانسانية والرضا عن العمل - بيني سويف - وهي دراسة نظرية وميدانية.

بحيث تتمحور اشكالية بحثه في معرفة مدى استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة أيضا مدى ارتباط العلاقة بين استخدام اسلوب العلاقات الانسانية وبين شعور عمال المؤسسة برضاهم عن عملهم ولمعرفة ما يصبوا إليه ارتأ الباحث إلى وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

- تزداد أهمية العوامل الاجتماعية المؤدية للرضا الوظيفي بالنسبة مع غيرها من العوامل المادية.
- ان استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في المصنع يؤدي الى شعور العمال بالرضا الوظيفي
- وهاتين الفرضيتين قسمها الباحث بدوره الى فرضيات فرعية والتي مفادها:

- ان شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل يؤدي الى الشعور بالرضا عن عمله.
- يؤدي تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المصنع الى شعور العامل برضاه عن عمله.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي الى شعورهم بالرضا عن عملهم.

اما عن الشق الثاني من الدراسة فقام الباحث باتباع منهج المسح الاجتماعي الذي اعتمد فيه على عدة أدوات لجمع البيانات والتي كانت من بينها: الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة غير المقننة والاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيث كانت العينة طبقية شملت 191 عامل تم اختيارهم من بين العملاء في المستويات غير الاشرافية.

وبهذا توصل الباحث الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا الوظيفي مثل الانتماء الى الجماعات غير الرسمية والصدقة بين العاملين والشعور بالأمن والاستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية.

ب-2) دراسة سعود بن محمد آل سعود (2000): تحت عنوان أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الاداء دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض.

حيث تبلورت اشكالية الدراسة حول معرفة وتحديد أساليب العلاقات الانسانية الاكثر ايجابية في تحقيق مهام وواجبات الشرطة ورفع كفاءة أدائهم ومعرفة الصعوبات التي يواجهها رجال الشرطة في تعامله مع أفراد المجتمع ككل.

- استخدم الباحث لتحقيق أهداف بحثه أسلوب المسح الشامل معتمدا على أدوات جمع البيانات كالتالي:

الملاحظة والمقابلة والذي تعمد أن تكون مع الاطارات الكبرى للشرطة، أما عن الاستمارة والتي تعد من أهم أدوات جمع البيانات فقط طبقها على عينتين:

الاولى: والتي كانت رجال الأمن ببعض أقسام الشرطة بمدينة الرياض.

الثانية: والتي كانت الجمهور الذي يتعامل مع رجال الشرطة في تلك الأقسام.

فتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج التي من بينها ما يلي:

- يجب أن يوظف الشرطة مجموعة من أساليب العلاقات الإنسانية في اتصالهم بالجمهور.
- ضعف تدريب رجال الشرطة من أسباب عدم فاعلية أنشطة العلاقات الإنسانية.
- عدم توفر الوعي الكافي لديهم بدور العلاقات الإنسانية في ميدان عملهم.

ب-3) دراسة خالد بن حمد الحميدي (2003): رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية بعنوان أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية تحت إشراف الدكتور ابراهيم بن عبد الله الماحي بجامعة - نايف للعلوم الأمنية - بالرياض وهي دراسة مكونة من شقين نظري وميداني.

بحيث يسعى الباحث من خلال دراسته الى معرفة العوامل التي تؤثر على العلاقات الإنسانية والتي بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية، بالإضافة ايضا الى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لهم.

-وفي هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما عن أدوات جمع البيانات فاعتمد الباحث على الاستمارة، وقد تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية والتي تمثلت في ضباط الجوازات في منطقة الرياض.

-وبهذا توصل الباحث الى مجموعة من النتائج مفادها:

- إن وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي بدوره إلى التناسق فيما بينهم ما يؤثر ايجابا على الأداء الوظيفي لهم.
- يميل العمال الى احترام بعضهم البعض والنشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة بينهم.
- وجود اتصال فعال بين العمال حتى لو خارج أوقات الدوام يؤدي إلى تسيير العمل بشكل فعال وأفضل.

ب-4) دراسة ايمان احمد صالح الجوفي (2006):

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان العلاقات الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وكانت الدراسة تنقسم الى شقين نظري وميداني.

وتتمحور اشكالية الدراسة في معرفة ما يلي:

أهمية دراسة موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والمتمثلة في العوامل النفسية والاجتماعية والوظيفية.

بحيث انطلقت الباحثة من فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة بين العلاقات الاجتماعية والوظيفية والأداء الوظيفي للعمال في الدواوين الحكومية بالعاصمة صنعاء، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الطرق الاحصائية لحساب العلاقة بين المتغيرات.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كالتالي:

- اتخاذ سياسة اتصال للموظفين لسماعهم وحل مشاكلهم والترحيب بأفكارهم الجديدة.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات وصنعها.
- تشكيل لجان متخصصة تعمل على تقييم الأداء الوظيفي للعمال.

ب-5) دراسة ناصر بن محمد بن عقيل (2006):

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وهي دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية حيث تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من الاسئلة الفرعية والتي هي كالتالي:

-ما مواقع الاداء الوظيفي في هذه المؤسسة الامنية؟

-هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الانسانية في المؤسسة قيد الدراسة؟

استخدم الباحث في دراسته المنهج التحليلي واعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وكان اختياره للعينة بطريقة عشوائية.

-وفي الاخير توصل الباحث الى مجموعة من النتائج مفادها:

- أن معظم افراد العينة تسودهم علاقات انسانية طيبة.
- يجب تدريس مادة العلاقات الانسانية في معاهد التكوين التابعة لهذه الدراسة.
- مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء والسعي لبناء الثقة الجيدة والمتبادلة بين ضباط هذه المؤسسة الأمنية.

ب-6) دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد (2011): تحت عنوان العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين

أداء المنظمة دراسة استطلاعية تحليلية، في شركة بن ماجد العامة بالعراق وكانت الدراسة متكونة من شقين نظري وشق تحليلي تطبيقي.

وتشير المشاهدات الميدانية وملاحظات المسؤولين في الشركة قيد الدراسة إلى حالات عدم الرضا والمشكلات والصراعات، والتي ما فتأت تؤثر في الأداء الوظيفي للعمال.

بحيث طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي والمتمثل فيه:

-إلى أي مدى تؤثر العلاقات الانسانية التي تسود بيئة العمل في الأداء المنظمي لشركة ابن ماجد بالعراق؟

حيث انطلقت الباحثة من فرضية رئيسية مفادها العلاقات الانسانية في المؤسسة قيد الدراسة لها تأثير ايجابي على الأداء المنظمي.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على أدوات جمع البيانات التي من بينها المقابلة والاستبانة حيث اختارت الباحثة عينة الدراسة عشوائيا من العاملين وبهذا توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن العامل كائن اجتماعي بالفطرة يميل الى تكوين علاقات مع زملائه ومع الرؤساء ويسعى هذا الاخير الى تحقيق الأهداف الشخصية من خلال أهداف المؤسسة.
- تركيز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري من خلال تفهم حاجات الفرد والجماعة أكثر من تركيزها على الجوانب المادية، كما تعمل على آثاره الدوافع الفردية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة وعندما تكون العلاقة طيبة بين أعضاء التنظيم حتما سيؤدي إلى إنتاج مثمر.

(ج) الدراسات الاجنبية:

(ج-1) تجارب الهاثورن (1932): صاحب الدراسة (التون مايو) حركة العلاقات الانسانية 1935 م (حسن، 2001 ص 113 - 115).

تتكلم هذه الدراسة حول الانجاز الذي حققته هذه المدرسة في مجال الاهتمام بالعنصر البشري.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية ظهور تشريعات تنظم المساواة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1935، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاثا في مجال العمل الاهتمام بالعامل الانساني أو الجانب الانساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات التدخل في شؤون مصانعهم وسعوا إلى تقوية العلاقات الانسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

-إن هذه التجارب تعد بمثابة الشرارة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية.

لقد توصلت هذه الأبحاث الى عدة نتائج تشير الى أهمية الإشراف التدعيمي وتأثيره الايجابي على أداء ومعنوية الأفراد وبالرغم من أن الباحثين شككوا في صحة هذه النتائج ،حيث أرجعوا الأداء المرتفع الى بعض الظروف التي سادت في وقت اجراء الابحاث ومنها جودة المواد المستخدمة في الانتاج ؛المكافآت المادية والخوف من أن تستغني المنظمة عن العاملين نظرا لظروف الكساد في ذلك الوقت ،لكن وبالرغم من هذا دافع الكثير من الأكاديميون والمديرون عن التأثير الايجابي لكل من حاجات الافراد -الإشراف التدعيمي وديناميكية الجماعة على الأداء في العمل.

مدى الاستفادة من الدراسة في إنجاز البحث:

تعد الدراسة التي أمدت بها مدرسة العلاقات الانسانية مهمة بالنسبة للبحث المنجز لأنها تؤكد مدى اهمية العلاقات الانسانية الحسنة على الأداء الوظيفي، لذلك يمكن الاستعانة بها من أجل تأكيد العلاقة الترابطية بين المتغيرين، لأنه بالرغم من أوجه القصور التي شابته العلاقات الانسانية إلى أنها فتحت الباب لأفكار أكثر تقدما وتطورا للطبيعة الانسانية فبدلا من النظر الى الفرد باعتباره مخلوقا اقتصاديا سلبيا بدأ المديرون ينظرون إلى الفرد الى أنه مخلوق اجتماعي نشط وفعال، بل أنهم اتخذوا خطوات نحو خلق بيئة انسانية للعمل.

ج-2) بحوث التقصي لجامعة ميتشغان (1948):

تشير الدراسات الامريكية على وجه الخصوص إلى أهمية العلاقات الانسانية في التنظيم، ومن أهم هذه البحوث الميدانية بحوث التقصي التي أجرتها جامعة ميتشغان عام 1948 في عدد من منشآت الأعمال والصناعة والمؤسسات الحكومية. (الحزبي، 2003، ص 68-69)

وقد طبقت الدراسة أسلوب المسح بالعينة على 3000 من العاملين ومئات من أصحاب الأعمال وكشفت

نتائجها:

-إن الحوافز المادية ليست أهم من الحوافز المعنوية للإنجاز التي تأتي في المرتبة الأولى وتبين أن ظروف العمل بالنسبة لكثير من العاملين لها أهمية كبيرة من الحافز المادي.

ويرى فريق البحث أن العمال يفضلون الأعمال التي تتيح لهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وإبراز مواهبهم كما يهتمون في الوقت نفسه بعضوية الجماعة التي ينتسبون إليها كما يضيفي حماسهم للعمل إذا ما توفرت عدالة الإدارة العليا.

وقد أبانت الدراسة أن العوامل التي ترتبط دائما بالعلاقات الانسانية وتدعمها هي: التوجيه، نوع العمل، الرئيس، ومدى التنوع والحرية في العمل وساعات العمل والحوافز وتعاون الجماعة، والتقدير وظروف العمل والمشاركة في المقترحات وفي التطوير.

ج-3) دراسة مالكوم باترسون (2000):

بعنوان تأثير بعض عوامل العلاقات الانسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كاليفورنيا. (ناصر بن محمد 2006 ص 81-82)

وكانت أهداف الدراسة تتمثل في الوقوف على تأثير بعض عوامل العلاقات الانسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا.

وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية، الأول كان يتعلق بمحتوى العمل والثاني يتعلق بالأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات الاستبانة التي اشتملت على اربعة محاور نوعية الانتاجية، والأداء والعلاقات الإنسانية، ومستوى الجهد ومحتوى العمل.

وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينه قوامها 42 عضو هيئة تدريس، وحللت

البيانات باستخدام برنامج Spss.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- كما أشارت البيانات إلى أن هناك أنواع مختلفة من العلاقات الانسانية داخل المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤثر على العلاقات الاداء.
- من خلال مراجعة العلاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعدل الأداء المستقبلي تبين أنها تأثرت بمستويات النمو في العلاقات الانسانية بوجود مناخ ايجابي في محتوى العمل.
- إن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تم دمج محتويات العمل الايجابي مع ممارسة العاملين بالمنظمة.

ج-4) دراسة اوراتا (2000):

بعنوان متغيرات العلاقة الإنسانية وأثرها في كفاءة تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو (ناصر بن محمد 2006 ص 72-73)

- وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

- استطلاع أعضاء هيئة التدريس في سؤال مفتوح موجه حول أثر العلاقات الانسانية بين أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية في كفاءة عملية تدريس تلك المقررات.

وقد استخدمت الدراسة اسلوب المقابلات المبرمجة التي تعتمد على اجابات جماعيه لأعضاء هيئة التدريس المقررات التربوية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس المقررات التربوية هي ميل بعض هيئة التدريس للعمل بشكل فردي الى حد ما، مما يرهق عضو هيئة التدريس ويقلل فرص التدريس الفعال للمقرر.
- واجه أعضاء هيئة التدريس صعوبة تقييم الطلاب في بعض المقررات الدراسية لغياب التنسيق بين فريق الأعضاء الذين يدرسون المجموعة الواحدة.
- يرى أعضاء هيئة التدريس أن المجموعة التي تدرس بعض المقررات الدراسية وتسود بينهم علاقات انسانية ايجابية يحققون نتائج أفضل من تلك التي لا تتمتع بعلاقات انسانية ايجابية.
- ان وجود علاقة انسانية ايجابية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب او إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم كمعلمين ناجحين بعد التخرج.

8- التعقيب عن الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات المحلية فتوصلت الدراسة الأولى لصالح بن نوار 2004 إلى أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم المحفزات لبذل جهد أكبر في العمل إلى جانب تركيزها على ضرورة العنصر البشري والمشاركة في اتخاذ القرارات وركزت على أهمية الاتصال المفتوح بين الافراد في العمل مما يخلق روح الجماعة ويرفع من دافعية الأفراد في العمل؛ وتوافقت الدراسة الاولى مع الدراسة الثانية للنصاري مريم (2012 - 2013) على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الى جانب تركيز الدراسة الثانية على التنظيم غير الرسمي فهو يوجه التنظيم الرسمي ويحقق أهدافه وتوصلت هذه الاخيرة إلى أن العلاقات الانسانية تؤدي إلى التناسق وزيادة الفعالية بالإضافة إلى النشاط الاجتماعي.

أما الدراسة الثالثة لبنزاف جميلة (2007) فتوافقت مع الدراسة الأولى والثانية بحيث توصلت إلى أن الاهتمام بالموارد البشري يرفع من الأداء ويزيد الفاعلية والاتصال بين العاملين كذلك تطرقت إلى العوامل التالية: التعاون والروح المعنوية.

أما الدراسة الرابعة لعطابي عصام (2014 - 2015) هدفت إلى التعرف على واقع العلاقات الانسانية وأهميتها في العمل والتعرف على المستوى الوظيفي لدى العاملين وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي في العمل وأنه حقا لدى العلاقات الانسانية أهمية كبيرة في تحسين الاداء.

تميزت الدراسة الخامسة على أنها أشارت إلى أن العلاقات الانسانية تؤثر على الرضا الوظيفي وبالتالي على تحسين الأداء الوظيفي ومنه توصلت إلى بعض العوامل المهمة التي من شأنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي وهي الأمن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز؛ القيادة، الولاء.

وفيما يخص الدراسات العربية فتوافقت الدراسة الاولى لطفى ابراهيم سنة (1994) مع الدراسة الثانية لسعود بن محمد آل سعود (2000) على أهمية العلاقات الانسانية وتأثيرها الايجابي على الرضا الوظيفي والاداء معا؛ وركزت الدراسة الاولى على ضرورة استخدام أساليب العلاقات الإنسانية في العمل كما أن كلاهما استخدمتا منهج المسح بينما الدراسة الأولى استخدمت منهج المسح الاجتماعي، والدراسة الثانية منهج المسح الشامل، وكذلك تناولتا نفس أدوات البحث وهي الملاحظة، المقابلة الاستمارة.

أما الدراسة الثالثة لخالد بن حمد الحميدي (2003) والتي توافقت مع الدراسة الرابعة لإيمان أحمد صالح الجوفي (2006) أن العامل كائن اجتماعي يميل إلى تكوين علاقات داخل محيط العمل وركزت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية بحيث أن النشاط الاجتماعي والاحترام والاتصال الفعال يرفع من مستوى العلاقات ومنه ارتفاع مستوى الاداء؛ وفي هذه الاخيرة كان للدراسة الاولى أيضا شأن فيها بحيث أنها كذلك توصلت الى أن العوامل الاجتماعية تؤدي إلى الرضا أكثر من العوامل المادية.

و استخدمت الدراسة الثالثة والرابعة نفس منهج البحث؛ بحيث تناولت الدراسة الثالثة المنهج الوصفي والرابعة المنهج الوصفي التحليلي، واختلفا في استخدام أدوات البحث بحيث أن الدراسة الثالثة استخدمت المقابلة والاستبانة؛ أما الرابعة فاستعملت الاستمارة كأداة بحث وتميزت الدراسة الرابعة في أنها توصلت إلى أنه يجب اتخاذ سياسة اتصال للموظفين وتشكيل لجان متخصصة في تقييم الأداء، بالإضافة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات؛ وتميزت في اعتمادها على الطرق الاحصائية لحساب العلاقات بين المتغيرات، في حين أنها ركزت على دور العلاقات الانسانية في تأثيرها على الأداء مثل بقية الدراسات.

أما الدراسة الخامسة لناصر بن محمد بن عقيل (2000)، تناولت في دراستها المنهج التحليلي وتوصلت في نتائجها الى وجوب تدريس مادة العلاقات الإنسانية في معاهد التكوين وضرورة مراعاة العدالة في التعامل مع الزملاء؛ والسعي لبناء الثقة فيما بينهم وكان لها ارتباط وثيق مع الدراسات السابق ذكرها في مدى تفاهمها على كلمة واحدة ألا وهي أن العلاقات الانسانية تؤثر ايجابا على الاداء الوظيفي.

أما الدراسة السادسة فاعتمدت المنهج الوصفي في بحثها وأدوات البحث المقابلة والاستبانة، واتفقت مع الدراسة الاولى والثالثة والرابعة على أهمية العوامل الاجتماعية والنشاط الاجتماعي.

وفيما يخص الدراسات الأجنبية فإن الدراسات كلها ركزت على الأهمية والدور الايجابي للعلاقات الإنسانية على الاداء الوظيفي بحيث ذكرت الدراسة الاولى لتجارب الهاوثورن اهتمامها بحركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري وتوصلت إلى أن الاشراف التديمي وجودة الموارد المستخدمة في الانتاج، بالإضافة الى المكافآت المادية وديناميكية الجماعة يؤثرون في تحسين الاداء الوظيفي بينما توصلت الدراسة الثانية في بحوث التقصي جامعة ميتشغان (1948) وتوصلت الى أن الحوافز المادية ليست لها أهمية كبيرة من الحوافز المعنوية فجاءت معاكسة للدراسة الاولى التي ركزت على المكافآت المادية، فاختلقت مع تجارب الهاوثورن التي توصلت الى ان الحوافز المادية كذلك (مكافآت مادية، جودة الاداء) باستثناء ديناميكية الجماعة تؤثر على الاداء، وتوصلت كذلك الدراسة الثانية إلى أن ظروف العمل هي أكثر أهمية من الحافز المادي، وتطرقت إلى بعض العوامل التالية: وهي التوجيه، تعاون الجماعة، التقدير، المشاركة في مقترحات التطوير.

وتوصلت الدراسة الثالثة لمالكوم باترسون أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الانسانية وتدني مستوى الأداء.

أما الدراسة الرابعة (دراسة اوراتا 2000) توصلت إلى أن صعوبة تقويم الأداء آتية من غياب التنسيق في العمل، وأن وجود علاقة إنسانية ايجابية تساعد على تنمية طرق التفكير الابداعي لدى الطلاب، وذلك ما يعكس مستوى ادائهم كمعلمين ناجحين بعد التخرج.

وفي الأخير نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة بما فيها المحلية والعربية والاجنبية، كلها ركزت على أهمية ودور العلاقات الانسانية في تحسين الاداء الوظيفي، وأشارت معظمها إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والنظر الى أن العامل كائن اجتماعي ونشط وفعال؛ وإلى ضرورة النشاط الاجتماعي الذي يحسن العلاقات، وخلق بيئة انسانية للعمل بالإضافة الى الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو حوافز معنوية الا انهم اختلفوا في استخدام المناهج وأدوات البحث.

ومنه يمكن القول إن مجمل الدراسات قد أحاطت بموضوع الدراسة وبالخصوص التطرق إلى عامل المشاركة في اتخاذ القرار فلاحظنا أن أغلب الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها توصلت في نتائجها إلى دور المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء.



الفصل الثاني
العلاقات الإنسانية

تمهيد

- مفهوم العلاقات الإنسانية
- نشأة وتطور حركة العلاقات الإنسانية
- خصائص وأهداف العلاقات الإنسانية
- أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية
- أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية
- أسباب ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية
- المداخل النظرية للعلاقات الإنسانية
- دور العلاقات الإنسانية والنتائج التي توفرها للعاملين في المؤسسة
- آثار حركة العلاقات الإنسانية على دراسة الجماعات
- المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الإنسانية

خلاصة

تمهيد:

حاز موضوع العلاقات الإنسانية على اهتمام الباحثين نظرا لأهميته البالغة في نطاق العمل ولمدى ارتباطه الوثيق بالصلات والتعاملات التي تجمع الأفراد العاملين فيما بينهم بما فيها الروح المعنوية والثقة والاحترام وذلك من أجل تكوين فريق عمل قوي وفعال في سبيل تحقيق أهداف المنظمة

ومنه سوف نتطرق إلى الجوانب المهمة للعلاقات الإنسانية بداية بالتطرق إلى مجموعة من التعريفات الخاصة بها واستعراض نشأتها و تطور حركة العلاقات الإنسانية إلى التعرف على خصائصها و أهدافها و أسسها، ثم التطرق إلى المداخل النظرية الخاصة بهذه الأخيرة كخطوة مهمة جدا في التعرف بدورها و أهميتها في المنظمة، و في الأخير ذكرنا الآثار التي تترتب عن حركة العلاقات الإنسانية على دراسة الجماعات و بالخصوص الجماعة غير الرسمية لدورها الفعال في تجسيد التنظيم غير الرسمي و تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المنظمة .

1 - مفهوم العلاقات الانسانية:

(أ) التعريف اللغوي:

يتكون هذا المفهوم من كلمتين هما: العلاقات والانسانية.

➤ العلاقات: جمع مفردھا (علاقة) بفتح العين، وتعني كما يقول الجوهري " علاقة الخصومة" و "علاقة حب".

➤ أما كلمة الانسانية: فهي تعني كما حدد ذلك مجمع اللغة العربية " جملة الصفات التي تميز الانسان عن غيره، بمعنى أن الإنسان يمكن أن يتصف بجملة من الصفات المتضادة، فتارة قد يكون عادل في معاملته وتارة قد يكون ظالما وأي الوصفين غلب على طبع الانسان تصرفاته، فإنه يتسم ويوصف به". (مجمع اللغة العربية، سنة 1972 ص 30)

(ب) التعريف الاصطلاحي:

إن مصطلح (العلاقات الإنسانية) (RELATION Humain) ينطبق بصفة عامة على تفاعل الأفراد في جميع أنواع المجالات، سواء في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين. " (مرسي، 1986، ص 11).

والعلاقات الانسانية هي السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد، و تقدير مواهبه و امكاناته وخدماته باعتباره قيمة عليا في حد ذاته ،والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين من جهة ،و بين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى ،و بين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات من جهة و المتصلين بهذه المؤسسة من جهة أخرى، و الذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين و حسن القصد في العمل والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدي من المصلحة العامة والذي يقوم على الشعور و الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها(نفس المرجع السابق؛ ص 12)

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 رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي". (Davis,1972,p4).

_ 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 1411هـ، ص 56).

2- نشأة وتطور العلاقات الإنسانية:

أ) النشأة:

برزت العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية والتي ركزت في اهتماماتها على تحقيق مستوى عالي من الانتاجية دون الاهتمام بالجانب الانساني للفرد، اذن فهي نتيجة لسلبات نظريات البيروقراطية والإدارة العلمية، والتي ركزت بدورها على الجانب الهيكلي، وتركز المدرسة العلمية على الجانب الاجرائي، في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على المورد البشري باعتباره أساس العملية الانتاجية، كما ركزت على الادارة الديمقراطية التي تعارض الادارة البيروقراطية و أكدت على أن تكون جماعة العمل مرنة و أن يكون العاملين مراعين لظروف بعضهم البعض فعوض أن تقوم الإدارة بأمرهم ترشدهم استجابة للتنظيم لاحتياجاتهم وأن يكون التنظيم مكانا تلقائيا قائما على الاختيار، ومن روادها باكيز فولين B. FOLLEN و جون التون مايو Hilton و هنري لورنس جانت GANT، كما تنادي مدرسة العلاقات الإنسانية على الانسان كائن اجتماعي يهدف الى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون وليس المنافسة و على أساس هذا انعكس ذلك على طريقة تفسير السلوك الانساني و التنبؤ به والتحكم فيه فالعامل في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها وتؤثر في سلوكه بأرائها وتوجهاتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يدفعه للبدل والعطاء وإشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تشجيعه للعمل، ومن هذا المنطلق تغيرت استراتيجية النظرية الادارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة فأصبح الاهتمام بمشاعر الأفراد والتركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الانتاج في المنظمة والتي خلص إليها مايو وزملائه، الفرد تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية .

نادت هذه النظرية على اعتراف الادارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، وإلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين والمراقبين وإلى التعاطف بصورة أفضل مع العاملين كذلك مناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء، كما بينت هذه النظرية أن للعاملين أهداف وتصورات

قد تختلف مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها وأن السعي إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة الى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار. (اسماعيل، 2007، ص25)

ب/ تطور حركة العلاقات الانسانية:

أخذ تطور العلاقات الانسانية على مر الزمن منحى آخر ولم يكن هذا التحول نتيجة ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب، بل نشأ أيضا نتيجة ازدهار القيم الاجتماعية الانسانية ففي بداية القرن العشرين كانت روح الديكتاتورية تحكم أصحاب الأعمال تحت شعارهم "الحق للقوي" دون مراعاة لأي مبادئ انسانية، كما كانت اتجاهاتهم فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال.

وبمرور الزمن أصبح هذا الاتجاه الأبوي أساسه العطف على العاملين والعمل على رعاية شؤونهم وارضاء ميولاتهم، وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه فكان صاحب العمل يتوقع في مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له و احترامهم إياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره، فظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الانسانية، فقد تطور أمر العلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوي الذي يندد بالعدالة مع الحزم الى نوع من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال فيما بينهم فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام في مؤسساتهم تجتنب كثيرا من العملاء مما يدر عليهم كثيرا من الأرباح بينما لا يحدث ذلك في الأقسام الأخرى، وبعد أن تمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسة والمصانع ولقد ركز الباحث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العميل في الوقت الحاضر بأن يملي عليهم أداء نوع معين من العمل اذ يرغبون في استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التي تمكنهم من خلق وعي كامل ومعرفة وفهم للأعمال التي يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والإشباع، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد في العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة، والعمال والمفوضين من جهة اخرى يتطلب استخدام الاسلوب العلمي والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع في المجال المهني ولقد أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والإدارة، والثاني من الموظفين والعمال، ويعني هذا أنهما يكملان بعضهما، ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدي عملا وأنقده أجرا على ذلك فإن من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدي العمل على الوجه الاكمل. (مصباح، ب.س، ص 15 - 16)

ج/ رواد مدرسة العلاقات الانسانية:

كان للجهود التي بذلها رواد مدرسة العلاقات الانسانية دور كبير في ظهورها وأثر في تأسيسها ونخص بالذكر منهم: هوتينج وليامز Mary P. Follett وميري فوليت والتون مايو... الخ

ويليام هوتينج (William hotiing):

كان وليامز مستشارا اداريا في إحدى المنشآت الصناعية الأمريكية، أكد على ضرورة الوقوف على مواقف واتجاهات وحاجات العمل ولتحقيق ذلك نزل في سنة 1920 إلى الميدان العلمي كباقي العمال ليعيش عيشتهم ويحس أحاسيسهم، وذلك في عديد من البلدان المختلفة كأمریکا وفرنسا والمانيا وبريطانيا وقد ذكر في أهم ما نشر من الكتب الملاحظات التالية:

- أن مبدأ اعتبار العامل وحدة اقتصادية يعمل للحصول على المادة فقط غير صحيح، فالإنسان في هذه الدنيا يقاوم ويكافح ليحفظ ماء وجهه أكثر مما يقاوم لماء معدته. (لنصاري، 2012، ص40)
- بأن العامل إذا ما أبعدته إمكانياته عن الجوع اتجه الى الأشياء غير المادية المركز الاجتماعي ومستلزماته من مظاهر وحاجات نفسية واجتماعية.
- رضا العامل عن عمله يتأثر بمدى مكانته في نظر زملائه، ولأول مرة أظهرت إدارة العمال حاجة العامل الى الاعتراف به ككائن اجتماعي له احترامه في حاجة الى الشعور بالقيمة الحقيقية لذاته بوصفه فردا أو كائنا بشريا له كرامته.
- كما بين وليامز في تجاربه وبحوثه الأهمية الفائقة التي يربطها العامل بوظيفته وشخصيته وتأثيرها على تحديد مكانته الاجتماعية في الوقت الذي كانت فيه إدارة الأعمال مازالت تعتقد أن مكانة العامل الاجتماعية تتحدد بناء على أجره.
- توصل وليامز الى أن النتيجة كانت فشل العامل على أن يولي أهمية بالغة لعمله، وكثرت الاسئلة على تعمد التقليل من حصيلة الانتاج على يد العمال الذين لم يكونوا يهتمون فعلا أن يحققوا أهداف صاحب العمل مادام صاحب العمل كان يتجاهل احتياجاتهم الشخصية ومطالب العمل.
- وكى يفسر ويليامز اتجاه العمال وتصرفاتهم، دعا المديرين في إلحاح الى الاعتراف بما لم يكونوا يصدقونه من أهمية المشاعر التي يستمدتها العمال من خبرتهم في العمل، وهنا تفتنت إدارة العمال لأول مرة الى أن الذي يقرر وجهات نظر العمال واتجاهاتهم، ليس هو المنطق أو العقل بقدر ما هو ردود أفعالهم العاطفية،

وبين أن تصرفات الناس تنبع من مشاعرهم أكثر من حقائق حياة العمل ومشاعره الكامنة وراء اتجاهات العامل وسلوكه".

وكان على الباحثين الذين أتوا من بعده أن يتموا هذه البصائر الجديدة عن العلاقات الإنسانية في الصناعة.

ميري فوليت:

مفكرة اجتماعية وسياسية أمريكية وتعتبر ميري فوليت الرائدة الحقيقية المهيئة لمدرسة العلاقات الإنسانية فلقد كان لأفكارها في مجال الإدارة والتسيير والسلطة والمسؤولية أثرها في أفكار مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية، وإذ ألحت قبلهم على وجوب دراسة الظواهر والعوامل الإنسانية في الإدارة والتسيير دراسة علمية، وعلى وجوب دراسة العوامل الاجتماعية في المصنع وتأثيرها في العمل والانتاج. (نفس المرجع السابق، ص 41-42) لقد ألحت فوليت على ضرورة ارتباط نظرية الإدارة والتسيير إلى سيكولوجيا علمية وليس إلى تطلعات حديثة علما بأنها ربطت في دراستها بين اختيار التجريد العلمي الفلسفي، وعلى غرار المدرسة الكلاسيكية اهتمت فوليت بالسلطة والمسؤولية وقد حددت في هذا المجال الفرق بين السلطة والسلطان وفيما يلي نورد أهم أفكارها في هذا الميدان والتي يمكن استنتاجها من مقالاتها المتنوعة وكتابها (الصراع والبناء):

➤ السلطان والسلطة:

فالسلطان هو عبارة عن القدرة إلى الوصول إلى أمور تم تخطيطها جيدا وإحداث تغييرات فيها؛ أما السلطة فهي امتلاك السلطان وممارسته.

وانطلاقا من هذين التعريفين ترفض فوليت مبدأ تفويض السلطان الذي تتمسك به المدرسة الكلاسيكية التaylorية وترفض الخلط بين مفهوم "السلطان والسيطرة" الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية وعلى هذه الصورة يعتبر توزيع المسؤوليات ممكنا بواسطة توضيح السلطان جميع تفرعات اقسام ووحدات فروع المنظمة الصناعية في منظومة متكاملة تؤدي مهامها بصورة منتظمة ومستمرة.

➤ المسؤولية:

الاتجاه الذي تبنته فوليت تجاه المشكلة المتعلقة بالسلطة يتضمن أيضا إعادة التفكير فيما يتعلق بمبدأ المسؤولية في المفهوم التقليدي لنظرية الإدارة فترى فوليت أن المسؤولية مثلها مثل السلطة ترتبط بالوظيفة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، وبالتالي على كل فرد أن يسأل نفسه عن "أي شيء يعد مسؤول، ليس أمام من يكون مسؤول".

➤ الصراعات:

تعتبر فوليت ظهور الصراعات في المنشأة الصناعية عملية سوية تحدث بسبب اختلاف الفروق الفردية بين العاملين في المنشأة وسوء تفاهمهم وتعارض فكرة الصراعات التطبيقية الناتجة عن التناقض بين الرأسمال والعمل، او بين رب العمل والعمال، وتضارب مصالح الطرفين، ولهذا تتحدث فوليت عن صراع بناء "يجب ان يسود جو المنظمة ونلاحظ ان هناك ثلاثة طرق لحل الصراع في المنشأة هي: (السيطرة، التسوية، الاندماج، السلطة والامرة) (نفس المرجع السابق، ص 42-43-44)

جيل هارفارد" التون مايو" ومعاونوه:

نظرا للجدل الكبير الذي أثير حول جهود جماعة هارفارد في وضع أسس مدرسة العلاقات الانسانية فإننا أردنا في هذا السياق أن نتطرق إلى الجهود الجماعية التي بذلها هذا الجيل. ويشير اصطلاح "جماعة هارفارد" إلى الجماعة الأولى التي وجهت مدرسة العلاقات الانسانية ووضحت أسسها، والتي تتكون من الأعضاء الستة الآتية أسماؤهم:

1. التون مايو
2. روث ليسبرغر
3. ديسكون
4. وارنر
5. هوايت
6. وترنر (نفس المرجع، ص 45-46)

ونتطرق هنا لأبحاث هذه الجماعة والانتقادات التي وجهت الى أبحاثها ونتائجها:

لقد بدأت جماعة هارفارد بحوثها بمصنع هاوثورن التابع لشركة "وسترن اليكتريك" التي تضم حوالي ألف عامل وعاملة يقومون بمختلف المهام اللازمة لإنتاج أجهزة الهاتف على أثر ظهور بوادر نزاع العمال والادارة في فترة الرخاء التي أعقبت الحرب العالمية الاولى رغم أن الأجور التي كانت تدفعها الشركة أعلى من الشركات المماثلة لها.

واستمر برنامج بحوثها من عام 1927 الى عام 1932 ومر بمراحل رئيسية، وتمثل كل مرحلة منها تغييرات في الفروض والمناهج المستخدمة ويمكن ايجاز كل مرحلة بالنتائج التي توصلت اليها فيما يلي:

المرحلة الأولى:

وفيها حاول الباحثون حصر العوامل التي تكون قد أدت إلى زيادة الإنتاج في المجموعتين الضابطة والتجريبية حتى بعد إزالة متغير الاضاءة في التجربة التي أجرتها أكاديمية العلوم القومية في سنة 1924 وللتوصل الى ذلك ركز رأي الباحثين على دراسة ظروف العمل وعلاقتها بكفاءة العمال والإنتاجية ، وقامت من خلالها تجربة أجريت على جماعة صغيرة تتكون من 6 فتيات في غرفة الاختبار وفيها تناول الباحثون أثر متغيرات مثل فترات الراحة ووجبات الغذاء وتقليل ساعات العمل اليومي والاسبوعي خلال الفترات الثلاثة عشر المتعلقة بإنتاجية العمال وفي كل فترة تدخل تعديلات جديدة حتى الفترة الأخيرة أعيدت الفتيات الى نفس ظروف العمل التي كانت سائدة، فألغيت فترات الراحة وتقديم المرغبات وغيرها من العوامل التي أدخلت في التجربة، ف لوحظ أن الإنتاج اليومي والاسبوعي قد ارتفع وقد كانت هذه النتيجة مفاجئة للباحثين مما دفعهم للتساؤل حول هذه الزيادة .

وكانت النتيجة التي توصل إليها الباحثون في أن زيادة الإنتاجية راجعة إلى تحسن العلاقات الانسانية وتغير الموقف الاجتماعي عمل على تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الموظفين بينهم وبين المشرفين عليهم من الباحثين الذين اهتموا بتدعيم التعاون والتقليل من الرسمية في علاقاتهم بالعمال فنشأت علاقة ثقة وصداقة مع الفتيات إلى الحد الذي لم يكن هناك حاجة إلى عملية الاشراف، وشعرت الفتيات أنهن في حالة راحة من التوتر الذي كن يعانينه في ظل التحكم الاشرافي القديم وأصبح من الملاحظ في نظرهن أنه مجرد منصت متعاطف معهن وليس رئيس يصدر الأوامر وعليهن التنفيذ ويعبر عن هذا المعنى (ج. م بينوك) في بحث قرأه أمام اتحاد البحوث الخاصة بالأفراد في نيويورك سنة 1920"لقد نمت علاقة من الثقة والصداقة بين هؤلاء الفتيات لدرجة أن الإشراف لم يعد مطلوباً من الوجهة العملية، فلقد كان من الممكن الاعتماد عليهن في بذل أقصى ما في وسعهن حتى في حالة عدم وجود أي حافز ودوافع مهما كانت طبيعتها"

كما أن مجرد طلب الشركة للفتيات تعاونهن شعرن بمكانتهم وقيمتهم أمام زميلاتهن وأن المصنع يهتم بهن كأفراد، وقد أدى ذلك شعور كل فتاة بالمسؤولية وعمل ذلك على رفع معدل الإنتاج حتى في حالة تعب احداهن فإنهن يبادرن إلى مساعدتها هذا ما يطلق عليه علي عبد الرزاق جلبي في كتابه دراسات في علم الاجتماع الصناعة بظهور كيان لجماعة.

"ونفس المعنى يعبر عنه ستيوارت تشيش بقوله: "لقد ارتفع الإنتاج بسبب تغيرات اتجاه الفتيات نحو عملهن ونحو فريق العمل، فطلب المساعدة جعل الفتيات يشعرن بأهميتهن وبأنهن مجموعة متجانسة تحاول

مساعدة الشركة في حل مشكلاتها، ووجدن استقرارا ومكانا ينتمين إليه، ويستطعن رؤية الأهداف منه بوضوح وبذلك اندفعن في العمل بجهد أكثر مما سبق.

ويقول أيضا " وفي هذه الظروف نشأ لدى الجماعة احساس زائد بالمسؤولية وبدى حاجة إلى نظام تفرضه سلطة أعلى ينبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها". (نفس المرجع، ص 46-47)

المرحلة الثانية:

وفيها قام الباحثين بحصر 22 ألف عامل بمصنع هاوثرن لتحديد بيئة عملهم التي يفضلونها أو يكرهونها فاتجه الباحثون الى استجابة العاملين ومعرفة مشاعرهم نحو ظروف العمل ومكونات الاشراف الجيد وكان هذا الجو الذي خطط على أساسه ما أطلق عليه برنامج المقابلة الشخصية او الاستبيان والذي كان يهدف إلى مراجعة النتائج الرئيسية لغرفة الاختبار في مواقف عمل اخرى وقد توصل الباحثون إلى أنه على الرغم من سياسة الادارة وتنظيماتها الرسمية فإنه تتكون في محيط العمل جماعة غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيين كما أن العمال فيها بينهم يتفوقون على مستويات معينة للإنتاج يلتزمون بها ويعاقب من يخرق ذلك بأساليب غير رسمية وعلى الرغم من أن لائحة المكافأة كانت تنص على أنه كلما زاد الانتاج ازداد الأجر فإن الانتاج لم يكن يزيد عن الوحدات المنفق عليها وهذا ما يعرف بظاهرة تقييد الانتاج. (نفس المرجع، ص 47-48)

وقد استخلص التون مايو من هذه المرحلة نتيجتين هما:

- ليست هناك مجموعة من الناس يمكن أن يكون بين أعضائها اتصال لفترة من الزمن دون أن تكون فيها التجمعات غير الرسمية ودون أن يظهر فيها قادة طبيعيين يصلون إلى القمة.
- من العبث العمل على تفكيك تلك التجمعات ومن الحكمة التوفيق بين اهتمامات الادارة وجماعات العمل بحيث تعمل على تحقيق نفس الأهداف بدل من أن يحدث بينهما تعارض وتناقص.

إلى جانب ذلك أمكن أحد مديري البحث في هذه المرحلة أن يشير إلى العلاقة بين الاشراف الجيد والعامل تمثل أهمية بالغة في تحديد الاتجاهات والروح المعنوية للعمال أكثر من أي طرق أخرى وأن الأشخاص الذين تتضمنهم الشركة ليسوا منعزلين عن بعضهم البعض وانما يكونون جماعات تقيم الأفراد داخلها نمطا من العلاقات اتجاه كل منهم وتجاه رؤسائهم وتجاه الشركة ونظمها ككل.

المرحلة الثالثة:

عندما شعر الباحثون بأن الحقائق التي توصلوا إليها في حاجة إلى دراسة اتخذوا قرارهم في شهر مايو عام 1931 بتبني مسيرين لاستتبار جماعة مختارة من العاملين في صالح الأجزاء الصغيرة التي يتركب منها جهاز التلفون، وقد وجد الباحثون مشاعر متناقصة لدى العمال موزعة بين سعادتهم لما يجري داخل الجماعة وعدم رضا أعضائها، وذهبوا في تفسير ذلك إلى نتيجة مشاعر الولاء بين الشركة والجماعة التي يتحكم فيها تنظيم غير رسمي يتكون من جماعتين أحدهما يوجه شؤون الجماعة الداخلية والآخر شؤونها الخارجية.

المرحلة الرابعة:

التي نظمت فيها الدراسة المعروفة باسم "غرفة ملاحظة عملية تركيب أسلاك الأجزاء الطرفية للتلفون، والتي جمع فيها الباحثون بين طريقتين استبيان والملاحظة المباشرة، وقد صممت هذه التجربة كما يقرر "سيلز" على أساس الدراسة الميدانية في علم الأنثروبولوجيا لتتيح إمكانية الملاحظة المستمرة للجماعة في نفس العمل". وقد ألاحظ الباحثون ظهور ما أطلق عليه فكرة اليوم المناسب بين العمال بحيث، احتفظت الجماعة بالإنتاج عند معدل ثابت، كما لوحظ ما يمكن وصفه بالمعارضة من جانب العمال لأي تغير.

وعندما وصل برنامج البحوث الاجتماعية إلى المرحلة الرابعة كان الكساد العالمي قد اجتاح الولايات المتحدة الأمريكية الذي أدى إلى إنهاء بحوث البرنامج عام 1932.

وقد توصلت جماعة هارفارد بالإضافة إلى النتائج المشار إليها في كل مرحلة إلى النتائج التالية:

• الحافز الاقتصادي: لا يمثل القوة الدافعة التي يستجيب بها العامل لأنه غالبا ما يحتفظ بمستوى محدد لإنتاجه يمثل مقدرته الطبيعية في الإنتاج.

وتتأثر إنتاجيته بعلاقاته بالعمال الآخرين وبمشاكله الشخصية، وبمعنى آخر يتأثر إنتاج العامل بحالته الانفعالية والتي تتأثر بدورها بانفعالات زملائه وقرنائه.

• العامل لا يستجيب باعتباره فردا منعزلا، وإنما لكونه عضوا في جماعة العمل ولعلاقاته المباشرة التي يعقدها مع غيره أثر كبير في سلوكه.

• ميل الأفراد إلى تكوين تنظيم غير رسمي قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي.

• يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الانتاج بواسطة تحديد كمية الانتاج عن طريق تحديد أساليب العمل المحددة. (نفس المرجع، ص 48-49)

جدول رقم (01) يمثل "ما توصل إليه رواد حركة العلاقات الإنسانية

هوتينج وليامز	جورج التون مايو 1880 - 1949	ماري باركر فولين 1868 - 1933
التركيز على الجوانب الاجتماعية والحاجات النفسية للفرد واعتبارها أهم من الجوانب الاجتماعية والحاجات النفسية أهم من الحاجات المادية ضرورة الاعتراف بالعامل الاجتماعي له احترامه وقيمه رضا العامل مرتبط بأهمية في نظر زملائه	التأكيد على: أهمية الجماعات غير الرسمية من خلال التجمعات غير الرسمية. ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة للعمل. الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الاهتمام برفع الروح المعنوية.	رفض الخلط في مفهوم السلطان والسيطرة. على كل فرد أن يسأل نفسه عن أي شيء يعد مسؤول ليس أمام من يكون مسؤول. ظهور الصراعات البناءة عملية سوية.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستعانة بمصادر علمية

3- خصائص وأهداف العلاقات الإنسانية:

أ/ خصائص العلاقات الإنسانية:

يعتبر فرانسيس ليكرت من أبرز العلماء في دراسة التنظيم البشري وأكد ليكرت أن "النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل الجماعي، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار وتكاملهم في تحديد الأهداف، من أفضل الأنظمة لتحقيق الأهداف".

وتعد المنظمة الإنسانية نظام تشاركي يركز من بين أمور أخرى، على العلاقات الإنسانية المتبادلة والمتداعمة، وكذلك التعاون والتواصل المفتوح والشعور بالمسؤولية والثقة بين أعضاء المنظمة ومشاركة الجماعات المختلفة في عملية صنع القرار. (العيسوي، 1969، ص 17)

من أهم خصائص المدرسة الإنسانية هو التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى مناخ ديمقراطي لوجود قنوات اتصال مفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية، والتواصل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من السيطرة على النفس واستمرارية المنظمة، ومن ثم يؤدي إلى إشباع حاجات موظفيها.

باختصار، هناك خمس خصائص أساسية للعلاقات الإنسانية: (الغمري، 1976، ص47)

1- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك احساسا وشعورا ورغبة وخوفا ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين في تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.

2- إن الأفراد يحصلون على الاشباع والرضا من مشاركتهم في الجماعة ومن خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الافراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

3- إن التنظيم الفعال يجب أن يقيم " مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن تربط فيما بينها انجاز العمل وعملية الاتصال هذه ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.

4- إن الافراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والاصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.

5- وتزيد مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة الدافعية لدى الافراد لأن الفرد يمتلك الشعور والاحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد ملف للمعلومات والتعليمات وأخيرا يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم الاداري.

ب/ أهداف العلاقات الإنسانية:

- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان يتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الانسان باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الانتاج المادية فالإنسان ينبغي عليه إشباعها وعلى أي حال فإن برنامج العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة كانت تهدف إلى عدة أمور منها:

- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضات التي قد تنشأ بينهما.

- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير السياسات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

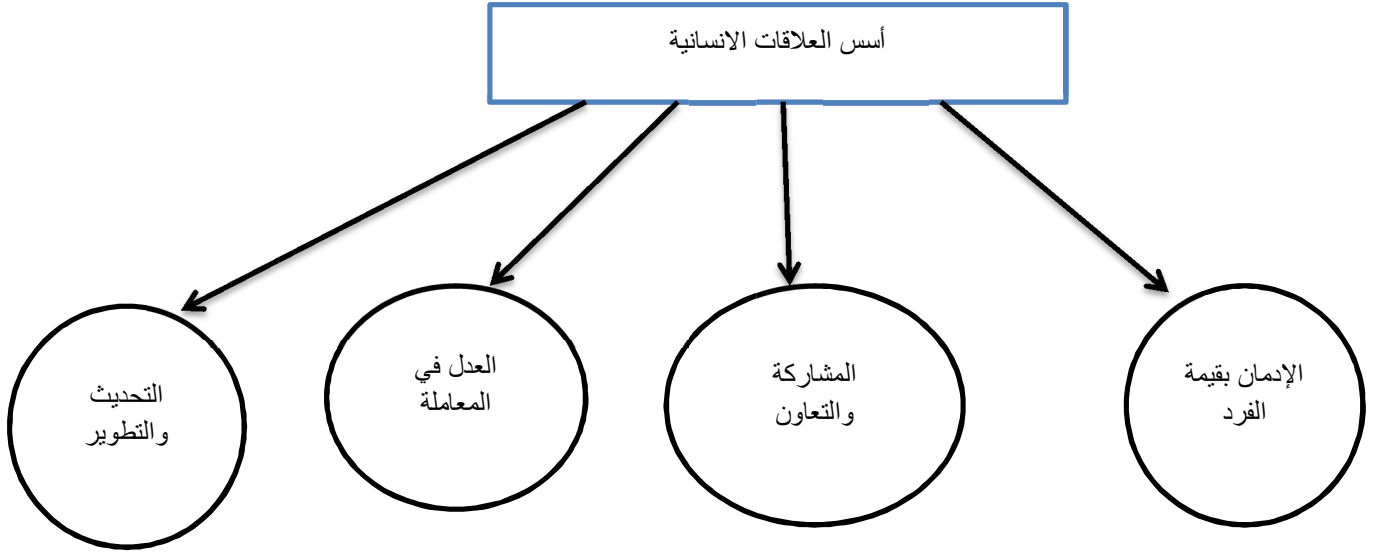
- التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها والاحتياط لها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
 - وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل.
 - تدعيم وإيجاد روح من الود والتفاهم بين العاملين بعضهم ببعض من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات بين هؤلاء العاملين. (الدوسري، 2005، ص 197)
 - تهدف العلاقات الإنسانية بشكل عام إلى تكوين المجتمع الصالح المتعاون الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه مع مراعاة الأمانة والاخلاص والاعتدال في القيام بالأعمال كما أن الألفة والتعاون بين الأفراد تنتج المحبة والرضا في نفوس الجماعة.
 - تطمح العلاقات الإنسانية في التطلع نحو الوصول للكمال فمنهج العلاقات الإنسانية وسعيه لمظاهر الجهود والتكافل وقيام كل فرد بواجباته، وبالتالي الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية الذي يمثل أمثل طريق للبحث والتجديد والابتكار.
 - تحقيق التوازن والتناسق بين تحقيق مطالب الأفراد وأهداف الجماعة واحتياجاتها.
 - إظهار أهمية العنصر البشري في نجاح الأعمال وتقدمها في العلاقات الإنسانية توضح أنه لا يكفي تنظيم الجانب المادي فقط بل أن إنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يرجع إلى الاهتمام بالعنصر البشري.
 - تساعد العلاقات الإنسانية في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين وكسب ثقة الناس وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية.
 - تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق أخلاقيات العلاقات المهنية مراعية الأسس النفسية الاجتماعية في معاونة الآخرين.
 - تعين العلاقات الإنسانية على الاستفادة من خصائص الجماعات وديناميكياتها.
 - تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين بأنفسهم من ناحية أخرى.
 - حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
 - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.
- (نفس المرجع، ص 198-199)

4 - أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية:

أ/ أسس العلاقات الإنسانية:

-وضع سامح عبد المطلب عامر في كتابه التطوير التنظيمي عدة أسس للعلاقات الإنسانية:

- **الإيمان بقيمة الفرد:** إن المدير أو القائد الفعال يؤمن بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي قادر إذا منحت له الفرصة أن يفكر بموضوعية وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومنطقية قائمة على أسس سليمة فيما يواجهه من مواقف ومشكلات.
- **المشاركة والتعاون:** إن العمل أنفع وأكثر قيمة من العمل الفردي وحين يتوفر المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين بحيث يتبادل فيه أصحاب الجماعة الرأي تكون أفضل مما ترك الأمر للاجتماعات الفردية نظرا لقصور الإمكانيات الفردية.
- **العدل في المعاملة:** من الضروريات أن يتسجد مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد وهذا ما يصطلح عليه بمصطلح العدالة التنظيمية مما يفرض على المدير أن يعامل جميع العمال والموظفين معاملة تتسم بالمساواة والعدل عن التحيز والمحاباة، وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.
- **التحديث والتطوير:** إن المؤسسات في حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث للجهاز الإداري والقيادات الإدارية، وهو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية فتتمو هذه الأخيرة بالخبرة والممارسة بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وفق التطورات والمستجدات المنشودة. (عامر، 2010، ص 170-171)



الشكل رقم (01) -أسس العلاقات الانسانية -

المصدر: من إعداد الطالبتين

ب/مبادئ العلاقات الإنسانية:

لقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين غير المترابطين.
- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد والأعراف التي تؤمن بها الجماعة.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكثر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين،

ومن ثم ينبغي النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي. (أبو قحف، 2000، ص 124-125)

5- أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية

أ/ أنواع العلاقات الإنسانية:

وأشار رشوان إلى أن هناك نماذج عديدة لتصنيف العلاقات الإنسانية منها:

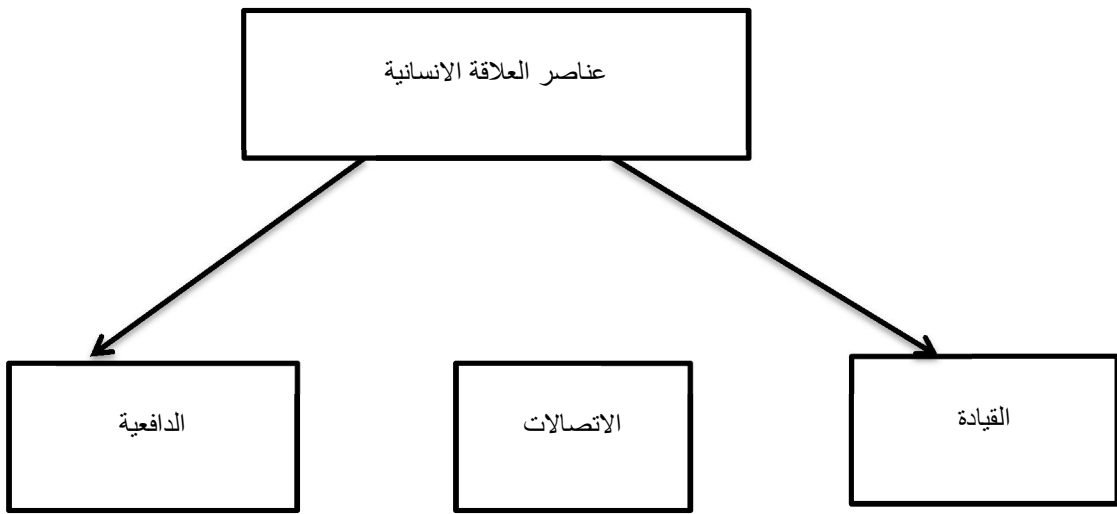
- **العلاقات الإنسانية المؤقتة والعلاقات المستمرة:** تقتصر العلاقات المؤقتة على موقف محدد يبدأ من بدايته وينتهي بنهايته، أما بالنسبة للعلاقات المستمرة فهي شبيهة بالعلاقة التعاونية في العمل.
- **العلاقة الأساسية والعلاقة الثانوية:** تتميز العلاقة الأولية بالقرب التفاعلي وتقارب الأهداف بينما نجد أن إحدى خصائص العلاقات الثانوية هي البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة محددة لكلا طرفي العلاقة.
- **العلاقات التنظيمية والعلاقة العامة:** العلاقات التنظيمية هي تلك التي تتضمن بيئة تنظيمية محددة، مثل العلاقة بين عمال المصنع مع بعضهم البعض، وهذه العلاقة تربطهم بالإدارة المسؤولة عنهم.
- **العلاقات الإيجابية والسلبية:** تؤدي العلاقات الإيجابية إلى الانسجام والتماسك الاجتماعي، بينما تؤدي العلاقات الإنسانية السلبية إلى الاغتراب والعزلة وتفكيك دعائم التماسك المجتمعي. (الدوسري، 2005، ص 155)

ب/ عناصر العلاقات الإنسانية:

هناك ثلاثة عناصر مهمة تؤثر على العلاقات الإنسانية وهي:

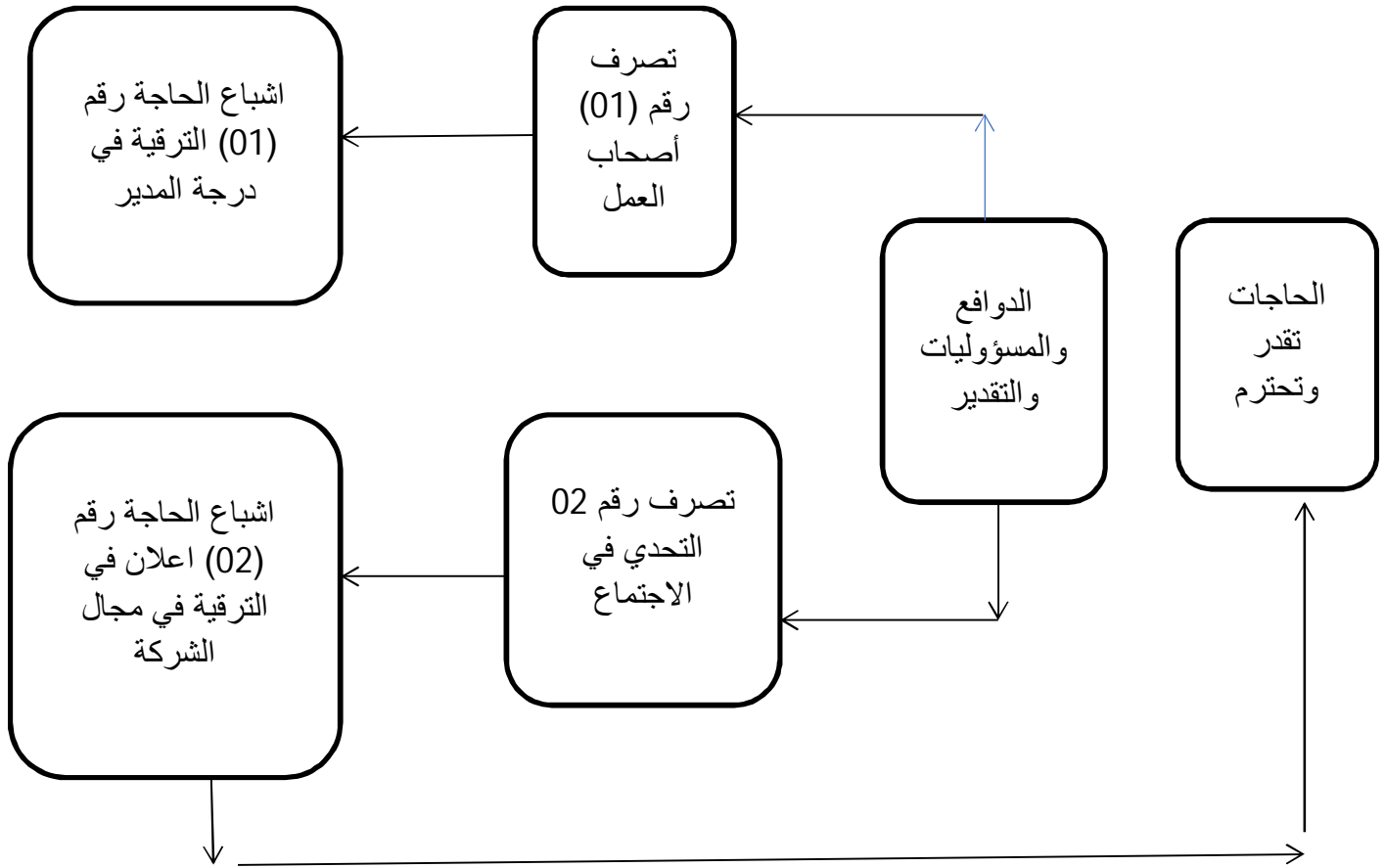
- **القيادة:** وهي القدرة في التأثير على الآخرين حتى يعملوا على تحقيق هدف معين، ويتم تحديد أسلوب القائد وفقاً لمتطلبات الموقف وكذلك وفقاً لاحتياجات موظفيه ومحدداتهم وشخصياتهم، وأيضاً وفقاً للثقافة التنظيمية، والمدير القادر على التأثير على موظفيه وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل بجد إلى جانب هؤلاء الموظفين فهو عادة أكثر فاعلية من ذلك الرئيس الذي يمارس السلطة في المنظمة ويأخذ كل الفضل في إنجاز المجموعة.
- **الاتصال:** من خلال التحدث والاستماع والكتابة والقراءة لا يقوم المديرون والموظفون فقط بتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، ولكن أيضاً بناء شبكات من العلاقات الشخصية وأنماط التفاعل و كشفت الدراسات أن 90% من الأشخاص الذين لديهم تواصل جيد مع رؤسائهم يشعرون بالرضا عن عملهم.

➤ **الدافعية:** وهي ما تساهم في بناء نموذج جيد للعلاقات الإنسانية في المنظمة، وهي القوة التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما، وفي بعض الحالات نجد أن الخوف من الإدارة أو فقدان الوظيفة قد يدفع الشخص إلى التصرف بطريقة ما، ولكن هذا أقل فعالية من تشجيع الفرد على التحرك بمفرده وإظهار مواهبه المبتكرة واستعداده لنفسه للقيام بعمل جيد، وبالتالي يأخذ المدير الفعال في اعتباره الاحتياجات الشخصية للموظفين ويوضح لهم أنه يمكن تلبية هذه الاحتياجات في إطار عمل المنظمة. (نفس المرجع السابق ص 154)



الشكل 02- عناصر العلاقات الإنسانية -

المصدر: من إعداد الطالبتين



الشكل (03) يمثل عملية الدافعية

المصدر: الدوسري، 2005، ص 154

6- أسباب ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الانسانية:

عموما فإنه يمكن تصنيف الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الانسانية في المنظمات إلى:

- ظهور النقابات وانضمام نسبة كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنظمات وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم.

- المنظمات ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها الكثير من العاملين والذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم وأهدافهم، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتفعيل الاتصالات بين مختلف قطاعات الموظفين على اختلاف رتبهم الوظيفية والصلات بين العاملين، ومحاولة زيادة شعورهم بالأمان والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.
- إن ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية و تطوير العلاقات داخل المؤسسات فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم و مشكلاتهم، لذلك الاتجاه السائد الان في المؤسسات يهدف إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم و تسهيل طرق الاتصال الجيد و الفعال بين هؤلاء الموظفين و بين رؤسائهم في المؤسسة ومواجهة الصراعات و المنازعات في مجال العمل و تحقيق انتماء العاملين لمؤسساتهم و ارتباطهم بها (فليه و عبد المجيد ، ب.س، ص 108 - 105)
- ظهور حركة الادارة العلمية التي كانت تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاجية والكفاءة بالنسبة للعاملين.
- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها الموظفون في أي منشأة.
- التحول المستمر في عالم الاعمال والذي فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالجوانب الإنسانية المتعلقة بالعمل.
- التطور الكبير الذي طرأ على الأجور الخاصة بالموظفين (القحطاني، 2006، ص 226)
- إن العلاقات الإنسانية لم تحظى إلا على القليل من الاهتمام مما أدى إلى التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن في بيئة العمل.
- الدراسات والتجارب التي أجراها الباحثين كانت لها أثر في تشجيع الادارة في المؤسسات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية مثل تجارب هاوثورن التي شجعت على اتباع هذه السياسة.
- توسيع التخصص في المهام وتطبيق مبدأ تقسيم العمل أدى إلى تقسيم التنظيم إلى إدارة وأقسام مما أثار مصدرا للاحتكاك والمشكلات الإنسانية ولمعالجة ذلك تم التوجه لتطبيق العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

- ازدياد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتسوية الظروف الاجتماعية والنفسية المناسبة للعمل. (بلباش، 2008، ص 150)

أما مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فتتمثل فيما يلي:

✓ تشمل البرامج التدريبية التي يتم عقدها للموظفين مقياسا للمهارات السلوكية و الإنسانية و هذه البرامج قد تعقد للعاملين العاديين وقد تعقد للمشرفين أو القادة الإداريين و لا يكاد يوجد برنامج تدريبي يعقد على مستوى من مستويات العاملين دون أن تحتوي خطته على بعض الخبرات أو المهارات مع قدر من المواد الدراسية التي تسعى إلى دعم العلاقات داخل المنظمة و التي تساعد الموظفين الذين يحضرون مثل هذه البرامج على التكيف و التوافق مع العمل و حسن التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و تحقيق قدر من التوازن بين حاجات العاملين و حاجات المنظمة من أجل الازدهار و التطور و النجاح.

✓ ظهور مواد دراسية تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية أو السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي أو العلاقات الإنسانية أو العلاقات الصناعية أو علاقات العمل ضمن البرامج الدراسية في المعاهد والكليات المختلفة وهذا يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث أن هدف المواد الدراسية السابقة ذكرها تزويد الأفراد بقدر من المهارات السلوكية والإنسانية تمكنهم من استخدامها في مجال العمل وتنفعهم في مسيرتهم الوظيفية المستقبلية.

✓ بداية ظهور بعض المتخصصين داخل المنظمة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر في هذه المنظمة، ويعتبر شكل من أشكال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ومن بين هذه الفئات الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين ومسؤولي العلاقات الإنسانية الذين بدأ ظهورهم في بعض المنظمات.

✓ تفعيل الاتصال داخل المنظمات يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فالقيادة في المنظمات والمنشآت، وخاصة الكبيرة يهتمها الان التعرف على اتجاهات وقواعد المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون وظهور الأساليب التي تستخدم الان في تحقيق اتصال جيد بين القيادة والادارة العليا وبين العاملين ودعما للروابط والعلاقات الإنسانية داخل المنظمات وتخفيفا للتوتر الناتج عن سوء الفهم بين مختلف العاملين وتوضيح مواقف مختلف الطوائف والفئات حتى يحصل بينهم التفاهم.

✓ الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين في العمل والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين و هم يعملون و محاولة تقليل المشكلات التي يعاني منها العاملون مثل مشكلة الانتقال من منازلهم للعمل ، وكل ما تقدمه المنظمة من جهود يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل و التخفيف عن العاملين و معاملتهم معاملة إنسانية تزيد من ارتباطهم بالعمل و المنظمة فلم يعد الاهتمام كله في المنظمة مركزا على أجر العاملين فقط بل اتجه هذا الاهتمام في بعض المنظمات إلى التأكيد على بعض الجوانب المعنوية كتكريم العاملين المثاليين وإشراك العاملين في مجلس الإدارات وتنمية مشاركتهم داخل المنظمة في اتخاذ القرارات و يعتبر هذا دعما للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .(فليه و عبد المجيد ، د.س، ص 11)

7- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الانسانية :

هناك عوامل تساعد بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية الرشيدة ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل تساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية ورفع مستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي :

أ / معرفة الدافعية إلى العمل:

معرفة الدافع للعمل أو سبب عمل الأفراد هو المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية للعمل على ما يعرف بالاحتياجات البشرية، والتي يقسمها ماسلو إلى خمسة أنواع:

1- الاحتياجات الفسيولوجية والبيولوجية مثل (الأكل والشرب والنوم والراحة ...)

2- الحاجة للأمن والطمأنينة.

3- ضرورة الانتماء والمشاركة.

4- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

5- ضرورة تحقيق الذات.

النوع الأول يعرف بالاحتياجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، بينما النوع الثاني يعرف بالاحتياجات الثانوية ورضاها ضروري لتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

يمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية (عطاي، 2014، ص 63)

ب/ معرفة ديناميكية الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميكيات المجموعة، والغرض منها هو بناء هذه الأخيرة وتكوينها والعلاقات التي تحكمها، والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أعضائها وتعتبر معرفة هذه الديناميكيات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه المجموعة بشكل صحيح بناءً على المعرفة العلمية الموضوعية بها إذا أردنا توفير الظروف المناسبة لتماسك المجموعة وتفاعلها بطريقة بناءة، وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي:

• توفير الاتصال الفعال:

وللاتصال الفعال أهمية بالغة في تماسك الجماعة وانسجامها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بالعمل ويتحقق الاتصال الفعال عن طريق التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات، ونسمع بعض المديرين يقول مثلاً ليس بيني وبين العاملين أي حجاب أو حاجز وأن بابي مفتوح للجميع في أي وقت، وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظام جيد للاتصال، فكثيراً ما يتمتع الرؤوسون عن الدخول إلى رئيسهم على الرغم من فتحه الباب لهم.

كما أن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يتخلف من خلالها اضطراب في العمل وعرقلة في الإنجاز بل قد يضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاماً جيداً 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 يكون من خلاله.

يتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، لكنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر مع بعضهم البعض ويضع العبء الكامل على الرئيس في تنظيم الاتصال، على الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسره أسلوب إدارته إلا بعد ظهور النتائج بالفعل، وهذا يؤدي إلى ضياع فرصة تعديل الطريقة في الوقت المناسب. (نفس المرجع السابق، ص 65-66)

يمكن معالجة العديد من هذه المشاكل من خلال فهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير بيئة صحية مناسبة من العلاقات السليمة بين الأفراد، وما يساهم في تحقيق ذلك هو أن المنظمة لديها برنامج شامل للترفيه والرياضة والثقافة والبرامج الاجتماعية.

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

ج/ الروح المعنوية:

ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر على المجموعة ويوجه سلوكها، فتعتبر الروح المعنوية نتيجة للعديد من العوامل التي تسود المنظمة، كما أنها دليل واضح على النوع السائد من العلاقات الإنسانية، فمنه يمكن الاستدلال على معنويات منخفضة أو عالية من الجودة السيئة أو الجيدة للعلاقات الإنسانية ومن أهم مظاهرها 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 ومؤشرا على تدني الروح المعنوية بينهم.
- **مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل:** إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة سلبية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن الطبيعي الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التوصل إلى حل مشاكلها. (نفس المرجع؛ 65-66)
- **مدى ما يسود الأفراد من انشقاق أو نزاع أو خلاف بينهم:** إن كثرة الخلاف بين العاملين دليل على سوء التنظيم ودليل على انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد لدرجة تعرض المنظمة للخطر، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد. (نفس المرجع، ص 65-66)
- **مدى كثرة الشكاوي والتظلمات:** تعبر الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد إزاء المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فرديا أو جماعيا ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أي أساس، وقد تكون الشكاوي موقعة وغير موقعة وهي في كلتا الحالتين تدل على تدني في الروح المعنوية، وليس شرطا أن تكون الشكاوي نتيجة إلى سوء التنظيم وإنما قد تكون بسبب التوتر الداخلي الذي يسود المؤسسة، وفي هذه الوضعية يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين الأفراد، كما يجب على المنظمة أيضا أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية، لأن إهمالها قد يؤدي إلى ازدياد الحالة أكثر سوءا ويصبح من الصعب مواجهتها.

د/الحوافز:

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

وبما أن السلوك الإنساني ينبع من شخصية الفرد ودوافعه، فهذه الشخصية تقوم على عوامل كثيرة من أهمها العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة من البيئة والمحيط الاجتماعي، وهذا ما يدعونا إلى معرفة الدوافع الشخصية للسلوك الإنساني.

• **الدوافع الفردية:** تستند السلوكيات الفردية والجماعية إلى عوامل تؤثر في حياة الأفراد والجماعات وهذا ما اصطلح علماء النفس والاجتماع على تسميتها بالدوافع، وهناك دوافع غريزية ودوافع مكتسبة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة وتسير ذلك السلوك وفي هذا المعنى يقول فؤاد البهي السيد أن " السلوك الإنساني الظاهر ينبع من السلوك الباطن الخفي وبين الظاهر والباطن ارتباطات قائمة متشابكة متداخلة، وقد يتشابه الظاهر بالرغم من اختلاف الباطن، وقد يتشابه الباطن على رغم من اختلاف الظاهر".

ومن ثم فإن الدوافع الفردية هي التي تمثل سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على سلوك الجماعة المكونة من مجموعة الأفراد، وتنقسم إلى: دوافع جسمية فسيولوجية وهي ما يتصل بعضلات الجسم والتغيرات التي تطرأ عليه نتيجة ظروف محددة وتأثيرات منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي.

وهناك دوافع فطرية، وتعتبر دوافع موروثية تلقائية تصدر من الإنسان ليصل إلى أغراض خاصة في

مواقف معينة، وهذا النوع هو ما يسمى بالغرناز وهي بدورها تنقسم إلى قسمين :

- غرناز خاصة.
- غرناز عامة.

وهناك دوافع مكتسبة يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الجغرافية والبيئة الاجتماعية، فدوافع رجل المدينة تختلف عن دوافع رجل الريف، ودوافع سكان المناطق البحرية قد تختلف عن دوافع سكان المناطق الصحراوية كما أن هذه الدوافع قد تتغير إذا غير الفرد أياً من بيئته الاجتماعية أو الجغرافية. (نفس المرجع، ص 66-67)

وحيث أن الإنسان حيوان مرن يتكيف حسب الظروف المحيطة به، ويقدر ما لديه من علم ومعرفة

يستطيع أن يكيف ظروفه، ومع هذا فإن الإنسان يتصرف دائماً بدافع من غرنازه التي يمكن تقسيمها إلى قسمين :

غرائز فردية: وهي غريزة البحث عن الأشياء، ولها انفعال هو الجوع، وغريزة النفور وانفعالها الاشمئزاز، وغريزة حب الاستطلاع وانفعالها الحل والتركيب والإقدام والإحجام.

غرائز اجتماعية: وتتخلص في الغريزة الجنسية وانفعالها الشهوة، وغريزة الوالدية وانفعالها الحنو، وغريزة الخنوع وانفعالها الشعور بالنقص، وغريزة المقاتلة وانفعالها الغضب، وغريزة هجر التجمع وانفعالها الشعور بالوحدة والعزلة.

وهكذا نرى أن الانفعالات ما هي إلا نتيجة غرائز هي أيضا وليدة الدوافع ومن ثم فإن هذه الغرائز من شأنها أن تحمل تصرف الفرد والجماعة، كما أنها تعمل على بقاء الإنسان فردا وجماعة ونوعا .

هنا يمكننا القول بأن الدوافع تختلف من بيئة إلى أخرى، لكن مثيراتها تختلف من إنسان إلى آخر تبعا للمواقف المختلفة التي يتعرض لها، وتبعا للمحيط الجغرافي والاجتماعي الذي يعيش فيه، لذا يجب علينا أن نعرف هذه الدوافع حتى نستطيع أن نتعامل مع الأفراد فكل حسب وجهة نظره، وحسب المواقف فليس هناك تصرف محمود في مكان ما ومذموم في مكان آخر وكذلك الزمان، ومن هنا تكمن المشكلة ويتبين التعقيد لكن ليس علينا أن نياس ولكن يجب علينا التصرف بذكاء حسب ما يتطلب الموقف. (نفس المرجع؛ ص 68)

الجدول رقم (02) يمثل العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية

العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية	
1. الحاجات الفيزيولوجية والبيولوجية 2. الحاجة إلى الأمن والطمأنينة 3. الحاجة إلى الانتماء والمشاركة 4. الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية 5. الحاجة إلى تحقيق الذات	معرفة دافعية العمل
1. توفير الاتصال الفعال 2. توفير الروح المعنوية (مستوى الأداء، مستوى استمرار العاملين، مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل)	معرفة ديناميكية الجماعة
1. الدوافع الفردية 2. الدوافع الفطرية (غرائز خاصة، غرائز عامة) 3. الدوافع المكتسبة (غرائز فردية، اجتماعية)	الحوافز

8- المداخل النظرية للعلاقات الانسانية:

ونأتي فيما يلي للتطرق إلى بعض النظريات المفسرة للعلاقات الانسانية والتي نجد في مقدمتها:

• مدرسة العلاقات الانسانية:

والتي كما أسلفنا نشأت على يد " التون مايو" وزملائه وكانت جميع تجاربه في مصانع " هاوثورن" حينذاك كانت تسود عدة اتجاهات فكرية وايدولوجية ونظرية في مختلف العلوم، وبهذا قد تأثر علم الإدارة بالعلوم السلوكية وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي الذي كان اهتمامهم يتمحور على دراسة الفرد والجماعات.

أما عن النتائج التي توصل إليها " مايو" فهي كالتالي:

- أهمية المورد البشري في المصنع، فالعنصر البشري هو الجزء الأساسي في المصانع.
- ثم التركيز على العوامل الانفعالية والعاطفية والتي هي ذات تأثير هام في تحديد نسبة الانتاجية والأداء الوظيفي.
- لجماعات العمل تأثير كبير على أدائهم وتحسين انتاجيتهم فالعامل اجتماعي بطبعه ولهذا لا بد له أن يندمج في جماعة ما.
- تركز مدرسة العلاقات الانسانية على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية.
- وترتكز أيضا على شعور العامل بالانتماء لعمله ولجماعة عمله وبهذا فهو يعمل بسعادة، ومن هنا يرفع مستوى أدائه ويلاحظ ذلك في نسبة انتاجيته.

وبهذا تبين لنا أن مدرسة العلاقات الانسانية أكدت على الجانب السلوكي الانفعالي للعامل والذي هو أساس تصرفاته سواء السلبية أو الايجابية في مكان العمل، وهي التي تسيطر على أدائه الوظيفي. (دغبوش، 2015، ص32-33)

أما عن النظرية التي أتت بعدها والتي اتبعت نفس الاتجاه هي:

• نظرية السلوك التنظيمي:

برزت نظرية السلوك التنظيمي لسد الثغرة القائمة بين نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تركيزها على العمل والعامل معا، فقد نادى إلى تحقيق الحاجات الإنسانية للعامل ودراسة الوسائل التي تدفع إلى تشجيعه من أجل زيادة العطاء وتحسين الأداء الوظيفي. ومن المفاهيم الأساسية لهذه النظرية: أن الفرد يعمل ضمن مجموعة معينة من الأفراد في وحدة إدارية معينة، وأن هذه الوحدة الإدارية هي جزء من مجموعة الوحدات الإدارية الأخرى التي تكون بمجموعها المؤسسة ككل، وبما أن الفرد يعمل ضمن مجموعة فإن سلوكه يتأثر ويؤثر في سلوك الجماعة، وبالتالي يؤثر في فعالية المؤسسة ككل بالإيجاب أو بالسلب وكل ما تسعى إليه هذه النظرية هو دراسة سلوك واتجاهات الفرد وتأثيره وتأثره بالمجموعة.

• نظرية النظم:

استمرارا للمحاولات في إيجاد نظرية إدارية عامة وابتداءا من الاتجاه نحو دراسة الكل بدلا من دراسة الأجزاء ظهرت نظرية النظم التي تعتقد بأن النظام مكون من أجزاء عديدة، و أن الأجزاء تنفرع إلى أجزاء فرعية و أن جميع الأجزاء و فروعها مترابطة و متبادلة و لا يمكن لأي جزء منها أن يعمل بفاعلية و كفاية على انفراد أو دون أن يعتمد على الأجزاء الأخرى ، و عليه فإن وجهة نظر النظم الإدارية لا يمكن أن تدرس العملية الإدارية من جهة ما دون أن تدرس علاقة و نشاط هذه المنظمة مع المنظمات الأخرى و علاقاتها مع البيئة المحيطة بها مثل : البيئة الاقتصادية و الاجتماعية ، و السياسية و القانونية المحيطة بالمؤسسة.

نظرية دوغلاس ماكريجور نظرية (y,x):

يعتقد دوغلاس ماكريجور أن هناك عنصرين لفلسفة الإدارة، والتي تحدد خصائص المنظمة وتؤثر على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتستند كل منظمة على مجموعة من الافتراضات حول الأفراد من جانبين متناقضين وأسس افتراضات المجموعة الأولى من النظرية X وافتراضات المجموعة الثانية من النظرية Y.

• افتراضات النظرية X فيما يتعلق بالأفراد:

- معظم الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه لأنهم يميلون إلى الكسل ويتجنبون العمل قدر الإمكان لعدم الرغبة في ذلك، لذا من الضروري مراقبة وتوجيه واستخدام نوع من الإكراه والقوة مع هؤلاء الأفراد كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- معظم الأفراد منغلزون ولا يهتمون بأهداف المنظمة لأنهم لا يفكرون إلا في أنفسهم.
- معظم الأفراد لا يخضعون للتغيير والتطور.

- يفضل معظم الأفراد التوجيه المباشر ويتجنبون المسؤولية، ولا يأتمن الفرد بشيء مهم دون إشراف. (المرجع نفسه، ص 35-36)

• الافتراضات الخاصة بنظرية يفيميا يتعلق بالأفراد:

- استغلال الجهد العضلي والذهني لدى أغلب الأفراد مثل آلة طبيعية كالراحة، واللهو لأن الفرد يحب العمل كما يحب اللعب واللهو.
- إن الرقابة الشديدة والدقيقة وتهديد العامل بالعقاب ليس هما الطريقة الوحيدة لدفع العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية.

- جدول (03) يمثل الافتراضات الخاصة بنظرية y و x

(x)	(y)
- أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبون فيه	- حب العمل، التفاؤل
- يمثل الفرد إلى الكسل	- الاستعداد
- الأنايية	- النشاط
- الفرد غير قابل للتغيير والتطور	- الحزم
- الفرد يتجنب المسؤولية	- الجهد العضلي والذهني
	- التحلي بالمسؤولية

المصدر: "من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمصادر علمية

• نظرية ماسلو للحاجات:

تنحدر الاحتياجات الإنسانية لجميع الأفراد في أهميتها إلى درجات متفاوتة من الحاجات الفسيولوجية التي تحتل المرتبة الأولى من حيث أهمية الإشباع، تليها الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي، ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير، وأخيرًا الحاجة إلى تأكيد الذات والوفاء على أعلى مستوى، وبالتالي فإن التغيير الذي ذكره "ماسلو" لا يعني في حد ذاته وصفاً كاملاً لتصرفات وسلوك الإنسان، حيث يتأثر هذا السلوك عادة بدوافع واحتياجات مختلفة ومتعددة، ويكون دافع الأفراد من خلال الحاجة التي لم يتم بعد إشباعها وبالتالي الحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري، ومثال على ذلك أن العامل ذو الأجر المنخفض الذي لا يكفي أجره لسد حاجاته الفسيولوجية لا يكون دافعاً له إلا برفع أجره أو منحه مزايا مثل الترقية إلى منصب أعلى حيث يجدون فيه تأكيداً وتحقيقاً للذات.



الشكل (04) التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمصادر علمية

• نظرية هيرزبيرغ: " ذات العاملين "

تكمّن أهمية نظرية هيرزبيرج في أنه يقسم العوامل التي تؤثر على العاملين في المنظمة إلى عاملين:

➤ العوامل الوقائية: (الخارجية)

فيما يتعلق بمحتوى وطبيعة العامل، فإن المهمة هي حماية العامل من عدم الرضا عن عمله، ويشمل الأنظمة الداخلية وعلاقات الاتصال والشعور بالأمان ويسهل العلاقات الجيدة التي يستفيد منها الأفراد مع الآخرين.

➤ العوامل المحفزة أو الدافعة: (الداخلية)

معبّرة عن الاحترام والمسؤولية والتقدير وحب الإنجاز، ووجود فرص للتقدم، ودرجة الاهتمام بمستقبل العامل، ويعتقد هيرزبيرج أنه بمشاركة هذين النوعين من العوامل المذكورة أعلاه فإنه يسهل عملية التحفيز ويدفع الأفراد إلى العمل والحصول على الرضا وهذا له تأثير إيجابي على العمل والأداء الوظيفي. (المرجع نفسه، ص

(37-36)

9- دور العلاقات الإنسانية والنتائج التي توفرها للعاملين في المؤسسة:

أ/ دور العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

يتمثل الدور الأساسي للعلاقات الإنسانية فيما يلي:

• الاهتمام بالفرد:

وفي هذا المجال بحث العديد من العلماء والمفكرين وعلماء النفس عن أسباب التناقض بين الأداء الوظيفي والإنتاج، وتوصلوا إلى أن بعض هذه الأسباب ترجع إلى ضعف في السلطة التنفيذية عند أداء الوظائف، مثل التخطيط واتباع سياسات غير سليمة وسوء العلاقات الإنسانية كما أن السبب هو أن الأفراد أنفسهم لا يهتمون بالعمل وليسوا متحمسين طالما أن الإدارة لا تهتم بهم ولا بمشاعرهم ككائنات بشرية.

هذا هو السبب في أن دور العلاقات الإنسانية في العمل مهم للغاية، حيث يُنظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها تكريم لإنسانية العامل، وتم إبرازها وتمكينها من خلال دراسة أفضل الأساليب العلائقية التي تسمح له بالإقبال والإتقان في أدائه للعمل.

ومن خلال هذا العنصر نرى بوضوح أن المؤسسات بجميع أشكالها وأنشطتها لا ينظر إليها على أنها مرتبطة بالقوى المنتجة فحسب، بل باعتبارها منظمات اجتماعية يجب أن تؤدي وظائف أخرى من أجل توطيد العلاقات بين العاملين، وتمنح لهم فرص الراحة والأمن والمساواة، والمسؤولون يلعبون دورًا مهمًا في ذلك، لأنهم لا يتعاملون فقط مع الأفراد ذوي القدرات لتحقيق الأهداف، ولكن مع الأفراد الذين لديهم مشاعر وطموحات وقدرات لتحقيق الأهداف المرجوة.

• الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعمال:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكل ما يحدث في المؤسسات يقود الإدارة إلى تحليل وإبراز الصلات التي تجمع العمال والمؤسسات معًا ، لأنه إذا تم أخذ هذه الروابط على محمل الجد وبذلت الجهود لتقويتها فإنها تعمل كأطراف تحكم و توجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق هدف مشترك، فمن المستحيل القيام بأنشطة لكسب دعم العمال ودعمهم لبرامج وسياسات المنظمة في تحقيق الأهداف المشتركة ما لم تتم إزالة جميع الحواجز التي تفصل العمال عن المسؤولين في إدارة شؤون المنظمة حيث يتم بذل الجهود لتمكين العمال من التعبير عن آرائهم و توضيح السبل للمسؤولين في وضع الخطط والبرامج.

علاوة على ذلك، فإذا ما قامت الإدارة ورؤسائها بشرح التطلعات المستقبلية التي ترغب المؤسسة في تنفيذها، تجعل الطرف الثاني - العمال - يستجيب ويتعاون معهم، وهذا يعتبر أمراً مهماً لتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعمال حيث يتم تصنيف هذه العلاقات إلى:

- **العلاقات العملية:** وهي العلاقات التي تنظم الأعمال الداخلية للمؤسسة والعمل الجيد، وتشمل مسائل مثل تحديد ساعات العمل والراحة والأجور. (دغبوش، 2015، ص 43-44-45)
- **العلاقات الوظيفية:** من محاورها الإرشاد المهني، طرق استخدام أساليب التدريب وأسس التقاعد.

مما يؤدي إلى نتائج تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها وهي:

- 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 مادياً ومعنوياً.
- توضيح الصلة التبادلية بين المؤسسة والعمال فيها.
- الحد من نسبة دوران العمل بتوفير قسط كافٍ من الاستقرار للعاملين بالمؤسسة.
- إقبال عناصر ممتازة من القوى البشرية على الانخراط في سلك المؤسسة نظراً لما توفره من ضمانات وتحققه من مزايا.
- رفع الروح المعنوية للمؤسسة مما يقوي الوازع الديني.

• الاهتمام بآراء العمال:

إن المشاكل والعقبات التي يواجهها العاملون في المنشآت التي يعملون فيها هي نتيجة مناخ العمل والبيئة التي يؤدون فيها الأنشطة المختلفة ضمن إطار مجموعة من العمال تجمعهم علاقات مختلفة سواء كانت منظمة هرمية أو أفقية وعمودية.

يمكن للفرد الذي يلاحظ أن مشرفه لا يهتم برأيه ويستمر في تجاهله في المناقشات أن يؤدي إلى تدهور العلاقة مع المشرف ويشعر العامل بعدم الارتياح والملل في العمل، وفي هذه الحالة ينخفض مستوى الأداء والربحية في العمل.

وعليه يجب على المؤسسات إبلاغ العمال بآرائهم ومقترحاتهم، والتي يمكن القيام بها بعدة طرق بما في ذلك:

• طريقة الباب المفتوح:

وبهذه الطريقة يشعر العمال بالراحة عند الاتصال برؤسائهم في مناسبات وفترات معينة لتوضيح وجهة نظرهم والصعوبات التي يواجهونها في عملهم وما قد يعنيه ذلك بالنسبة لهم من حيث المقترحات المتعلقة بسير العمل.

• طريقة الإفصاح الكتابي:

استشعر العديد من المهتمين بالقضايا الإدارية أهمية إتاحة الفرص للإفصاح الكتابي لموظفي المنظمة عن المقترحات التي شغلت بالهم وتساعد هذه الطريقة في تجنب الشكاوى الخفية التي تتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك عدم الاكتراث بالشكاوى.

• طريقة الإرشاد الاجتماعية:

حيث يقوم المرشد الاجتماعي بالاتصال بالموظفين لتوجيههم وإرشادهم، ومن ثم يتعرف على وجهة نظرهم ويقوم بدوره بعرضها على المسؤولين في المؤسسة.

• طريقة الدوريات المطبوعة:

تقوم المؤسسة بإصدار نشرة أو مجلة أو جريدة بشكل دوري لإطلاع موظفيها على وجهة نظر المؤسسة وإعطائهم الفرصة للتعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم.

• طريقة البحث والتواصل الشخصي:

حيث تخصص المؤسسة أقساماً معينة بالبحوث الفردية والاتصالات الشخصية التي تجمع وتفحص المعلومات والبيانات المختلفة وتضعها تحت أعين المسؤولين عنها. (المرجع نفسه، الصفحات 46-47-48).

ب/ أهم النتائج التي تقدمها العلاقات الإنسانية في المؤسسة

- تزود الموظفين بالرضا الوظيفي في المنظمة.
- تعمل على زيادة ديناميكية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداء العمال لوظائفهم ومهامهم والتي غالباً ما تكون حازراً بين العاملين وكفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- تعمل على تخفيف ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في إدارة وتنظيم شؤون العمال فعندما لا تراعي المؤسسة إنسانية العمال، فسيكون ذلك عاملاً سلبياً يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم الوظيفي.

- يعد تشكيلها عنصرًا إيجابيًا لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد في العمل، كما أنها تمنحهم فرصة كبيرة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز والإبداع في العمل.
- إبعاد العاملين عن الشعور بالاضطرابات النفسية أو حالات المشاحنات والكراهية، لأن العلاقات الإنسانية كما ذكرنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي سيكونون متساوين في الحقوق والواجبات.
- زيادة الشعور بالانتماء إلى العمل بسبب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والصدق والأمانة.
- تحظر التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب حالة من اللامبالاة في العمل.
- من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين، كإتاحة الفرص لهم للتعبير عن أنفسهم أو النجاح في الأداء، أو الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساهم في تحقيق رغباتهم الأساسية. (دغبوش 2015، ص54-55)

10 - آثار حركة العلاقات الانسانية على دراسة الجماعة

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الانضمام إليها لها درجة من الأهمية بسبب سلوك العمال في المنظمات فغالبًا ما يتم ذلك كأعضاء في مجموعات، ومن المعروف أن السلوك البشري كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في مجموعة، لذلك من الضروري فهم ماهية المجموعة ولماذا ينظم الأفراد المجموعات ومعرفة مدى تأثير المجموعة على الأفراد، وهذا ما تؤكدته نتائج تجارب Thorne Howe، والتي نجد منها أهم ما حدده "Miller وFromm:

يتحدد العالم الاجتماعي للعمال بشكل أساسي من خلال نوع العمل الذي يمارسونه وأظهرت أبحاث الهاوثورن في العديد من الأماكن أن المهمة أو الوظيفة وعلاقات العمل الاجتماعي ليست شيئاً غريباً في حياة العامل يعوق نموه البشري في المجتمع على العكس من ذلك فهي تتأثر بمجال العمل ويتم تحديد الخبرات الاجتماعية في المصنع أو المؤسسة بشكل مباشر وفقاً للظموح والوضع الاجتماعي وعادات المستهلك وتقاليده وأشكال السلوك وأنواع ومحددات العلاقات الاجتماعية.

أ/تعريف الجماعة:

هناك العديد من أنواع الجماعات التي يعتمد جردها وتصنيفها على المعايير المرجعية المطبقة في تحديد وتعريف الجماعة ويذكر أحمد خليل:

- حجم الجماعة
- نوعية العلاقات بين أعضائها
- كثافة الانصهار بين أعضائها
- مدى المسافة الفاصلة بين أعضائها
- ديمومة استمرار وانقطاع علاقاتها واتصالاتها

أما جورج هومانز فيعتقد أن "الجماعة هي كل فرد ونظام اجتماعي يتكون من عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، وأن هذا النظام يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها".

من خلال هذا التعريف لجورج هومانز نلاحظ أنه ركز على أهمية تأثير البيئة والمحيط الخارجي على تفاعل وسلوك الجماعة، بمعنى أن الجماعة لا يمكن أن توجد بمعزل عن البيئة الخارجية التي تعتبر الموجة لسلوك أعضائها. (نصاري، 2012، ص 56-57)

ب/ مفهوم الجماعة غير الرسمية وأثرها على الأفراد:

➤ تعريف الجماعة غير الرسمية:

تُعرف بالجماعات الأولية، وهي جماعات صغيرة الحجم تتميز بالتفاعل التلقائي بين أعضائها وتنشأ علاقات اجتماعية غير رسمية بينهم داخل بيئة العمل ولديهم أدوار وأهداف محددة، بناءً على هذه العلاقات التي تنشأ بين العمال نتيجة تواجدهم بالقرب من بعضهم البعض في موقع العمل.

وتعتبر الجماعات غير الرسمية على اختلاف أنماطها وتبايناتها وكونها جماعات متداخلة أي أن العضو قد ينتمي إلى أكثر من جماعة في الوقت نفسه كما تتباين الأسس الاجتماعية التي تستند إليها كل جماعة أولية بين الاشتراك في مرحلة عمرية معينة أو تعليمية أو مدة الخدمة المهنية، أو القرابة وغير ذلك من المحددات التي تنشأ مثل هذه الجماعات. (نفس المرجع السابق 'ص 58-59)

➤ تأثير الجماعات غير الرسمية على الفرد:

إن الجماعة غير الرسمية هي جماعة تنشأ تلقائياً بين أعضاء نفس المنظمة، وهي تتجاوز العلاقات الرسمية في علاقاتها وتمارس صلاحيات على أعضائها تصل إلى التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية.

يؤدي تأثير الجماعة على الفرد من خلال أشكال مختلفة من التفاعل الاجتماعي إلى تطوير اتجاهات ونطاقات مختلفة في تأثيرها الإيجابي أو السلبي على سلوك الفرد فيمكن أن تجعل روح المنافسة ظاهرة إيجابية، حيث تحفز أعضائها على القيام بالمزيد من العمل.

على الرغم من كل هذه المزايا حول تأثير الجماعة غير الرسمية في بيئة العمل ، يمكن القول أن هذه الجماعات يمكن أن تؤثر في اتجاه مختلف تماماً، فكل جانب من جوانب التأثير المذكورة له جانبان ، فيمكن لهذه الجماعات أن تدعم الاستعداد والرغبة في التعاون في حين أنه يمكنها أن تعيق التعاون وتضره حيث توجد العديد من الوسائل التي تبدأ من الدردشة الضارة إلى تقليل مقدار الإنجاز بوعي أو بغير وعي والوصول إلى مرحلة الإضراب العنيف الكامل من العمل ، وكلها وسائل للتعبير عن الغضب تجاه بعض سلوكيات الرؤساء أو بعض التدابير المتخذة من قبل إدارة المؤسسة ، ولهذا السبب يمكن اعتبار سلوك الجماعة غير الرسمية ترمومتر يوضح المناخ السائد في المنظمة. (المرجع نفسه، ص 60-61)

ج/ أهمية الجماعات غير الرسمية في بيئة العمل:

يشير فرانسيس ليكرت إلى أن " أهمية جماعات العمل تكمن في التأثير على الأفراد، لأن مشاعر الفخر والأهمية والضعف وعدم الاهتمام لدى الفرد تحددها علاقاته مع جماعة عمله "فهي مصدر تلك المشاعر الإيجابية أو السلبية، فالإنسان ينفق جهداً كبيراً من وقته في علاقات مباشرة مع جماعته، وفقاً لذلك يأخذ الفرد المسار الذي يتوافق مع أهداف الجماعة حتى لو كان ذلك يتعارض مع أهداف المنظمة الرسمي، لذلك يقترح ليكرت أن ينظم العمل على أساس تشكيل جماعات عمل تتميز بالانسجام والتوافق وتتميز بقدرتها على النمو والتفاعل وقد توصل ليكرت إلى أن الفرد يتميز بالولاء والانسجام مع الأفراد كما يلي :

- يكون أكثر استعداداً لقبول أهداف المنظمة .
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات المجموعة لجعلها أكثر انسجاماً مع أهدافه الشخصية.
- أكثر استجابة وتواصل مع أعضاء مجموعته.
- أكثر استعداداً للعمل على تنفيذ أهداف الجماعة.
- يتصرف بطريقة تكسب دعم أعضاء جماعته.

ولهذا نجد أن دراسات ليكرت تركز على وظيفتي الاتصال والقيادة، حيث تهدف عملية الاتصال إلى تعزيز العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعة العمل من خلال توفير كافة المعلومات الضرورية و اللازمة للعمل، وقد أظهرت دراسات ليكرت أن أنسب طرق الإشراف والقيادة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية هي تلك التي تراعي وجود مثل هذه الجماعات في بيئة العمل وتوسع لتوفير كافة متطلباتها من أجل تكييف أهدافها مع أهداف التنظيم ، وهذا النوع من الإشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع أسلوب الملاحظة العامة، ويتم مراقبته من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الإشراف الدقيق أثناء العمل، كما تهتم هذه الطريقة بالأفراد وتعمل على حل مشاكلهم ، وتعاملهم كجماعة ، وتنمي فيهم روح التعاون.

وفقاً لذلك، واستناداً إلى هذه النقطة التي أشار إليها ليكرت، يمكن تقديم العناصر المتداخلة التي تشكل المجموعات الأولية غير الرسمية والتي نورد من أهمها:

- **القيادة الطبيعية:** القيادة ضرورية للمجموعات الأساسية وإنها تفرض نوعاً من الالتزام في العلاقات بين الأعضاء والقيادة، بحيث يتم إنكار الحرية والعفوية، لكنها تظهر درجة من الحرية التي يتمتع بها أعضاء هذه الجماعات.

تظهر السلطة على خريطة المنظمة وتأتي القيادة كصورة لهذه السلطة، وتتميز بنوع من الهيبة والاحترام بين أعضائها حيث يمنحونها درجة من المكانة الاجتماعية، وهذه القيادة ليست ثابتة كما تظهر وتتغير حسب

متطلبات المجموعة وتتميز هذه القيادة بالشهرة أو الخبرة العملية، أي أن هناك سمات تميز القادة عن غيرهم مثل الحماس في العمل والأخوة والشجاعة في دعم الآخرين والمساهمة في حل مشاكل الأعضاء والسرعة والمبادرة في الاتصال وما إلى ذلك.

- **الاتصال التلقائي:** يعد الاتصال جزءاً مهماً من متطلبات التنظيم الرسمي في المؤسسة حيث يحقق التفاعل الرسمي في المؤسسة، ويحقق التفاعل بين القمة والقاعدة، والاتصال التلقائي للقادة مع أعضاء الجماعة الأولية يحقق التفاعل والتضامن والتماسك بين الأعضاء ويضمن استمرارية بقاءها، فالاتصال القادة بالأعضاء هو اتصال غير رسمي أي اتصال تلقائي عن طريق التفاعل اللفظي بينهم، وبهذا يعتبر الحديث بينهم نوعاً من الاتصال وهو يعكس اهتمامهم في المواضيع التي تجرى بينهم مما يساهم في تماسك هذه الجماعة، وهناك عدة قنوات للاتصال أو عدة أنماط منها :

-نمط السلسلة - نمط القيل والقال - نمط الاحتمال

وتكشف عملية الاتصال عن مركز العضو ومدى أهميته في الجماعة، كما أنها تطلع أعضاءها فضلاً عن تأثيرها على الروح المعنوية لدى الأعضاء .

- **المعايير الاجتماعية:** يظهر من خلال التفاعل بين المشاركين في موقف العمل مجموعة من القواعد الموجهة للسلوك تبين الثواب والعقاب للاختيار أو الخروج عن هذه القواعد التي تعرف بالمعايير الاجتماعية وفي مجال الجماعات الأولية على وجه الخصوص، فالمعايير هي أفكار مشتركة ومتفق عليها تحدد نوع السلوك في المواقف المختلفة والتفسيرات كمصالح مشتركة أو اتجاهات نحو أشكال السلوك الاجتماعي لأعضاء المجموعة

يسهم احترام المعايير الجماعية من قبل أعضاء الجماعة غير الرسمية في تماسكها واستمراريتها وفي تحقيق أهدافها ويجعلها تستجيب لدفاع أي عضو يلقي عليه اللوم من قبل المشرفين في العمل، وهذه المعايير تؤثر على تحديد الإنتاج ومستوياته ، ومن هنا تظهر أهمية الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة. (المرجع نفسه، ص 63-64-65).

المنظور الثقافي والاجتماعي للعلاقات الإنسانية:

وإذا نظرنا إلى المجتمع بشكل تحليلي نجد أنه يتكون من العديد من الأنظمة الاجتماعية مثل الأنظمة الاقتصادية والسياسية والدينية والتعليمية والعائلية، وبالتالي يتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته فتأخذ شكل

العرف أو التراث، حيث يعكس أي نظام مجموعة من المنظمات الاجتماعية التي يتصرف فيها الفرد ضمن أنماط سلوكية تعكس العادات الاجتماعية أو الأساليب الشعبية والتي بدورها تعكس مواقف الأفراد تجاه النظام.


وفي أي مجتمع هناك نمط اجتماعي أو منظمة تحكم حياتنا الاجتماعية كلها، بعبارة أخرى كل ما يحدث في المجتمع هو نتيجة لعمل، من ناحية أخرى نجد الثقافة وهي النسيج الكلي المعقد والأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك وكل ما يجب أن يكون مطلوباً منه من ابتكارات أو وسائل في حياة الناس، مما ينشأ في ظل كل فرد من الجماعة، ومما ينحدر إلينا من الماضي فنأخذه كما هو أو نطوره في ضوء ظروف حياتنا أو خبراتنا.

أكد كوستلي وآخرون أن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك البشري للفرد، بما في ذلك الجوانب الفسيولوجية والنفسية، الثقافة، العادات والتقاليد، الاتجاهات، ثقافة المنظمة وطبيعة العمل وطبيعة التوجيه ونوع الفلسفة القائمة. (عطابي، 2014، ص 68)

خلاصة:

في الأخير يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تقوم على مبدأ التماسك و روح الجماعة بين الأفراد، لا سيما أنها تساهم في تطوير المنظمة من خلال العلاقات الطيبة بين العاملين فيما بينهم و الروح المعنوية التي تجمعهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بينهم و تشارك الآراء و الخبرات مما يدفع الأفراد إلى الزيادة في نشاطهم في العمل، و كذلك يعد التشجيع المستمر دافعا جيدا لزيادة الدافعية في العمل، بالإضافة على تقديم الحوافز بنوعيتها سواء كانت حوافز معنوية أو مادية، لكن حسب ما توصلت إليه نظريات العلاقات الإنسانية فإن الحوافز المعنوية لها أهمية أكثر من الحوافز المادية لكونها تجعل الأفراد يعملون بجهد أكبر، وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يمثل عنصرا هاما في العلاقات الإنسانية لما له أثر إيجابي في استعداد العاملين وتأهبهم للقيام بأعمالهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.

كل ذلك يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا، وركزت العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري، فاختصنا ذكر الجانب العمالي لما له من أهمية وارتباط بموضوع العلاقات الإنسانية والمؤسسة ككل، تحت عنوان دور العلاقات الإنسانية والنتائج التي توفرها للعاملين في المؤسسة بالإضافة إلى التطرق لآثار حركة العلاقات الإنسانية على دراسة الجماعة.



الفصل الثالث
الأداء الوظيفي

- تمهيد
- أولاً: الأداء الوظيفي
- مفهوم الأداء الوظيفي
- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- مؤشرات الأداء الوظيفي
- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
- ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي
- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
- فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
- الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي
- الخلاصة

تمهيد:

نال الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون على الاهتمام بالفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، ذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية لذلك نجد أن الأداء الوظيفي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة

ولمعرفة مدى كفاءة الافراد تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن نقاط القوة والضعف في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة

وفي هذا الفصل نستعرض متغير الأداء الوظيفي متطرقين في ذلك الى عناصره، محدداته، مؤشراتهِ والعوامل المؤثرة فيه... كذلك التطرق الى أهمية تقييم أداء العاملين وأهدافه وفوائده وطرق تقييم الأداء ومراحله وأخيرا الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين.

-أولا: الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم انتشارا وأهمية خاصة في الجانب التطبيقي وتسيير الموارد البشرية، لذلك سنحاول توضيح هذا المفهوم بإعطاء بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم أداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به. (أبو الفضل-1956م-ص26)

المعنى الاصطلاحي: يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية

إذا فهو يرتبط بالمجهود والمستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به

وبهذا تتعدد المفاهيم والتعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي والتي نذكر منها ما يلي:

5- عرف رواية حسن الأداء بأنه يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن-2000م-ص216)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.

6- ويمكن تعريف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية تمكن من قياس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. (صقر-2005م-ص216)

يشير الجهد إلى الطاقة التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، بينما تشير جودة الجهد إلى درجة توافق الجهد مع المعايير التي تتميز بالدقة والجودة. بالنسبة لنماذج الأداء، فهي الطريقة التي يؤدي بها الفرد العمل. لذلك نلاحظ بالتعريف أن الأداء هو طبيعة العمل الذي يقوم به. الفرد هو نتيجة التفاعل بين كل جهد فردي ونوعية الجهد ونمط الأداء

7- ويعرف أيضا: " هو الجهد المنسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة " (الخليفة-2007م-ص34)

يتضح من هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة تفاعل الدافع وبيئة العمل المناسبة، بالإضافة إلى مهارات وقدرات وخبرات الموظف.

8- ويعرفه آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في الضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة " (إبراهيم-2008م-ص03)

وهكذا يتضح من هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، وهو ما يرتبط بالسلوك البشري والإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله، ودرجة التزامه بهذه الأعمال.

مما سبق يمكننا أن نرى أن هناك العديد من التعريفات للأداء، فالبعض يعتبره نتيجة العمل الجاد، والبعض يعتبره سلوكًا، والبعض يعتبره نتيجة العمل.

للتلخيص، يتضمن الأداء ما يلي:

- الناتج الذي حققه الموظفون
- إنها نتيجة التفاعل بين جهود وقدرات ووعي كل شخصية

- إنها عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات
- إنها نتيجة التفاعل بين الدافع وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز
- جهد متضافر لإنجاز المهمة بدقة وبأقل تكلفة في أقصر وقت ممكن
- هو فعل تحقيق النتيجة

2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

➤ عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر (الحسيني-1994م-ص72)

- المعرفة لمتطلبات الوظيفة: تتضمن المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية وخلفية عامة عن الوظيفة والمجالات ذات الصلة.
- جودة العمل: هي مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وإبداع وقدرة على تنظيم العمل وإدارته دون أخطاء.
- مقدار العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل ظروف العمل العادية وسرعة هذا الإنجاز المثابرة والموثوقية، والتي تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل وإتمام العمل في الأوقات المحددة، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه من المشرفين.

بشكل عام، يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي: (شوقي-2005م- ص91-93)

- الموظف وعلمه ومهاراته واهتماماته وقيمه.
- الوظيفة ومتطلباتها وتحدياتها وفرص العمل التي تقدها تحدياً كما تحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.
- الموقف ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من بيئة العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله أداء الوظيفة ضمن هذه العوامل.

➤ محددات الأداء الوظيفي:

يرى أحمد صقر عاشور "أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية (أحمد صقر-ب

س-ص65)

القدرة X الأداء = الدافعية

• **الدافعية:** يرى الدكتور "على الشلبي" ان الدافعية هي عملية اثاره السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم هذا السلوك

ان جهد العمال يعكس في الواقع درجة الحماس للقيام بالعمل، ويختلف أيضا من فرد الى اخر، وينعكس هذا الاختلاف في كفاءة كل أداء، حتى لو كانت القدرات والمهارات والخبرات المطلوبة للقيام بعمل معين متساوية، نتيجة للتفاوت في درجة الاهتمام والحماس والاستعداد للقيام بالعمل، والتحفيز يدفع الفرد للقيام بالعمل، انه يمثل القدرة على الاثارة، وتعتبر مسألة الدافع ورغبة العمال في القيام بالعمل قديمة. (جمال الدين- 2002م-ص341 342)

• **القدرات:** يعرفها عبد الرحمان عيسوي بأنها " القدرة على أداء عمل معين وان كان عملا حركيا أو عقليا وتشير الى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون الحاجة الى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم.

يمكننا التمييز بين القدرات العقلية وغير العقلية، الأول هو القدرة على فهم الكلمات ومعانيها، واجراء العمليات الحسابية وانشاء أشكال هندسية في مواضع مكانية مختلفة.

والثاني هو المهارات الحركية للياقة البدنية، بما في ذلك القدرة على ممارسة مجهود بدني مكثف والحفاظ على التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها، وكذلك القدرة الحسية على التمييز بين اللون والمسافة... وكذلك بين المؤثرات الصوتية المختلفة. (عبد الرحمان - ب س - ص370)

• **الادراك:** تعتمد أفعالنا على كيفية ادراكنا وتفسيرنا لما هو حولنا، سواء كان هذا التفسير والادراك صحيحا أو خاطئا فقد يفسر أحد العاملين توجيهه رئيسه بأنه ارشاد ونصح بينما يفسر مرؤوس اخر نفس التوجه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها.

نحن ننظر إلى المتغيرات والمحفزات من حولنا بعيون مختلفة، وعلى الرغم من استقرار شيء ما وعدم تغييره، فإننا نختلف فيما بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره. بحيث أن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر

عادة ما يبدأ الإدراك بوجود منبهات ومؤشرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل يتأثر بما نخترنا الاهتمام به. ننظم أيضاً هذه العمليات التي تلقيناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه التصورات من أجل أن تؤدي إلى سلوك معين. ويمكن أن نقول إذا أن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. (أحمد ماهر -2000م-ص53)

ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين دافع الفرد لإنجاز عمله وما يتمتع به من قدرات ومهارات وخبرات ومدى وعيه بما يقوم به في المنظمة. التي ينتمي إليها

3- أهمية الأداء الوظيفي:

إن أداء الفرد على مختلف المستويات والمؤسسات هو انعكاس لأداء المنظمة التي يتبعها. الموظفون ومستوى أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجاباً عليه على النحو التالي:

الأداء هو مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وكذلك أداء وظائف أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. إذا تم ذلك مع وجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظف، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تستند إليها العديد من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة. في حياة كل فرد كالاتقال والترقية والتكوين والتكليف بمناصب عليا ومن خلال هذا المنظور يجب على كل فرد أن يولي اهتماما خاصا لأدائه في العمل لأنه مرتبط بمستقبله الوظيفي. (بوقطف-2014م-ص61)

غالباً ما تربط المنظمات الحوافز التي تقدمها للعمال بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافع بين العمال لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها، يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي بين العمال، حيث يتعرض العمال ذوو الأداء المنخفض دائماً للتهديد بالفصل من خدماتهم. (حجاج وبوزيان وآخرون-2014-ص38)

4- أنواع الأداء الوظيفي:

من المهم النظر إلى الأداء الوظيفي من عدة زوايا، وليس من زاوية واحدة، بحيث يمكن التعامل مع كل نوع من أنواع الأداء وفقاً لزاوية النهج بما يتناسب معها، سواء من حيث تخطيط الأداء أو تحديد أدوات القياس. أو تقييمه، وبناءً عليه، يمكننا النظر إلى الأداء الوظيفي من الزوايا التالية:

➤ من زاوية الشمولية:

وبالتالي، يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء العام:** أي الأداء الذي ساهمت في تحقيقه جميع عناصر ووظائف وأنظمة المنظمة الفرعية، ولا يمكن أن يُعزى إنجازه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، ومن خلاله يمكن رؤية مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال قياس عناصر مثل الأرباح والنمو.
- **الأداء الجزئي:** وهو ما يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وبدوره ينقسم إلى عدة أنواع حسب النظام الفرعي، حيث يمكن تقسيمه حسب الوظائف إلى مالية، أو تسويقية، أو أداء المبيعات ... وما إلى ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء العام للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية المختلفة.

➤ من زاوية المدى الزمني:

وفقاً لهذه الزاوية، ينقسم الأداء إلى المدى الطويل والمتوسط والقصير، وهذا النوع من التصنيف، على الرغم من صعوبة تطبيقه، يصعب فصل النطاق الزمني لكل عمل وتحديد تاريخه مقدماً، باستثناء بعض الوظائف تقريباً، ولكن في وظائف أخرى، من المهم الاعتماد على النطاق الزمني للعمل مثل وظائف المبيعات على سبيل المثال.

➤ من زاوية العمل:

وهي مقسمة إلى: تحقيق هدف أو ممارسة الرعاية، على الرغم من أن جميع الوظائف تقريباً تلتزم بالعنصرين، ولكن في بعض الوظائف، على سبيل المثال، لا يمكن إلزام شاغلي الوظائف بتحقيق الهدف طالما أنهم يمارسون الرعاية، مثل القانونية والطبية ووظائف. (أحمد محمد، 2018م، ص38)

5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل الخارجة عن سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ورغم أن بعض هذه العوامل يمكن اعتبارها أعتاراً، يجب أخذها في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة، واختلفت آراء الباحثين. في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المنشآت الصناعية، ونتيجة للدراسات والأبحاث، تمكنا من فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر الأسس والمحددات التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل،

وهي ممثلة في عامل منصبه في وظيفته، موقعه في الإدارة، ومكانته في المجموعة، وسنحاول التركيز على بعض العوامل، وهي كالتالي:

• **الإشراف:** يعتبر الإشراف من العوامل الرئيسية التي تحرص المؤسسة من خلالها على تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية، ويدعم ذلك العديد من الدراسات والتجارب.

ويعرف «هاليس» الإشراف بأنه: اختيار شخص صالح، وإثارة الاهتمام لدى كل فرد بعمله، وتعليمه كيفية أدائه وقياسه، وتقييم مدى كفاءته للتأكد من جودة عمله، وتصحيح أخطائه، وإشادة ومكافأة كل من يستحق ذلك على كفايته واتباعه الانسجام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. وكل هذا يتم بالعدل والصبر واللياقة، حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله بمهارة ودقة وذكاء وحماس. (قجة رضا، 2003م)

الممارسات اليومية للمشرفين هي البيئة المناسبة من خلال تحفيز العاملين وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون مما من شأنه رفع معنويات العمل وتقليل معدل دوران العمل والتغيب وبالتالي تحسين المستوى من الإنتاجية، ولا يمكن لأحد أن ينكر أو ينكر أهمية الإشراف من خلال أنماطه لتحسين الأداء في المنظمة.

• **الحوافز:** تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الإنتاجية في المنظمة، ولتحقيق كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفاعلية، ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تحفز الشخص على أداء أفضل، وهي وسيلة لتلبية الاحتياجات التي يشعر بها.

كما هي مجموعة من العوامل والظروف المتوفرة في جو العمل والتي تعمل على تحفيز تلك القوى الديناميكية في الشخص والتي تؤثر على سلوكه وتزيد من أهمية الحوافز لأنها تحدد الرغبة في العمل (أمين محمد 1973م-ص 20-21)

ويمكن تقسيم الحوافز الى نوعين هما (طلعت إبراهيم -2007م-ص 87):

الحوافز المادية: وهي الحوافز التي ترضي حاجات الإنسان المادية، حيث أن الحافز المادي يؤثر على أداء العاملين. بغض النظر عن مدى توفر الاحتياجات الأساسية، فإن هذا يرجع إلى طبيعة الروح البشرية التي

تسعى دائماً إلى اكتساب أكبر قدر ممكن من ضروريات المعيشة والرغبة اللامتناهية في مضاعفة الإيرادات ورفع مستوى المعيشة.

• **الحوافز غير المادية:** وهي تلك الحوافز التي تلبي احتياجات الفرد الاجتماعية والشخصية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى المجموعة، والحاجة إلى التقدير، والاحترام، والثناء على الجهود، وما إلى ذلك.

ومن الحوافز غير المادية: فرص الترقية والتطور، العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل، الإشراف، العلاقات الجيدة مع الرؤساء، الاعتراف بأهمية الفرد، تقدير جهوده في العمل، سياسات الإدارة ونظرتها للموظفين.

• **ظروف العمل المادية:** يعرفها "صلاح الشنواني" بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله تجاه عمله والمجموعة التي ينتمي إليها (الشنواني-1974م-ص25)

لذلك يتأثر العمال بظروف العمل داخل المصنع نتيجة المؤثرات التي تتمثل في الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والضغط الجوي والضوضاء والبرودة في المصنع ... إلخ. فإذا تم إعداد هذه الظروف بشكل جيد، فسيساهم ذلك في إرضاء العامل عن عمله وستتخفف درجة غيابه. على العكس من ذلك، إذا كانت سيئة، فستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة تعرضه للأمراض وحوادث العمل.

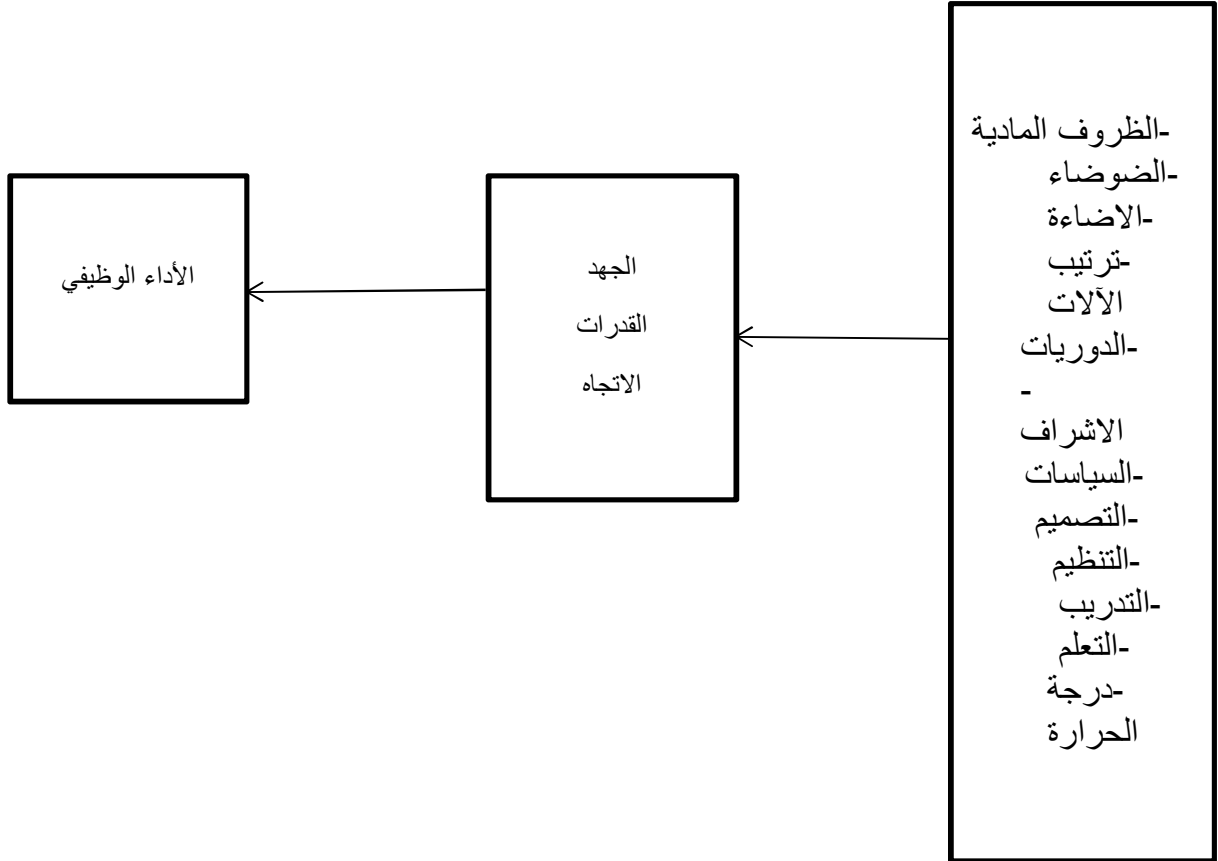
كما نجد أفراد جماعة العمل يؤثرون سلباً أو إيجاباً على أداء العمل. فالعامل كشخص بطبيعته الاجتماعية يميل ويستمر. نجد أيضاً أن الترقية هي عامل رئيسي في التأثير على أداء العامل، يعرفها "محمد حلم" بأنها نقل العامل وترقيته من منصبه الحالي إلى منصب وظيفي أعلى، وذلك وفق أسس ومعايير مختلفة لترقية العاملين في الحياة العملية وهي كالتالي:

-كفاءة الشخص

-أقدمية العامل

-الجمع بين الكفاءة والأقدمية

والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي (محمد-2007م-ص211)



الشكل رقم (05) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي

المصدر: (محمد روية-إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية -القاهرة-الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع -

2001م-ص2012)

6- مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

- **التغيب عن العمل:** تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم كفاية العامل الفرد. إنها ظاهرة مرضية تعاني منها المنظمات المختلفة، بحيث تتراكم الخسائر على الميزانية من ناحية، والأهداف من ناحية أخرى، وتحسب الإدارة معدل التغيب الإجمالي للعامل مع معدل الخسارة المقابل في العملية التالية معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة × 100) / عدد الأيام الكلي

وللتغيب عدة أسباب منها:

- ✓ عدم قدرة العامل على التوافق والانتماء الى جماعة العمل وشعوره بالعزلة.
- ✓ سوء بيئة العمل مما يؤدي الى الإصابة بأمراض مهنية وبالتالي زيادة معدل التغيب.
- ✓ أسباب نفسية سببها شخصية العامل، مثل عدم ثقة الفرد بذاته أو عدم قدرته على اثبات نفسه أو عدم تحمل المسؤولية في مجال اشرافه أو عدم قبوله للأسلوب الرقابي للرؤساء واحساسه بتقييد الحرية وقمعها حيث أظهرت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل، يؤثر الاشراف على مدى تكيف العامل مع عمله وإذا كان سيئا فانه يؤدي إلى التغيب عن العمل.
- ✓ ضغوط العمل وكبر حجم المؤسسة مما يستنزف العامل.
- ✓ تدني الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء.
- ✓ صعوبة التحكم في التكنولوجيا، لعدم معرفته بالآلات التي يشرف عليها (دحلة 2008م-ص 100).
- **دوران العمل:** إنه مشابه للتغيب عن العمل كمؤشر تنظيمي و يسمح باستخدامه في تنفيذ الأداء كما له تأثير كبير على فاعلية الأداء و يؤثر أيضا على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلف نظرا لضرورة استبدال العمال الآخرين الذين تركوا وظائفهم و هذا يتطلب تكاليف التوظيف و الاختبار و التدريب و يمكن القول بان دوران العمل هو : " عدم الاستقرار المهني " فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في نفس العمل لفترة طويلة، وتأخذ ظاهرة دوران العمل أشكالا متعددة فاننقل العامل من عمله الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا .

أيضا ترك العامل نهائيا لعمله يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما أنه يكون هذا الدوران بإدارة الفرد أو بغيرها ويمكن ارجاع أسباب دوران العمل الى:

كشفت الدراسة التي قام بها "التون مايو" عن الأسباب المؤدية الى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في التحكم في الأداء، بالإضافة الى صعوبة الظروف المادية البيئية وصعوبة تكوين علاقات غير الرسمية كما أجرى دراسة أخرى للوقوف على أسباب معدل دوران العمل وتوصل الى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لبروز هذه الظاهرة.

فمهما كانت أسباب دوران العمل فان هذا الأخير يخلق حالة من عدم التوازن في النظام الداخلي للمؤسسة، لذلك يتوجب معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في بيئة العمل الاجتماعية ليتمكن من تقديم أفضل أداء.

- **الشكاوى:** وهي تظلم العامل بجانب من جوانب الإدارة أو إجراءاتها، وتعتبر مقياسا لفاعلية المشرف أو المرؤوس وهي مؤشر واضح عن تدني قنوات الاتصال وبالتالي تتراجع جميع الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف وخاصة بين المستويات الإدارية المختلفة، اذ تعتبر هذه الاجراءات كآليات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لحقوق الفرد، وهي تعبر عن رفض العامل لسياسات معينة أو لظروف عمله.
- **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب قدرتهم على التركيز والانتباه.
- **الإضرابات:** وهي التوقف عن العمل لفترة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير مناسبة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، مما يجعل الإدارة تتحمل عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف الأجور للعمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.
- **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو العائد ذروة قياس الأداء وهذا المؤشر يحدد العمل المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المؤسسة، هاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.
- **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** أحد مؤشرات الأداء المنخفض هو فقدان العامل للسيطرة على الآلات مما يؤدي الى ارتفاع معدل الأعطال.

7- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

نظرية العلاقات الإنسانية: في العشرينات من القرن الماضي ظهرت العلاقات الإنسانية لتركز على أهمية تحسين العلاقات وتحسين بيئة العمل، وكانت دراسات الهاوثورن احدى الدراسات الرئيسية لهذا المذهب (عبد الرحمان، ب س، ص 106-107)

لقد كان لدراسة "التون مايو" دور كبير في إيضاح ما كان سائدا من قبل بين صاحب العمل و عماله في النظام الصناعي القديم، و ما عزز تلك الروابط الشخصية و أقامها هو اشراف صاحب العمل و العاملين

في عمل واحد، و تحت بيئة عمل واحدة، عكس ما حصل بعد التطور الصناعي، و ما نتج عنه من ضعف في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل و ما زاد الأمر سوءاً هو أن بعض أصحاب العمل أغفلوا عن الظروف السيئة للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة في ذلك الوقت، وخلال هذه الفترة أجرى مايو أبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو حيث اعتمدت طريقته على مراقبة عمليات الإنتاج بدقة، و مراقبة العمال في أوقات عملهم وأوقات فراغهم كما لاحظ سلوك مجموعات صغيرة من العمال و استمع الى أحاديثهم كما وضع خطة لمعرفة نتائج يوم العمل القصير الذي تتضمنه فترات راحة يتناول أثنائها العمال المرطبات و الشاي، فوجد أن نسبة العمل قد ارتفعت و التعاون أصبح أقوى كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العاملين لأن توفير المناخ المناسب يؤدي الى استقرارهم في العمل و بالتالي تحسين أدائهم، و هذا تأكيد على نظرية العلاقات الإنسانية و دورها في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الصناعية (عبد الرحمان-ب س-ص198)

نظرية الإدارة العلمية: كان "فريدريك تايلور" من رجال الإنتاج والإدارة الذين اهتموا بتطبيق منهج علمي لمواجهة مشاكل الصناعة، حتى أنه استنتج من تحليله صياغة مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي تم الاعتماد عليه على نطاق واسع خلال هذه الفترة ويعتقد تايلور ان العمل الصناعي في المنظمات المعقدة يعني الانشغال الدائم بإنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة، ومن هنا يركز مفهوم العمل على ثلاث محاور:

✓ لأول: الاستمرار

✓ لثاني: الإنتاج

✓ الثالث: الأجر

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل الصناعي وتسجيل المدة التي تستغرقها كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لإنجاز كل عملية من العمليات الإنتاجية، وبذلك أصبح أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العمل (مجدي محمد-1996م-ص288)

ولقد قامت نظرية "تايلور" على 3 مبادئ أساسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية في العمل وهي: (محمد علي-ب س-ص137-140)

✓ استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول الى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي ينبغي أن تسمح بتحقيق أعلى متوسط انتاجي يومي.

- ✓ تزويد العمال بحافز يدفعهم الى أداء العمل بالطريقة التي تم التوصل اليها بأسلوب علمي، ولتحقيق ذلك يمنح العامل مكافأة محددة تفوق متوسط الأجر اليومي اذا كان قادرا على تحقيق مستويات الإنتاج المطلوبة.
- ✓ الاستعانة بخبراء متخصصين للإشراف على الدورات المختلفة المحيطة بالعمل مثل أساليب العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين بما في ذلك:

هي العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود الموظفين بطريقة عادلة ومنصفة لمكافأتهم وفقا لمدى عملهم وانتاجهم، بناء على العناصر والمعدلات التي يتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم مع تحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز الزعبي-1991-ص191)

يقصد بتقييم أداء الموظف قياس مدى أداء الموظفين للوظائف الموكلة إليهم، ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم وتقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر. (زهير ثابت-1999-ص55)

تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على تحمل أعباء الوظائف العليا. (توفيق محمد عبد المحسن-1999-ص55)

تقييم الأداء هو قياس العمل الذي تم القيام به ويتم القياس بمعايير الرقابة التي تم تحديدها وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. (أحمد محمد صالح شمسان-2001-ص57)

يتم تعريف عملية تقييم الأداء أيضا على أنها: "عملية تقييم أداء كل موظف خلال فترة زمنية لتقدير مستوى وجودة أدائه". (حمداوي وسيلة-2004-ص123)

يشير تقييم الأداء الى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث تسعى معظم المنظمات الى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القدرات التي يمتلكها كل فرد منهم ومدى احتياجات الأفراد للتنمية.

ويقصد بها تلك العملية التي تختص بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي وتحديد مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم للمناصب العليا في المستقبل. (حنا نصر الله-2009م-ص169)

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء حيث يرتبط كل مفهوم بهدفه، وبشكل عام يعني تقييم الأداء "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على تحمل أعباء وظائف ذات مستوى أعلى وبعبارة أخرى فان تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة لتحديد مدى مساهمته في انجاز العمل المسند اليه في المستقبل وكذلك سلوكه و أفعاله في بيئة العمل و المتعلقة به و كذلك قدراته و امكانياته الذاتية خلال فترة زمنية " (عبد الله علي-2003م-ص01)

2- عناصر نظام تقييم الأداء :

بالنظر الى عملية تقييم الأداء كنظام، فانه يتكون من عناصر تعبر عنه وتفسره، ويتم تمثيل هذه العناصر في خطوات التطبيق الصحيح لهذه العملية وتتمثل في: (نزار عوني، 2015م، ص 20-21)

-تحديد الغرض :

وهو الهدف الذي تسعى اليه الإدارة من وراء عملية التقييم وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، التي يمكن استخدامها لعدة أغراض منها:

✓ تزويد الموظفين أنفسهم بمعلومات عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم لاكتساب المعرفة وتحسين الأداء نحو الأفضل.

✓ تحديد مستوى الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن للفرد الحصول عليها مقابل الأداء.

✓ تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن نقل الموظف اليها، أو فصل الموظف في حالة عدم وصوله للمستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

✓ تحديد الأعمال والمهام التي يمكن أن يقوم بها الموظف، وذلك في حالة الحاجة لهذه المهام.

✓ التعرف على أوجه القصور في أداء الموظف، وحاجته الى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

✓ إلزام المديرين بربط سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمه النهائية. فالتركيز على هذا النوع هو ما يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال: إذا كانت المؤسسة أو الإدارة تركز على الغرض من توفير المعلومات للموظفين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية اعلام الموظفين بنتائج التقييم وكذلك شكل استمارة تقييم الأداء، كأن تتم كتابة معايير التقييم بطريقة يسهل شرحها والتواصل مع الموظفين.

• تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية:

-كم مرة سيتم اجراء التقييم السنوي؟ -متى تتم عملية التقييم؟

وغالبا ما تنفذ المؤسسات هذه العملية في نهاية العام، وهذا في الواقع يمثل تهديدا لعملية التقييم، بسبب الوقت المحدود المخصص لهذه العملية فاذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها فان ذلك يستلزم الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا في الواقع يأخذ فترة أطول من تلك المخصصة لعملية التقييم في نهاية العام.

• معايير تقييم الأداء:

وهي العناصر التي تستعمل كأعمدة للتقييم، وتصنف هذه المعايير الى:

✓ معايير مخرجات الأداء: تختص بقياس كمية ونوعية الأداء.

✓ معايير سلوك الأداء: مثل التعامل مع شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير، العمل الجاد والتعاون مع الزملاء...

✓ معايير السمات الشخصية: مثل المبادرة، الانتباه، الدافعية، والالتزان الانفعالي.... الخ

• المبادئ الأساسية في استعمال المعايير:

✓ يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير نظرا لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون من أجل تغطية جوانب الأداء المختلفة.

- ✓ يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيم الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير مخرجات الأداء أكثر موضوعية من غيرها.
- ✓ صدق المعيار، أي أن جميع العوامل المتضمنة في المعيار معبرة عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول الى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ✓ ثبات المقياس أو المعيار، أي أن نتيجة الأداء يجب أن تكون مبنية على مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

- ✓ التمييز، ويعني حساسية المعيار لإظهار الفروق في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد
- ✓ سهولة استعمال المعيار، مما يعني الوضوح في الاستخدام من قبل الشخص المسؤول عن التقييم.
- ✓ قابلية القياس، وتعني إمكانية قياس المعيار أو الخاصية المراد قياسها في الفرد.

3- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

➤ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية كبيرة في الإطار العام للفعالية الإدارية بشكل عام، حيث سيخلق التقييم مناخا اداريا قادرا على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بأداء واجباتهم بناء على بيانات العمل البناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي: (خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة- ب س -ص152-154).

- ✓ **تخطيط لموارد البشرية:** تساهم فعالية التقييم و أسس نجاحه بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية خاصة وأن المنظمة تتبنى مقاييس تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي لتحديد مدى الطلب المستقبلي على مواردها المتاحة وكذلك طلبها الفعال على القوى العاملة في السوق والذي سيرتبط بإعداد التقارير و تحديد السياسات التنظيمية بدءا من استقطاب و اختيارها و تعبئة و تدريب الكوادر البشرية والاستثمار في قدراتهم بكفاءة، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد لعاملين.

✓ **تحسين الأداء و تطويره:** تساهم عملية تقييم الأداء بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره نظرا لأن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا للمؤسسة على فهم وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ،فمن الضروري ان يعرف هؤلاء الأفراد مدى انتظام تقييمهم من قبل الإدارة مما سيحفز العاملين و يدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويرها بأفضل طريقة ممكنة، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على المستوى المهني أو الإداري تسعى الإدارة الى ممارسة أساليب التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و لذا فان التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة و الضعف و بالتالي العمل على تطويرها و تحسينها مما ينعكس أثره على إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم المناسب لأداء العامل سيساعد في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداء العامل في المؤسسة، حيث ان الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو وقائيا ولكنها تستند على الاحتياجات الفعلية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

✓ **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** حيث أن التقييم العادل للأداء يشير بوضوح الى مستوى الإنجاز الفعلي للعامل وقدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، وبالتالي فان الحوافز والمكافآت المقدمة لهؤلاء العمال تعتمد على الجهد الفعلي الذي قدموه.

✓ **انجاز عمليات النقل والترقية:** يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا في معرفة الطبيعة الحقيقية للموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات حيث يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص الموظفين ويمكن للإدارة من خلال نتائجه أن تقوم بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لشغل وظائف تتناسب مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء .

✓ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء الموظفين في توفير الفرص المناسبة للإدارة العليا لمعرفة مكان الخلل أو الضعف في الأنظمة والسياسات والتعليمات وغيرها المطبقة في العمل من جهة و معرفة الضعف في المعدات والأجهزة و الآلات من جهة أخرى، أي أن التقييم يكشف مكان القوة و الضعف بشكل عام في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة في مختلف البرامج والسياسات والإجراءات والميزانيات وغيرها من المتطلبات الأخرى التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز الموظفين بشكل فعال وكفاءة عالية.

ان الحقائق المهمة التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد الى افاق متعددة من الأهداف ولهذا من الضروري اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة أساسية يمكن الاعتماد عليها في التطوير الهادف للأداء .

➤ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى عملية تقييم الأداء الى تحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاثة مستويات هي:

أولاً: على مستوى المنظمة: من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

- ✓ خلق مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال التأكيد على الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الأحكام، مما يزيل عن المنظمة احتمالات شكوى العمال او اتهامهم بالمحاباة وتفضيل البعض على الآخر لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- ✓ تحسين مستوى أداء الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف تطلعاتهم بما يؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج من هم بحاجة الى مزيد من التدريب.
- ✓ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لان عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على سلامة ونجاح الأساليب المتبعة في هذه الإدارة.
- ✓ تحديد تكاليف العمل البشري وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف من خلال الربط التكلفة بالعائد.
- ✓ التوثيق المنظم لتطوير أداء العمال بما يتفق مع القوانين السائدة وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانياً: على مستوى المديرين: ان عملية تقييم أداء المرؤوسين من قبل المديرين والمشرفين بعملية والحكم على كل منهم على أنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالأمر السهل، خاصة عندما يطلب المدير أو المشرف ذلك من جهات إدارية أعلى تقوم بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف في هذا المستوى أو ذاك وهذا يدفع المديرين في الواقع لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✓ معرفة كيفية أداء الموظف بشكل علمي أو موضوعي.
- ✓ رفع مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال خلق فرصة كاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، مما يؤدي في النهاية الى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- ✓ تطوير قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين.

-ثالثا: على مستوى المرؤوسين: أما أهم الأهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء فهي:

- ✓ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد قناعة تامة فيهم بأن الجهود التي يبذلونها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ستدرج ضمن عملية التقييم، مما يجعلهم يعملون بجد ويطوروا مستويات أدائهم لكسب المكافآت وتجنب العقوبات.
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والأساليب المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئة عملهم أيضا، باستخدام الأساليب العملية بشكل مستمر.

4- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، وهو ما يشرح الطريقة التي تعتمد على تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية الى أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

• طريقة الملاحظة المباشرة:

يتم تنفيذ هذه الطريقة من قبل المدير شخصا ليرى بنفسه تقدم العمل وسلوك الموظفين، ويعتقد الكثيرون أنه لا يوجد بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عما يحدث في عملهم لكن لها عيوب نحصرها في:

- يقف المدير شخصا على العمال للتعرف على سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت وقد يفسر بعض المرؤوسين هذا على أنه عدم الثقة من جانب المدير.
- الصعوبة التي يواجهها المدير في أن يكون قادرا على رؤية جميع الموظفين والأعمال التي يؤديها وبالتالي قد تقتصر الملاحظة المباشرة على عدد قليل من العمل والموظفين.
- قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد تشتت انتباهه عن أعمال أخرى أكثر أهمية. (فلية وعبد المجيد-2005م-ص269)
- طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة من خلال مقارنة كل واحد منهم مع الآخرين مقارنة زوجية، وعدد المرات التي يتم اختبارها فيها هو الرقم الذي يتم تحديده على أساس الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الخاضعين للتقييم، ويتم حساب عدد مرات المقارنة وفقا للمعادلة التالية:

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

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة هي الوقت الذي تستغرقه في حالة وجود عدد كبير من الأفراد تزداد المجموعات الثنائية كما أن هذه الطريقة غير مناسبة لأغراض التدريب والترقية، لأنها لا تحدد أوجه القصور في الأداء ولا تعتمد على معايير الوظيفة، بالإضافة الى أن هذه الطريقة ليست موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، أي إمكانية التحيز في عملية التصنيف.

• طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس بترتيب الرؤوسين بترتيب تنازلي أو تصاعدي حسب اختصاص كل واحد منهم وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتماشى مع طبيعة عمل الرئيس، حيث أنه غالبا ما يرتب الرؤوسين عند الاشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ومن أهم عيوبها أن يتم تقييم العامل بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.

• طريقة التوزيع الاجباري:

وفقا 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 بناء على رأي المقيم بشكل عام حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط وجيد تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي على النحو التالي:

✓ 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)

ويرجع سبب استخدام هذا النوع من التوزيع الى اعتقاد الإدارة بأن الظاهرة الطبيعية تميل عادة الى التركيز حول القيمة المتوسطة وينخفض تركيزها على كلا الجانبين بالتساوي ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو أفراد موضوع التقييم نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير مطلق بأنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر متشابهة. (الزعيبي-200-ص211)

الجدول رقم 04 يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري:

10% جيد	20% أعلى من المتوسط	40% متوسط	20% أقل من المتوسط	10% ضعيف
الفئة الخامسة	الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى

المصدر: (الزعيبي-2000م-ص211)

• طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق الشائعة ويتم قياس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل جودة الأداء، كمية الأداء، التعاون والحضور في المواعيد.... الخ حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل خاصية أو عنصر من عناصر التقييم بدءاً من القيمة 0 على سبيل المثال باعتبارها أدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ويضع المشرف علامة بالدرجة التي يراها مناسبة لتقييم الشخص فيما يتعلق بالخاصية المقاسة، ويمكن للمشرف استخدام هذه الطريقة بسهولة لأنها تسمح بالجدولة الاحصائية لمساعدة المسؤولين على تحديد مجالات التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المدرجة في القائمة.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة الا أنها تواجه العديد من المعوقات من أهمها تأثير المشرف المباشر بالعلاقات الشخصية مع مرؤوسيه والمركز الوظيفي للمرؤوس وبالتالي يحاول الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في أعلى الميزان ويمكن إزالة العقبات من خلال التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين. (سلامة-2005م-ص135)

جدول رقم 05: يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات.

التقدير	01	02	03	04	05	التقدير
الصفات الشخصية	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز	بالأرقام

1	الأداء الوظيفي						4
2	المعارف في التنفيذ						5
3	القدرة على التطوير						2
4	الصفات الشخصية						5
5	الاهتمام بالمظهر						3
المجموع							19

المصدر: (سلامة-2005م-ص135)

• طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي من الأساليب الحديثة في تقييم الأفراد والطريقة الأكثر قابلية للتطبيق، تعتمد على زيادة مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها واتخاذ القرارات المناسبة لذلك وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا ذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا.

وتتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي:

- ✓ على المشرف المباشر أن يصل الى اتفاق مع المرؤوس فيما يتعلق بالعناصر المستخدمة بشكل أساسي في أداء هذا الأخير.
- ✓ يجب على الرئيس بالتعاون مع مرؤوسيه تحديد الأهداف المطلوبة والمدة المطلوبة لتحقيق النتائج.
- ✓ يجب على الرئيس تقديم توجيهاته ونصائحه للعمال أثناء أداء العامل لعمله والتأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة الموضوعية.
- ✓ من خلال المدة المتفق عليها يلتقي الرئيس مع مرؤوسيه على فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف لمحاولة التغلب كل عقبة أو القضاء عليها.

وحتى تكون هناك فعالية في تقييم أداء الموظفين من الضروري وجود سياسة محددة جيدا، ويجب أن يأخذ التقييم ثلاث مراحل هامة وهي كالتالي:

- ✓ ضرورة وجود لقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف والحصول على التزاماتهم.
- ✓ من الضروري أن يكون هناك لقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف ومناقشة المشاكل التي نشأت عن عملية التقييم.
- ✓ ضرورة وجود تقييم كتابي لأداء العامل مرة واحدة على الأقل في السنة.
- **طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:**

هي طريقة يكتب فيها المشرف أو المدير تقريراً مفصلاً عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميزه، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف والتي يمكن تطويرها مستقبلاً، فضلاً عن إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف ولكن على الرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير توفيرها إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة في التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة الشخص المسؤول عن إتمامه خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً. (سلامة-2005م-ص137)

• **طريقة قوائم المراجعة:**

تم تصميم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح، مع التركيز على السلوك الوظيفي الذي يؤدي إلى العمل بافتراض أن هذا السلوك سيؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم وذلك من خلال إجراء عملية تحليل الوظيفة لتحليل أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تشكلها) مع تحديد نماذج سلوك فعالة لكل من أبعاد الوظيفة والمسؤوليات ثم تقديم تقرير (ممتاز، جيد جداً، ضعيف، ضعيف جداً). لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته في إتمام المهام المسندة وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بالسلوكيات المرتبطة فعلياً بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بكونها طريقة قياس دقيقة مقارنة بالطرق السابقة لتقييم الموظف حيث أن مقاييس التقييم واضحة ونماذج سلوك الأداء معدة بدقة ويمكن ربطها بمعايير معروفة (ممتاز، مقبول، ضعيف...)

ومع ذلك، فهي طريقة معقدة تتطلب الكثير من الجهد والوقت في عملية التصميم والتنفيذ إضافة إلى أنها تتطلب عدة أشكال لتصميم الوظيفة كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

جدول رقم 06: يمثل نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات

لا	نعم	الفقرات
		<ul style="list-style-type: none"> - هل تتبع تعليمات وتوجيهات المشرف - هل يوجب زبائن الأفضل من البضائع - هل يقترح منتجات جديدة للزبائن - هل يكون مشغولا حتى ولم لم يكن لديه زبائن - هل يفقد توازن وهدوءه أمام الزبائن - هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل - هل يشكو من كثرة العمل - هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: (عباس-2003م-ص255)

• طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الأساليب الحديثة والأساس الذي تقوم عليه هو جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الفشل وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية التي تساهم في الأداء، يتم تسجيل هذه المواقف الإيجابية أو السلبية من قبل المشرف (المقيم) خلال فترة محددة (فترة التقييم)، لكل عامل على حدة حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية (عباس-2003م-ص255)

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة على هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل المنظمة ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والايجابية التي قام بها الموظف أو واجهها أثناء أداء عمله كيف كان سلوك الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه الطبيعي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، تساعد هذه الطريقة في تحديد نقاط القوة والضعف في سلوك الموظف ولكن هذه الطريقة تتطلب جهدا فكريا وحيويا يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين. (ثابت-2001م-ص106).

5-مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ثم مناقشة توقعات الأداء مع العاملين ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك تتم مناقشة التقييم مع العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اذا لزم الأمر. (ثابت، 2001م، ص373).

• **تحديد معايير الأداء:** تشير معايير تقييم الأداء الى تلك العناصر التي تستخدم كأساس للتقييم، تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء الذي يحتاجه المورد البشري في العمل المكلف به على هذا الأساس نحكم على ما إذا كان أداءهم وفق المطلوب أولاً وهي في الحقيقة تمثل أهداف التي يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها في الوقت المحدد. (ماهر-2004م-ص187)

• **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد وضع المعايير اللازمة للأداء الفعال من الضروري أن يوضح للعاملين ما المطلوب منهم أن يعملوا وما هو متوقع منهم ويفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: يتم تمرير المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض توضيح أية جوانب غامضة.

• **قياس الأداء:** تهدف هذه الخطوة الى جمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات شائعة الاستخدام لقياس الأداء الفعلي هي:

✓ مراقبة الأفراد العاملين

✓ تقرير احصائي

✓ تقرير شفوي

✓ تقرير مكتوب

ان استخدام جميع هذه المصادر في جمع البيانات يخلق موضوعية في قياس الأداء.

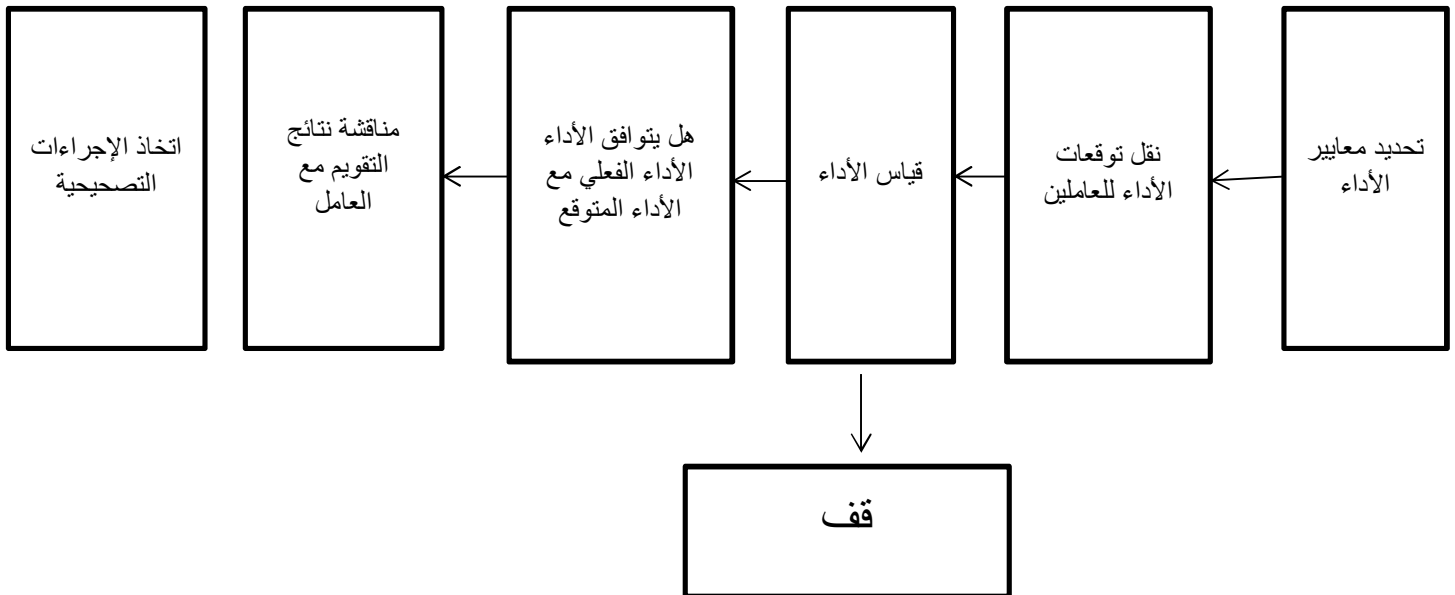
• **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لفهم والكشف الانحرافات بين الأداء المقاس والأداء الفعلي ومن الأشياء المهمة في هذه الخطوة أن المقيم قادر على الخروج بنتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للموظف وثقته بهذه النتيجة لأن نتائج التقييم التي يتلقاها الأفراد تؤثر

بشكل كبير على روحهم المعنوية وفي تواصلهم مع الأداء المستقبلي، يجب أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى لتقليل شدة تأثير التقييمات السلبية.

- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف العاملين نتيجة عملية تقييم الأداء لكن من الضروري مناقشة جميع الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر وتوضيح بعض الأمور المهمة التي قد يدركها العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وان المناقشة تقلل من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السيء حيث أن التقييم الموضوعي وكما أشارت العديد من الدراسات الى ذلك قد يضع الرئيس في موقف مخرج من طرف العاملين بحيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده الرئيس أو المشرف المباشر.
- **الإجراءات التصحيحية:** يمكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين:

النوع الأول: مباشر وسريع لأنه لا يتم البحث عن أسباب ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة ضبطه ليتوافق مع المعيار، لذلك فان هذا النوع من التصحيح مؤقت.

النوع الثاني: من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم دراسة السبب الرئيسي وراءه فهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من النوع الأول بحيث تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.



شكل رقم 06 يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:

المصدر: (توماس هاينز - دافيد هنجر: ترجمة محمد مرسي - الإدارة الاستراتيجية معهد الإدارة العامة - الرياض - 2005م - ص3)

6- فوائد ومجالات استخدام نتائج التقييم الاداء:

• فوائد تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من سياسات ادارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها بسبب الفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على اسس علمية توفر الموضوعية قدر الامكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة أن تحصل عليها: (مهدي حسن زوليف، 1998 ص 240)

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين: تسود أجواء التفاهم والعلاقات الطيبة بين العمال ورؤساءهم عندما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في أداء عملهم موضع تقدير واهتمام من طرف الادارة ،وان الهدف الرئيسي للإدارة من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد في ضوء ما يظهره التقييم ،كما ان اعتماد الترقية والمكافآت والتطور على التقييم العادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يجعل الفرد يقبل على العمل برضا واستعداد عاطفي، فالروح المعنوية ليست سوى ذلك الاستعداد العاطفي للعمل الذي يساعد العمال على زياده الانتاج واتقانه.

✓ اشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العامل أن نشاطه وادائه في العمل يخضع للتقييم من طرف رؤسائه المباشرين وان نتائج هذا التقييم ستؤدي الى اتخاذ اجراءات مهمة تؤثر على مستقبله في العمل فانه يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا وسيبذل قصارى جهده والطاقة التي يمتلكها لإتمام عمله بكفاءة لكسب رضا رؤسائه.

✓ وسيله لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها طريقة موضوعية لتقييم الأداء حصول الفرد على ما يستحقه من ترقية أو مكافأة بناء على جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الادارة معاملة متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يعمل على تدني اغفال كفاءة العاملين أصحاب المهارات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

- ✓ الرقابة على الرؤساء: حيث ان تقييم الاداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المقدمة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، من خلال ذلك يمكن للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء مع المرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم.
- ✓ استمرار الرقابة والاشراف: للوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم الأداء العاملين فمن الضروري وجود سجل خاص لكل شخص ويقوم القائمون على عملية التقييم بتسجيل ملاحظاتهم عن الاداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب مراقبة مستمرة من قبل الرؤساء لأداء المرؤوسين بحيث تستند أحكامهم الى أدلة موضوعية.
- ✓ تقييم السياسات الاختيار والتدريب: حيث ينظر الى عملية تقييم الأداء على أنها اختبار للحكم على فعالية ونجاح الأساليب المستخدمة لاختيار الموظفين وتدريبهم معبرا عنها بمستوى تقييم الأداء فاذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع في اختيار العاملين وتعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد النواقص والعمل على تلاقيها في المناهج والبرامج التدريبية المخطط تنفيذها مستقبلا، بالإضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد اخرى.
- ✓ توفر نتائج تقييم الاداء تغذية عكسية: حول اداء كل موظف يعمل في المؤسسة يتعرف من خلالها الفرد على حقيقة أدائه ونقاط قوته وضعفه ولمعرفته المسبقة بأن مستقبله المهني يتوقف على هذه النتائج يتوقع ان يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتحسين أدائه وتطويره من خلال التعلم الذاتي او عن طريق برامج تعلم وتدريب المستمرين التي تضعها ادارة الموارد البشرية في المنظمة. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 374)
- ✓ يعد تقييم الاداء في الوقت الحاضر جزءا اساسيا في منهجيه اداره الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في اداره المنظمات هذه المنهجية تؤكد والى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في اداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم ادائهم لان الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جوده الأداء وتحسينه المستمر فتقييم اداء الموارد البشرية اداة رقبية فعالة في المنظمات تضع الاداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى الى تطوير وتحسين الاداء تنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء. (المرجع السابق، ص374)

- مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء :

ان معرفة مجال استخدام نتائج تقييم الاداء دليل على مدى جدوى واهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له الا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم امكانية الاستغناء عنه. (المرجع السابق، ص 376)

تستخدم نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية:

- **الترقية:** اذ قد أصبح من الشائع الان أن تعتمد الإدارة على التعيينات الداخلية (الترقية) لملء المناصب العليا الشاغرة داخل المؤسسة، فان تقييم أداء الموظف يمكن أن يكشف عن مدى أحقية كل فرد للترقية الى منصب أعلى، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته على شغل منصب اعلى من وظيفته الحالية.
- **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا مهما للحكم على ما إذا كان الشخص قد تم اختياره بشكل صحيح لوظيفة تتناسب مع قدراته. (مهدي حسن زوليف، 2003، ص194)
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** من أجل تطوير برنامج تدريبي شامل، يحتاج قسم الموارد البشرية الى اعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما يطلق عليه بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه خطوه أساسية مهمة في اعداد أي برنامج تدريبي سليم ويتطلب اعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة اذا كان عدد المعنيين كبير واحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد هذه القائمة هي العودة الى تقييمات الأداء واحصاء العاملين الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العمال حصلوا على تقييمات ضعيفة بالنسبة للمواظبة هذه النتيجة تشير الى الحاجة لتحديد أسباب ذلك ،فاذا تبين ان سبب في ذلك هو تدني الروح المعنوية بسبب طبيعة الاشراف فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم معدلات عالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم، واذا اكتشفت النتائج ان معدل انتاج 40% من العاملين في قسم الانتاج تحت المقاييس المقبولة فان مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة اسباب هذه الظاهرة فاذا تبين بانها سبب ضعف مهاره العمال في اداء

مهامهم فهذا يعني الحاجة الى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الانتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع انتاجيتهم. (سعاد نايف برنوطي، 2001، ص380)

- **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الاداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدنا في عملية التخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في اداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:
 - ✓ عندما تشير نتائج تقييم الأداء الى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن اقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير الى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

- ✓ توضح نتائج تقييم الاداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهذا يمثل جوهر وصلب عمليه تخطيط الموارد البشرية (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص376)

- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من انواع الحوافز. (مهدي حسن زوليف، 1998، ص242)

- **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما الى تثبيت ذلك في ملف ومراعاتها في تقييمه السنوي فاذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض الى عقوبة ما سبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، باينه لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة بالإضافة الى ذلك اذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال ان تكون الشكوى صحيحة واذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية او فصله او غيرها.

فقبل ان تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة الى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع اخرى وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون ان يستطيع اثبات ذلك في حين يمر الموظف على براءته هنا يمكن البحث في الموضوع بالعودة الى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته. (سعاد نايف برنوطي، سنة 2001، ص381)

واخيرا نعرض الجدول الاتي الذي يبين نتائج احدى الدراسات الميدانية التي ضمت 166 شركة عن استخدامات مختلفة لتقييم أداء العاملين.

جدول رقم 07: يوضح استخدامات نتائج تقييم الأداء

الغرض من التقييم	عدد الركاب	النسبة المئوية%
- إدارة الأجور والمرتبات	144	96
- الترقية	122	73
- التدريب والتنمية	102	61
- مساعدة المشرفين في التعرف على العاملين	101	61
- إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تفهمهم في العمل	98	59
- النقل لإدارات أخرى	98	59
- متابعة التعيين	57	34
- الاستغناء عن العامل	44	27
- التسريح نت الخدمة	77	46
- بحوث الأفراد	48	23

المصدر: (توفيق محمد عبد المحسن -1999م-ص58)

7- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين:

ان عملية تقييم الاداء هي قياس كفاءة الاداء الوظيفي للموظفين ومدى قدرتهم على إتمام واجباتهم وهو موضوع هام حيث أنه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا او مرؤوسا وهذا الجدل سببه طبيعة العملية حيث انها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص اخر وما يتضمنه هذا الحكم من معيقات واخطاء، تجعل هذا الحكم

غير علمي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي كما قد تتبع عنه اجراءات ادارية غير صائبة ترتبط أغلب هذه المشاكل بمصادر وعمليات القياس والتقييم.

ويمكن حصرها فيما يلي: (بن لحبيب بشير، ص141)

✓ عدم وجود نظام علمي منتظم لجميع المعلومات اللازمة لتقييم اداء العاملين او وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

✓ عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطئ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مضیعة للوقت والمال.

✓ عدم اختيار معايير التقييم المناسبة وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدره المنظمة في فهم أهداف المعيار ذاتي او الموضوعي.

✓ درجات القياس غير دقيقة مثل (ممتاز، جيد، متوسط...) في التمييز بين الموظفين.

✓ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمدير التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

✓ سوء اختيار إجراءات التقييم اي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية

✓ تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.

✓ عدم الدقة في مراقبة أداء الموظفين او اعتماد معايير غير واضحة في اجراء مقارنات الأداء، او الخطأ

في تحديد اتجاهاته. (بن لحبيب بشير، ص141-142)

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد تبين أن الأداء هو الصورة التي تعكس مردود المؤسسة وتبين لنا أن الأداء يتنوع حسب طبيعة ومدة العمل وتتدخل فيه جملة من المحددات والعوامل التي تؤثر في عملية الأداء كالإشراف والحوافز وظروف العمل المادية كذلك تطرقنا الى بعض مؤشرات التي تدل على الأداء الوظيفي يمكن حصرها في التغيب عن العمل ودوران العمل، الشكاوى...

كما يوجد العديد من النظريات المفسرة للأداء الوظيفي أشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية والتي تميزت بسيطرة الآلة على الانسان وبعدها نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار للجانب الإنساني للعامل

ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه، تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة، للوصول الى أهداف مسطرة وتحديد الجوانب التي تزيد وتنقص من فعالية الأداء داخل المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- مجالات الدراسة
- المنهج المستخدم في الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- العينة ومواصفاتها
- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- أسلوب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الجانب النظري في مختلف فصوله بعرض مشكلة البحث والتطرق الى أهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول من خلال هذا الجانب التطبيقي استعراض الإطار المنهجي للدراسة والذي يتم فيه توضيح الخطوات المنهجية والاجرائية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، العينة ومواصفاتها، أدوات جمع البيانات والمعلومات وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

1- مجالات الدراسة:

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وقد اتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- المجال المكاني

- المجال الزمني

- المجال البشري

• المجال المكاني:

لقد تم اجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية بريد الجزائر ولاية البويرة وعلى مختلف المكاتب التابعة لها.

• المجال الزمني:

دامت الدراسة الميدانية مدة شهر تقريبا من 2023/05/06 الى 2023/05/31.

• المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة والمتمثل في مجموع الموظفين الذي يشتغلون في مؤسسة بريد الجزائر بالبويرة والذي بلغ عددهم (138) فرد يشتغلون في مختلف المكاتب البريدية التابعة للمؤسسة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه "طريقة وأسلوب اختيار وانتقاء وتنظيم واستخدام أدوات وعمليات وإجراءات البحث العلمي (سواء الفكرية أو الإجرائية)، بما يمكن الباحث من جمع الحقائق وتحليلها والوصول الى فهم وتفسير الظواهر والمشكلات التي يدرسها بأكبر دقة وموضوعية ممكنة، بحيث تختلف تلك الطرق والأساليب بحسب اختلاف طبيعة المشكلات والموضوعات المدروسة مما يشكل عدة مناهج علمية". (عبد الله قش، 2016، ص62)

ان تحديد المنهج الممكن استخدامه لدراسة ظاهرة معينة مرهون بطبيعة ومحتوى الظاهرة أو الحدث قيد الدراسة، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اتباع منهج معين يساعده على كشف ما ذهب اليه في فرضيات بحثه، وبما أن المراد في دراستنا الكشف عن العلاقة بين المتغيرات كان المنهج الوصفي هو الأنسب

لبحثنا هذا. بحيث تبين أنه يتم تطبيق هذا المنهج في الحالات التي يرغب فيها الباحث بإجراء دراسات وصفية للظواهر من أجل تحديد ماهيتها وجوهرها وخصائصها وتفسير الوضع القائم لها.

-فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة وتحديد مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها، أي يصف الظاهرة من حيث كيفية وطريقة تكوينها وبنائها وعملها، كما يعمل على وصف طبيعة العلاقات المكونة لها أو تلك التي تربطها بظواهر أخرى، حيث أنه يدرس الظاهرة وهي في حالة سكون دون تغير وتطور، وتفسير الوضع القائم لها وتحليل أبعادها وعلاقتها ومكوناتها. (المرجع السابق-ص71)

3- الدراسة الاستطلاعية:

وهي البحوث التي تهدف الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروق التي يمكن وضعها واخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة، تيسر التعمق في البحث في مرحلة لاحقة، انها بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها، وهي تهدف الى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي، فيضيف الى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة. (بن صغير كريمة، 2017، ص41)

➤ من أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع المعلومات وبيانات عنها.
- استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريق اجرائه.
- صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة.
- التعرف أهم الفروض التي يمكن اخضاعها للتحقق العلمي، وذلك باستنباطها من البيانات والمعطيات التي يقوم الباحث بتأملها.
- توضيح مفاهيم المصطلحات العلمية وتحديد معانيها تحديدا دقيقا يمنع من الخلط بين ما هو متقارب منها. (المرجع السابق، ص41)

➤ وبناء على ذلك وقبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية يوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها ما يلي:

- التعرف أكثر على مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- التحقق من صحة أدوات جمع البيانات وتقنياتها ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات.
- اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن تصادفها خلال اجراء الدراسة الأساسية وذلك لمواجهةها أو تفاديها.
- وذلك عن طريق الاتصال بأكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع البحث بغية اطلاعهم على موضوع الدراسة ومعرفة آرائهم الأولية حوله.
- كذلك تحديد ميدان الدراسة وعينة الدراسة بدقة خصوصا فيما يتعلق بحجمها وكيفية اختيارها ومميزاتها...
- التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات.
- تجميع ملاحظات خاصة ستساعدنا على تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.
- وتم ذلك وفق مرحلتين:

• **المرحلة الاستطلاعية:** قمنا بإجراء مقابلة مع مدير مؤسسة وحدة بريد الجزائر ولاية البويرة في إمكانية اجراء الدراسة بالمؤسسة ووضحنا بعض الأمور المبدئية عن الدراسة دامت هذه الفترة أربعة أيام من 2023/05/06م الى 2023/05/09م حيث انتهت هذه المرحلة بموافقة المدير وتعاونه لإجراء هذه الدراسة.

كما قمنا خلال هذه الفترة بإجراء مقابلات حرة مع بعض الرؤساء بالمركز وذلك للاطلاع على ما يجري بمحيط العمل وكيفية التواصل مع المبحوثين ومعرفة مختلف المكاتب التابعة لوحدة البريد.

• **مرحلة الدراسة الميدانية:** بداية من 2023/05/19م الى 2023/05/31م وقد قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات على مجتمع البحث، بحيث تم توزيع 110 استمارة بالشكل التالي:

- تم توزيع 20 استمارة على موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر بالبويرة.
- و 90 استمارة على مختلف مكاتب وحدة بريد الجزائر ببلدية البويرة.

• **نشأة بريد الجزائر:**

تسير مؤسسة بريد الجزائر حسب احكام الامر رقم 75_89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعية وتجاري تحت

إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المناسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حسب المادة 01 والمادة 39 على التالي من ذات القانون.

والمرسوم التنفيذي رقم 43_2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة بريد الجزائر. تقع مؤسسة بريد الجزائر العامة في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي هواري بومدين

• نشأة بريد الجزائر بالبويرة:

نشأت مؤسسة بريد والمواصلات بالبويرة سنة 1974 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي ونتيجة لإصلاحات قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر.

كما تم إنشاء مقر جديد لهذه المؤسسة بجانب الأروقة سابقا

• مهام مؤسسة بريد الجزائر بالبويرة:

للمؤسسة العديد من المهام يمكن ايجادها فيما يلي:

1. باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير المجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف.
2. باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعية وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.
3. تلعب دور محرك الاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار.
4. استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص او الحصر حسب المادة 63 من القانون سنة 2003 بخصوص بريد السائل بكل اشكالها في النظام الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج.
5. القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الامر بالنشاطات المختلطة لبريد السائل، الطرود البريدية والمالch المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
6. القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الزينة العمومية.
7. إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها واهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية التأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
8. صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المختلطة بنشاطها.
9. صياغة والاشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد.

10. الاشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل فوق دفتر الاعباء الممضي مع سلطة الضبط البريد والمواصلات.

➤ الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر بالبويرة:

• البنية الهيكلية لبريد الجزائر بالبويرة:

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح له بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقط اسست مؤسسة بريد الجزائر هيكلها على مستوى ولاية البويرة كما يلي:

المدير:

يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم تنفيذي، حيث للمدير كامل السلطات على مستوى

المديرية الولائية لولاية البويرة ليقوم بالتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة من مهامه:

- إعداد واقتراح التنظيم المؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة يرفع الى المدير العام البريد.
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في إطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها

• يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.

• يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق ديون المؤسسة.

• كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة الاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج وبرنامج مناصب العمل.

الأمانة: تشرف عون أمينة المكتب على:

- تسجيل البريد الصادر والوارد للمؤسسة
- استخدام جهاز الفاكس
- استقبال الزوار وتوجيههم
- استعمال آلة النسخ
- ترتيب الأرشيف.

الممثل القانوني:

مهامه في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات المتعلقة بالبريد والمصالح المالية، كما يتكفل ب:

- مراقبة دفاتر الشرطة على مستوى المؤسسة.

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي.
- تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها الى مصالح القضاء .
- تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية، إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية.

الأمن الداخلي: يتكفل هذا المكتب ب:

- السهر على أمن مكاتب البريد.
- مراسلة السلطات من أجل توفير الأمن.
- تنظيم عمل أعوان الأمن.
- مراقبة مكاتب البريد.
- توفير وسائل الأمن المختلفة في مكاتب البريدية.
- تنصيب جهاز المداومة مستمرة.

المصالح البريدية:

يتكفل هذا المكتب بالسهر على حسن أداء المصالح البريدية على مستوى الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى:

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية البريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل الطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

-المصالح المالية:

تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات).
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك.
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

المصالح المالية والمحاسبة:

يتكفل هذا المكتب ب:

- أنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.
- تأطير مختلف الهياكل والبياديين المحاسبي والمالي.
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة.
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

الموارد البشرية:

يتكفل هذا المكتب ب:

- أنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية.
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف ال عمومي 85-59 والقانون 90-11).
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.
- استخراج شهادات العمل (attestation de travail)
- استخراج الراتب الشهري (fiche de paie).
- دفع اوراق العطلة السنوية.

الوسائل العامة:

تعمل كل الوسائل اللازمة من أجل ضمان خدمة المصالح المختلفة للمديرية و كذلك المكاتب البريدية ، و من أجل ذلك يقوم قسم الوسائل العامة بما يلي :

- إعداد مختلف الحاجيات الواجب اقتنائها في كل نهاية سنة والسنة المقبلة.
- إعداد دفاتر الشروط المختلفة (لوازم، اشغال، دراسات الخ) ومتابعة مختلف المشاريع على مستوى إقليم الولاية.
- متابعة وضعية حاضرة السيارات (تصليح، تأمين، المراقبة التقنية، حوادث السير، استهلاك الوقود الخ)
- متابعة فواتر الكهرباء والغاز، الماء، الهاتف لجميع المكاتب البريدية وتسوية كل المشاكل المتعلقة بها (طلب الرابط الى المصالح المعنية).
- تزويد المكاتب البريدية ومصالح المديرية بمختلف الوسائل المكتبية ومواد التنظيف.

- إعداد مخطط عمل السنة المقبلة

خلية الاعلام الآلي:

يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي.
- أنجاز ووضع حيز تطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
- أنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها
- الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج.
- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجية الإعلام والاتصال المستعملة.
- تصليح أنظمة الصراف النقدي GAB.
- تركيب أجهزة الدفع الالكتروني TPE.

خلية التفتيش:

تعمل على:

- مراقبة وتفتيش المكاتب البريدية في كل مجالات نشاطاتها بدا بالمحاسبة وحساب الاموال والخدمات المقدمة من التنظيم وغيره.
 - اجراء التحقيقات المختلفة المطلوبة من طرف المدير ومعالجة شكاوى الزبائن .. الخ.
 - تنصيب رؤساء المكاتب البريدية واتخاذ مهامهم.
 - تقديم وتنقيط رؤساء المؤسسات البريدية.
 - القيام بزيارات مفاجئة للوقوف على سير المؤسسات.
 - تمثيل مدير وحدة البريد لدى السلطات المختلفة.
- الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر:

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

أ-خدمات مالية

- 1 -خدمة الحساب البريدي الجاري (CCP): وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ

معين من رصيده أو استعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا لوجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد وتتم عملية السحب وفق شروط معين:

- يجب ألا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.
- يجب ألا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب وفي كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.
- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 وهذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب والاستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك وكل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة وحادثة هي استعمال الشبابيك الآلية باستخدام البطاقة ccp وهذا لتوفير الوقت والجهد.

خدمة الحوالات: وهي عدة أنواع:

الحوالات البطاقية: تحمل الرقم (1406): ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل التراب الوطني.

الحوالات التلغرافية: تحمل الرقم (1412): وهذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

2-3- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية: تحمل رقم (1418): وهي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى ب (VAC).

2-4- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF: وهي تشبه الحوالات البطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.

2-5- خدمة "وسترن يونيون" (الاستلام السريع للأموال): بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 وتسمح هذه الخدمة لزيائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

2-6- خدمات التوفير: توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.

- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- سحب الأموال أنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- تسوية الفوائد.

وبالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والاحتياط وذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد والمطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فال دفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2%.

أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2.5%.

ب - الخدمات البريدية: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

1- خدمة الطرود البريدية: حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل

الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية.

2- خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية: حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ

اشترك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وأصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الاشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير:

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

11- وزارة المالية: دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية وبيع الطوابع الضريبية، الجزائرية، التغيرية وبيع قسيمة السيارات.

-تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراكسم، اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

13- خدمة racimo: هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

14- خدمة أرسلي: توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم.

د - الخدمة عن بعد: وهي

1- الموزع الصوتي "30-15": هذه الخدمة تسمح للزبائن بريد الجزائر الاتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم

"30-15" ل :

- الاطلاع على الحساب البريدي الجاري.
- طلب دفتر الصكوك.
- طلب الرقم السري.
- طلب مساعدة العاملة للاستفسار عن الخدمات النقدية.
- 2 - الموزع الصوتي "30-90": تسمح لزيائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري CCP بكل مرونة وسهولة للاستعمال في أي وقت تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الانضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي.
- الثمن للتحميل هو 100 دج والثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا.
- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون اقتطاع الرسوم.
- 3- خدمة الأنترنت: موقع الأنترنت www.poste.dz يسمح لزيائن بريد الجزائر ب:
 - الاطلاع على الرصيد.
 - طلب دفتر الصكوك.
 - طلب الرقم السري أو تغييره.
 - طلب بيان على الحساب.
 - طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.
 - الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت وفي أي مكتب بريد موجودة.
- هـ- خدمات الأخرى:

خدمة رصيدي (طلب رقم السري): بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 وتسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للاطلاع على الرصيد عبر الأنترنت أو الهاتف النقال وذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف.



4- العينة ومواصفاتها:

العينة جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون الصفات الموجودة نفسها في مجتمع الدراسة، على شرط أن تتاح الفرصة لكل فرد من المجتمع الأصلي لمن يقع عليه الاختيار فيكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث، أي إعطاء فرصة متكافئة لجميع أفراد مجتمع الدراسة الذين يقع عليهم الاختيار، وسبيل الباحث من هذه العملية هو المحافظة على موضوعية سحب العينة بطريقة علمية وسليمة، فالعينة مجموعة جزئية من المجتمع محل البحث والدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وتعميم النتيجة من الجزء الى الكل. (بن صغير كريمة-2017م- ص47)

ولاختيار العينة شروط منها:

- أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، أي أن أفرادها يتصفون بنفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة.
- إعطاء فرص متكافئة لأفراد المجتمع الأصلي، بحيث يمكن لكل فرد أن يقع عليه الاختيار، فيصبح ضمن العينة أي دون تحيز من الباحث.

وقد اعتمدنا في اختيار عينة هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية هي العينات التي تم اختيار مفرداتها دون تدخل الباحث، بمعنى أن اختيار مفرداتها لا يتم بقصد أو تعمد أن تتضمن العينة مفردات معينة وعدم تضمنها مفردات أخرى، وفي العينة العشوائية تتاح فرص متساوية لجميع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة ولذلك تسمى العينة غير المتحيزة أو العينة الاحتمالية. (المرجع الذي سبق ذكره- ص49).

ولقد تم اختيار عينة الدراسة من موظفي مؤسسة وحدة بريد الجزائر -البويرة- فبلغ أفراد العينة 110 من المجموع الكلي لمجتمع البحث والذي بلغ عدده 138 فردا.

وتم اختيار حجم العينة وفق المعادلة التالية:

$$\text{مجموع الدراسة} \times \text{النسبة} = \frac{\text{حجم عينة الدراسة}}{100}$$

$$110 = \frac{138 \times 80}{100}$$

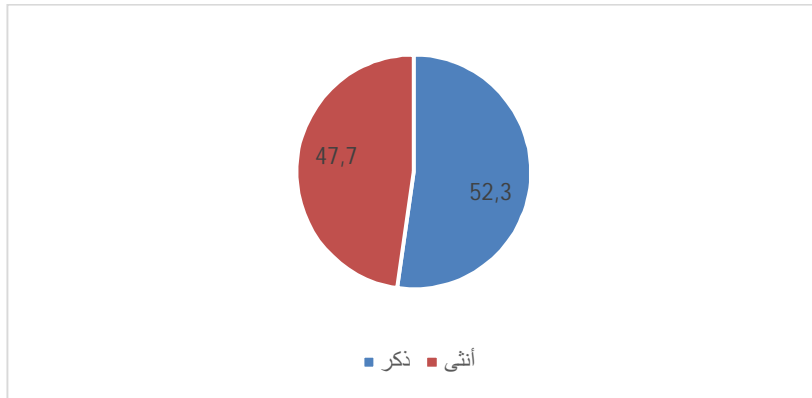
وبعد عدم احتساب الاستثمارات الضائعة وغير المسترجعة أصبح أفراد عينة الدراسة 88 فردا تم اختيارهم عشوائيا.

الجدول المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم - 08 - يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجنس	النسبة	الجنس
ذكر	52,3	46
أنثى	47,7	42
المجموع	100,0	88

الشكل رقم 07: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

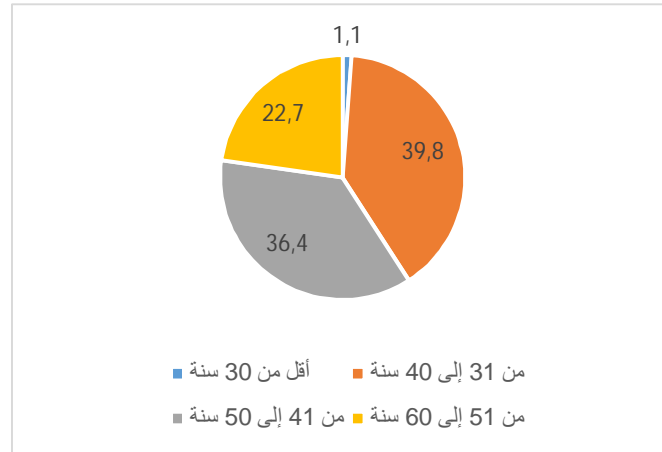


من خلال الجدول أعلاه وكذا الرسم البياني تبين أن اغلب افراد الدراسة هم ذكور، حيث قدرت نسبتهم 52,3% أما نسبة الاناث فقدرت ب 47,7% من النسبة الكلية لأفراد الدراسة، وهذا التفاوت بين الجنسين يمكن اعتباره طبيعياً لا يستند الى أي أيديولوجية إذ أن الفارق ليس كبير على اعتبار أن النشاط الإداري يتناسب مع الخصائص الفيزيولوجية والعقلية لكلا الجنسين فهو يتمثل في الأنشطة الإدارية والفنية والتي تعتمد بالأساس على الكفاءة المهنية بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم - 09- يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الفئات العمرية:

فئات العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1,1
من 31 إلى 40 سنة	35	39,8
من 41 إلى 50 سنة	32	36,4
من 51 إلى 60 سنة	20	22,7
المجموع	88	100,0

الشكل رقم 08: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الفئات العمرية



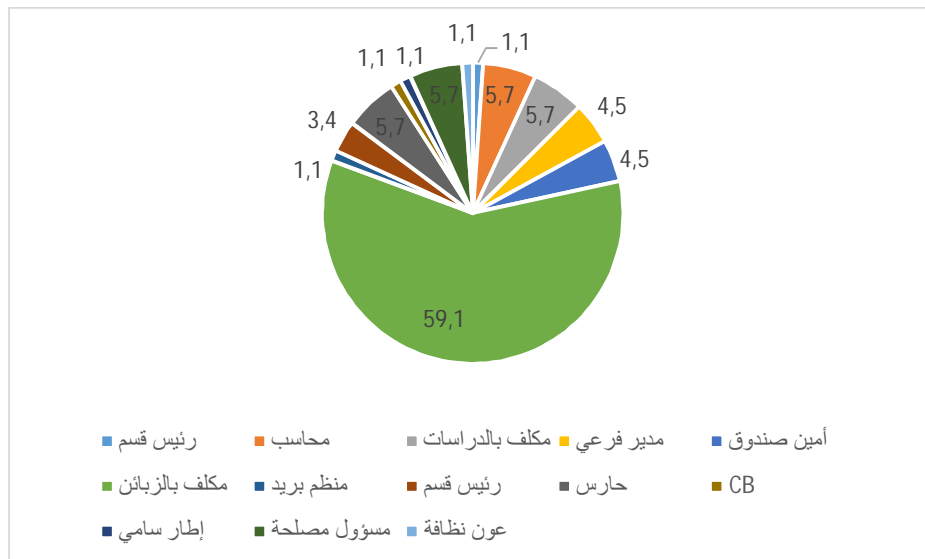
يوضح الجدول أعلاه والرسم البياني توزيع أفراد العينة حسب السن حيث نجد أن أكبر نسبة سجلت في الفئة الأكثر من 31 سنة فقدرت ب 39,8% وهي نسبة كبيرة مقارنة بباقي الأعمار تليها الفئة 41-50 سنة حيث بلغت 36,4%، أما الفئة 51-60 فلم تتجاوز 22% وأصغر نسبة سجلتها الفئة الأقل من 30 سنة فلم تتجاوز الفئة نسبة 1%.

وبهذا نستنتج أن المؤسسة مازالت تستقبل الخريجين الجدد من الشباب وبقراءة هذه النتائج نرى أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم - 10 - يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الرتب:

الرتبة	التكرار	النسبة
رئيس قسم	1	1,1
محاسب	5	5,7
مكلف بالدراسات	5	5,7
مدير فرعي	4	4,5
أمين صندوق	4	4,5
مكلف بالزبائن	52	59,1
منظم بريد	1	1,1
رئيس قسم	3	3,4
حارس	5	5,7
CB	1	1,1
إطار سامي	1	1,1
مسؤول مصلحة	5	5,7
عون نظافة	1	1,1
المجموع	88	100,0

الشكل رقم - 09 - يمثل دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الرتب

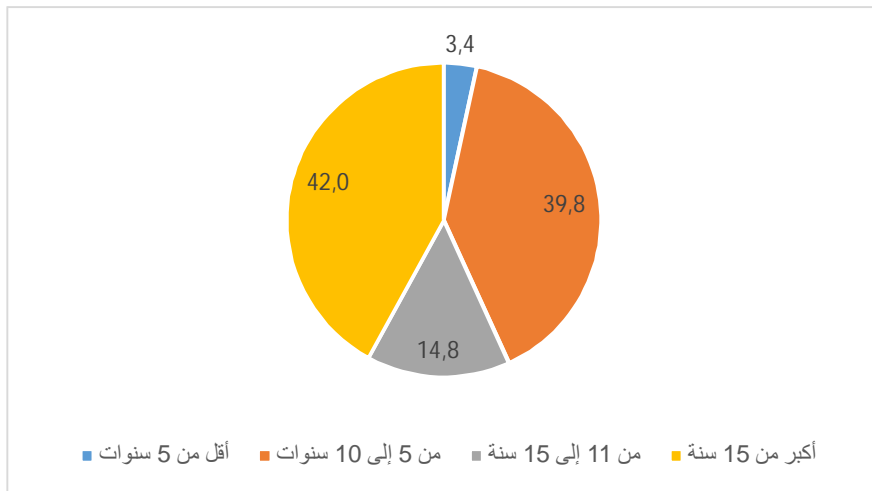


من خلال الجدول أعلاه ومن خلال الرسم البياني تبين أن أكبر نسبة 59,1% هم من فئة المكلفون بالزبائن ممثلة في 52 موظف في حين تساوت نسبة رتب مسؤول مصلحة مع مكلف بالدراسات ومحاسب وحارس وذلك بنسبة قدرت ب 5,7% ممثلة كل واحدة من الرتب 5 موظفين، تليها نسبة 4,5% والتي مثلها كل من مدير فرعي وأمين صندوق ورئيس قسم ممثلين في 4 موظفين لكل رتبة، كما نجد التساوي أيضا في النسب بين منظم بريد وإطار سامي وعون نظافة وذلك بنسبة 1,1% ونجدها ممثلة في 4 موظفين.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	3,4
من 5 إلى 10 سنوات	35	39,8
من 11 إلى 15 سنة	13	14,8
أكثر من 15 سنة	37	42,0
المجموع	88	100,0

الشكل رقم (10) يمثل دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب سنوات العمل



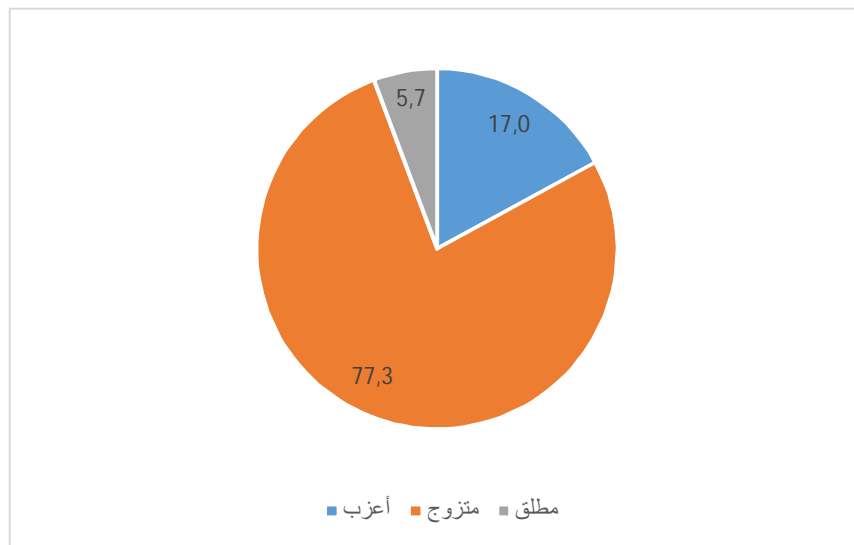
من خلال الجدول أعلاه وكذا الرسم البيان نلاحظ أن نسبة 42,0% مثلها العمال الذين أقروا بأن مدة عملهم بالمركز أكثر من 15 سنة، في حين تبلغ نسبة من تقل سنوات عملهم عن 5 سنوات ب 3,4% أما عن الفئة من 11 الى 15 سنة فتقدر نسبتها ب 14,8%، أما عن الفئة الأخيرة والتي كانت سنوات عملهم أكثر من 15 سنة فبلغت نسبتها 42,0%.

وبهذا نستنتج أن النسبة الأعلى من العمال لديهم الأقدمية في العمل، وهذا ما يؤكد أن إدارة المؤسسة تعتمد على مبدأ الخبرة وتعطي لعامل الأقدمية أهمية كبيرة في سياسة التوظيف،

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	15	17,0
متزوج	68	77,3
مطلق	5	5,7
المجموع	88	100,0

الشكل رقم (10) يمثل دائرة نسبية تشكل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

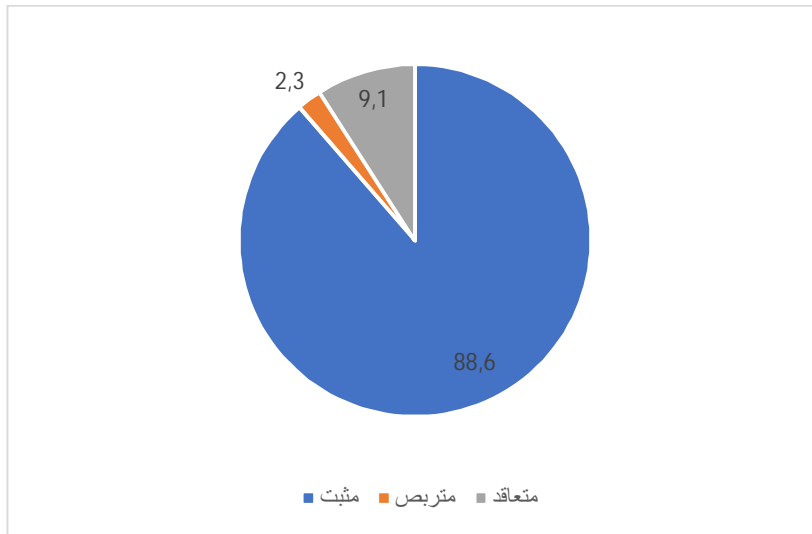


يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني أن أعلى نسبة هي نسبة المتزوجين تقدر ب 77,3% في حين أن النسبة التي تليها فتخصص شريحة العزاب والتي تبلغ 15%, أما عن المطلقين فتقدر نسبتهم ب 5,7%. وهذا يسمح لنا بالقول إن إدارة المؤسسة لا تعيقها معيقات اجتماعية تخص موظفيها علما أن أسلوب العلاقات الإنسانية يولي اهتمام كبير بالجانب الشخصي والاجتماعي للموظف والذي حتما سيؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
مثبت	78	88,6
متربص	2	2,3
متعاقد	8	9,1
المجموع	88	100,0

الشكل رقم (11) تمثل دائرة نسبية تشكل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

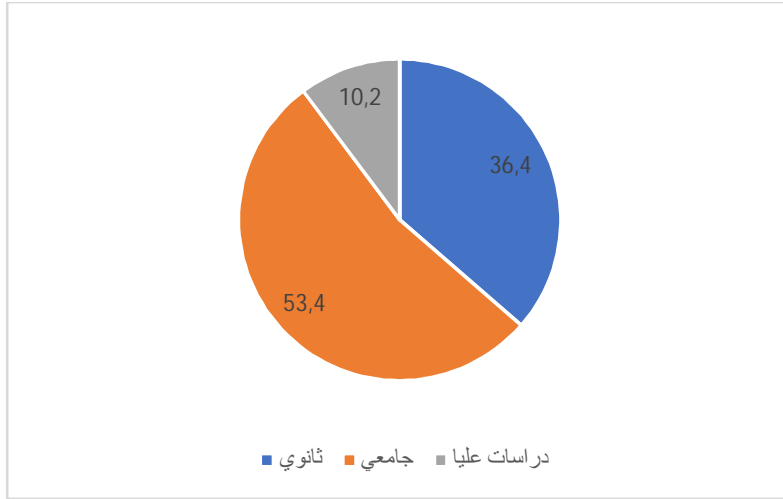


يوضح الجدول أعلاه وكذا الرسم البياني أن نسبة 88,6% من الموظفين مثبتين في حين أن هناك نسبة 9,1% من الموظفين متعاقدين في حين نرى نسبة 2,3% من فئة المتربصين.

جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
36,4	32	ثانوي
53,4	47	جامعي
10,2	9	دراسات عليا
100,0	88	المجموع

الشكل رقم -12- دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يتبين من خلال الجدول أعلاه وكذا الرسم البياني أن أعلى نسبة سجلتها فئة الجامعيين حيث قدرت ب 53,4% من النسبة الكلية لعينة البحث، تليها نسبة 36,4% وهم أصحاب المستوى الثانوي وأخيرا نسبة 10,2% لأصحاب الدراسات العليا.

ومن خلال استقراءنا للنتائج نلاحظ أن المؤسسة انتهجت سياسة التوظيف المبنية على أساس حاملي الشهادات الجامعية وأصحاب المستوى الثانوي وذلك في إطار توظيف الطاقات الشبانية من حاملي الشهادات والاعتماد عليها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات

يجب على الباحث استخدام كافة الطرق أو الأدوات التي تؤمن له البيانات اللازمة لمعالجة المشكلة ليتمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة، ولفحص الفرضيات التي صاغها بشكل علمي مستخدماً أساليب البحث العلمية الملائمة لذلك.

لذا عليه أن يدرك ويقرر مسبقاً الطريقة الملائمة لبحثه وأن يكون على معرفة بأدوات وأساليب البحث العلمية المختلفة لأغراض جمع البيانات.

وبشكل عام يوجد عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لإنجاز بحثه بشكل علمي مع العلم أن لكل طريقة خصائصها وميزاتها الإيجابية والسلبية وأن اختيار احداها أو أكثر من قبل الباحث متعلق بالعوامل التالية: (عبد القادر مندو-ب س-ص 85)

- طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع البيانات
- طبيعة المجتمع وعينة الدراسة
- ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاح له
- مدى معرفته بالطريقة أو الأداة

وانطلاقاً من دراستنا فقد عمدنا الى استخدام الأدوات البحثية التالية:

1. **البيانات الثانوية:** قمنا في البداية بجمع كل ما تيسر من الوثائق التي تخص موضوع الدراسة، بحيث أنها تقدم الكثير من البيانات المهمة للباحث خاصة في المرحلة الأولى عند تكوين الخلفية النظرية العامة للمشكلة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة، الكتب، المجالات، الموسوعات...في تخصص مجال الدراسة.

2- **البيانات الأولية:** نظراً لأهمية البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة والمرتبطة بموضوع البحث لجأنا الى:

❖ الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير العلاقة بين المكونات والتنبؤ بالسلوك الظاهر أو الحدث وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية متطلباته.

ولقد تم اعتماد هذه الأداة بصفة منظمة ومنهجية وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة طبيعة علاقات العمل بين الموظفين داخل مؤسسة وحدة بريد الجزائر بالبويرة، وكذا علاقتهم بالإدارة والمشرفين وملاحظة المناخ التنظيمي وما يحتويه من تفاعلات ومختلف السلوكيات التي ينتهجها موظفي مؤسسة طيلة فترة الدراسة الميدانية.

❖ المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها بقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الاسئلة حول موضوع معين على أشخاص محددين وجها لوجه، وبنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة.

وتهدف المقابلة بشكل أساسي الى الحصول على البيانات والمعلومات التي يريد الباحث الوصول اليها من الأشخاص موضوع المقابلة والتعرف على ملامح ومشاعر وتصرفات الأشخاص موضوع البحث في مواقف محددة. (كمال دشلي-2016-ص 93)

-وقد استعملنا في دراستنا الميدانية نوع واحد من المقابلة وهي المقابلة الفردية

وهي التي تتم بين الباحث وشخص واحد من جمهور البحث وهذا النوع السائد في معظم المقابلات والتي تتطلب موقفا خاصا بكل فرد على حدى من بين جمهور البحث، وقد استخدمنا هذا النوع من المقابلة مع:

- مدير مؤسسة وحدة بريد الجزائر بالبويرة للتأكد من إمكانية إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة وذلك يوم 2023/05/09م على الساعة 11:45 صباحا
- مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية بغرض الحصول على معلومات حول أماكن مكاتب البريد التابعة للمؤسسة والتي يمكن إجراء دراستنا فيها، كذلك جمع البيانات الأولية حول مجتمع الدراسة.
- مع بعض رؤساء مكاتب البريد التابعة للمؤسسة وذلك للتوضيح أكثر حول موضوع الدراسة وأهدافها وتسليمهم بعض الاستمارات لتوزيعها على باقي الموظفين.

❖ الاستبيان:

هي إحدى وسائل جمع المعلومات المدونة على أسئلة محددة معدة من قبل الباحث حول موضوع محدد من قبل جهات وأفراد معينين.

أي أنه يمكن تعريف الاستبانة على أنها: أداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (كمال دشلي-2016م-ص97)

بعد الانتهاء من تصميم استمارة الاستبيان والتي اعتمدنا في إعدادها على تفكيك فرضيات الدراسة إلى عدة أبعاد ومؤشرات وعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين والذين أفادونا بتصويباتهم ونصائحهم ومع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والاقتراحات التي قدمها الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين تم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي حيث احتوت على:

-محور البيانات الشخصية: والتي أردنا فيها التعرف على جنس البحوث، السن، الرتبة، عدد سنوات العمل، الحالة العائلية والمستوى التعليمي.

-محور العلاقات الإنسانية: يضم 21 سؤال موزعين على ثلاثة أبعاد كالتالي:

بعد الحوافز يضم 7 أسئلة (من السؤال 1 إلى السؤال 7)

بعد الروح المعنوية 7 أسئلة (من السؤال 8 إلى السؤال 14)

وبعد المشاركة في اتخاذ القرار 7 أسئلة (من السؤال 15 إلى السؤال 21)

-محور الأداء الوظيفي: يضم 21 سؤال.

6-أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تحديد الأدوات المناسبة يقوم الباحث بجمع البيانات حسب متطلبات الدراسة، بعد ذلك يختار الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات التي تم جمعها عن الظاهرة المدروسة والتي يتم جمعها عن الظاهرة المدروسة والتي يتم من خلالها الإجابة عن تساؤلات الدراسة أو التحقق من صحة فروضها. (بن صغير كريمة،

2017، ص43)

وللإجابة على تساؤلات دراستنا وتحقق أهدافها تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج spss بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

➤ معامل ارتباط بيرسون. كتابة المعادلة

• النسب المئوية.

• المتوسط الحسابي

➤ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

• صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم -15- يمثل صدق الاتساق الداخلي

الحوافز		العبرة
,691**	قيمة معامل الارتباط	تقدم لي مؤسستي الحوافز المادية
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,765**	قيمة معامل الارتباط	يقدم لي المسؤول التحفيز المعنوي مما يرفع مستوى أدائي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,700**	قيمة معامل الارتباط	تقدم مؤسستي فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أدائي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,799**	قيمة معامل الارتباط	يشجعني المسؤول على تأدية مهامي بكفاءة
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,744**	قيمة معامل الارتباط	نظام الترقيات الخاص بمؤسستي يكون على أساس الأداء الجيد
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	

,815 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	تسعى مؤسستي الى تحسين اليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم لي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,456 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	تشجعني الزيادة في الأجور على بذل المزيد من الجهد
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,377 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	علاقتي بزملائي طيبة وتسودها الروح المعنوية في العمل
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,240 [*]	قيمة معامل الارتباط	أتعاطف مع مشكلات زملائي
0,024	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,733 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	تسعى مؤسستي جاهدة لحل انشغالات الموظفين
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,510 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	أتناقش مع زملائي بروح المودة
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,646 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	أجد أن هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا على العمل الجماعي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,417 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	أشعر بالاعتزاز للانتماء الى مؤسستي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,393 ^{**}	قيمة معامل الارتباط	جماعة عملي متعاونة فيما بينهم

0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,797**	قيمة معامل الارتباط	تشركني مؤسستي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,777**	قيمة معامل الارتباط	تؤخذ رأئي بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,728**	قيمة معامل الارتباط	يسمح لي بالتعبير عن رأئي بحرية عند اتخاذ القرارات
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,726**	قيمة معامل الارتباط	يتم ابلاغي بالقرارات المتخذة داخل مؤسستي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,728**	قيمة معامل الارتباط	أرى أن القرارات النهائية التي تخص الموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,708**	قيمة معامل الارتباط	تشجعني مؤسستي في محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,539**	قيمة معامل الارتباط	اتخاذ القرار الجماعي في مؤسستي يؤدي الى تحفيز أدائي في العمل
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	

العبارة	الأداء	
أبذل مجهودا كبيرا في العمل	قيمة معامل الارتباط	,663 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أملك رغبة في التحدي أثناء العمل	قيمة معامل الارتباط	,672 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أقوم بأداء الأعمال الموجهة الي في وقتها دون تأخير	قيمة معامل الارتباط	,656 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أنا راض عن الطريقة التي يتم تقييم أدائي بها في العمل	قيمة معامل الارتباط	,495 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة	قيمة معامل الارتباط	,600 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	قيمة معامل الارتباط	,713 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000

أحرص على تحسين مستوى أدائي	قيمة معامل الارتباط	,668 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88
أحرص على الالتزام في العمل	قيمة معامل الارتباط	,778 ^{**}
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88

595**	قيمة معامل الارتباط	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
578**	قيمة معامل الارتباط	تشركني مؤسستي في وضع معايير تقييم الأداء
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
725**	قيمة معامل الارتباط	أستفيد مما اكتسبته من خبرات لتحسين أدائي في العمل.
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
711**	قيمة معامل الارتباط	ألتزم بأوقات العمل الرسمية دون أي تأخير
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
645**	قيمة معامل الارتباط	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
714**	قيمة معامل الارتباط	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
808**	قيمة معامل الارتباط	يعتمد علي المسؤول في أداء بعض الأعمال
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
637**	قيمة معامل الارتباط	ألتقى عبارات الشكر من المسؤول لسرعة انجاز عملي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
712**	قيمة معامل الارتباط	أملك القدرة على التكيف. الحالات الطارئة مع

0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,739**	قيمة معامل الارتباط	أنتاقش مع رؤسائي في أداء مهامي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,710**	قيمة معامل الارتباط	أنتاقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,670**	قيمة معامل الارتباط	أعتقد أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائي
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
,714**	قيمة معامل الارتباط	أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	

2-معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

الجدول رقم - 16 - يمثل طريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الحوافز

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
7	0,893

الروح المعنوية

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
--------------	-------------------

0,810	7
-------	---

المشاركة في اتخاذ القرار

قيمة ألفاكرونمباخ	عدد العبارات
0,889	7

العلاقات الانسانية

قيمة ألفاكرونمباخ	عدد العبارات
0,931	21

الأداء الوظيفي

قيمة ألفاكرونمباخ	عدد العبارات
0,932	21

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا الميدانية من حيث مجالات الدراسة الثلاث والمنهج المستخدم في دراستنا الميدانية والتعرض لخصائص مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

ولقد ساعدتنا هذه الأدوات في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وجمع بيانات هامة ساعدتنا للوصول الى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة عرض وتحليل النتائج.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

➤ تمهيد

➤ تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة

➤ دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات

➤ الاستنتاج العام

➤ توصيات البحث

تمهيد

بعد القيام بالإجراءات المنهجية وتطبيق الوسائل الملائمة، يستوجب على الباحث الانتقال الى المرحلة الأخيرة وهي عرض البيانات وتحليلها بالطريقة المناسبة واستخلاص النتائج التي من شأنها أن تساهم في الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها.

ولهذا سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية ومن ثم دراسة العلاقة بين المتغيرات وأخيرا استخلاص الاستنتاج العام ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

1- تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة:

1-1 محور العلاقات الإنسانية.

جدول رقم 17: استجابة أفراد العينة حول بنود بعد الحوافز.

العبارة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع
1- تقدم لي مؤسستي الحوافز المادية	16	9	12	37	14	88
	18,2	10,2	13,6	42,0	15,9	100,0
2- يقدم لي المسؤول التحفيز المعنوي مما يرفع مستوى أدائي	19	5	11	28	25	88
	21,6	5,7	12,5	31,8	28,4	100,0
3- تقدم مؤسستي فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أدائي	18	18	14	40	16	88
	20,5	20,5	15,9	45,5	18,2	100,0
4- يشجعني المسؤول على تأدية مهامي بكفاءة	19	6	6	35	22	88
	21,6	6,8	6,8	39,8	25,0	100,0
5- نظام الترقيات الخاص بمؤسستي يكون على أساس الأداء الجيد	18	17	20	19	14	88
	20,5	19,3	22,7	21,6	15,9	100,0
6- تسعى مؤسستي الى تحسين اليات الترقيّة لتحسين نظام الحوافز الملائم لي	11	15	22	26	14	88
	12,5	17,0	25,0	29,5	15,9	100,0
7- تشجعني الزيادة في الأجور على بذل المزيد من الجهد	7	5	13	34	29	88
	8,0	5,7	14,8	38,6	33,0	100,0

• يتبين من خلال البند رقم (01) حول اذا كانت المؤسسة تقدم الحوافز المادية أن النسبة الأعلى من العينة اتفقت على أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية و ذلك بنسبة 42% في حين أن نسبة 18,2% عارضت ذلك و صرحت أنه لا تقدم المؤسسة الحوافز المادية إطلاقاً ، في حين أن نسبة 15,9% وافقت بشدة على أن هناك تقديم للحوافز المادية في المؤسسة ، و صرحت نسبة 13,6% بصفة محايدة على هذه الأخيرة ، أما نسبة 10,2% فعارضت هذا الرأي ،ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين و الذين كانوا من الرتب العالية اتفقوا على أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية بينما الفئة المتبقية عارضت و نفت ذلك أما أقلية المبحوثين فأجابت على السؤال بطريقة محايدة ومنه نستنتج أن تقدير نسبة تقديم الحوافز في المؤسسة جيد في نظر الموظفين ذوي الرتب العالية (مدراء ، رؤساء مصالح ، مسؤولي أقسام ، إدارات) .

• يتبين من خلال البند رقم (02) أن أعلى نسبة في التصريح حول ما إذا كان يقدم المسؤول التحفيز المعنوي تقدر ب 31,8% تمثل فئة الموافقين وبنسبة 28,4% تمثل فئة الموافقين بشدة أما نسبة 12,5% تمثل فئة المحايدين، أما النسبة الأدنى فتقدر ب 5,7% وهي تمثل فئة المعارضين، ومنه

نستنتج أن المسؤول يقدم التحفيز المعنوي للعاملين في المؤسسة بنسبة جيدة مما يرفع مستوى أدائهم في العمل.

- يتبين من خلال البند رقم (03) أن أعلى نسبة تقدر ب 45,5% و هي فئة الموافقين بأن المؤسسة تقدم فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء الوظيفي أما نسبة 20,5 % كانت من فئة المعارضين لهذا الرأي ، تليها نسبة 18,2% التي كانت من فئة الموافقين بشدة حول تقديم المؤسسة لفرص المشاركة في الدورات التدريبية ، أما النسبة الأدنى فتقدر ب 15,9% و التي كانت من فئة المحايدون و منه نستنتج أن المؤسسة تقدم فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء الوظيفي بنسبة جيدة وهذا ما يطور و يميز من مهارات الموظفين في العمل.

- يتبين من خلال البند رقم (04) أن أعلى نسبة حول إذا ما كان هناك تشجيع من طرف المسؤول للعاملين في تأدية مهامهم تقدر ب 39,8% من فئة الموافقين أما نسبة 25% فكانت من فئة الموافقين بشدة، في حين أن نسبة 21,6% كانت تمثل فئة المعارضين بشدة وأدنى نسبة تقدر ب 6,8% وكانت تمثل فئة المعارضين وكذلك هذه الأخيرة تمثل فئة المحايدون، ومنه نستنتج أنه هناك تشجيع بنسبة جيدة من طرف المسؤول للعاملين على تأدية مهامهم بكفاءة في المؤسسة مما يجعل العامل يشعر بالطاقة الايجابية والرضا الوظيفي.

- يتبين من خلال البند رقم (05) حول إذا كان نظام الترقية الخاص بالمؤسسة قائم على أساس الأداء الجيد أن أعلى نسبة قدرت ب 22.7 % مثلت فئة المحايدون وتليها نسبة 21.6% مثلت فئة الموافقين أما نسبة 20.3% مثلت فئة المعارضين بشدة وتليها نسبة 19.3% ومثلت فئة المعارضين أما أدنى نسبة مثلت فئة الموافقين بشدة و قدرت ب 15.9%، ومنه نستنتج أن نسب المؤيدين والمعارضين متساوية وبذلك فإن نظام الترقية الخاص بالمؤسسة قائم على أساس الأداء الجيد بمستوى متوسط.

- من خلال البند رقم (06) أقرت النسبة الأعلى بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز للملائم للعاملين ب 29,5% وتمثل فئة الموافقين بشدة أما النسبة التي تلعبها تقدر ب 25% وتمثل فئة المحايدون في حين أن نسبة 17% تمثل فئة المعارضين و 15,9% تمثل فئة الموافقين بشدة وأدنى نسبة هي 12,5% وتمثل فئة المعارضين بشدة ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تسعى إلى تحسين آليات الترقية بالقدر الكافي وذلك لا يساعد في تحسين نظام الحوافز للملائم لدى الموظفين.

• وتبين لنا من خلال البند رقم (07) أن أعلى نسبة صرحت بأن الزيادة في الأجور تشجع على بذل المزيد من الجهد قدرت ب 38,6% والتي تمثل فئة الموافقين والتي تليها نسبة 33% والتي تمثل فئة الموافقين بشدة باستثناء نسبة 14,8% فتمثل فئة المحايدين أما النسب الأدنى فكانت 8% والتي تمثل فئة المعارضين بشدة و 5,4% وتمثل فئة المعارضين، ومنه نستنتج من خلال استجابات المبحوثين أن الزيادة في الأجور تشجع حقا على بذل المزيد من الجهد في العمل وذلك لأن الأغلبية اتفقت على هذا الرأي.

➤ ومن خلال استجابات الموظفين الخاصة بمحور الحوافز توصلنا إلى أن المؤسسة لا تقدم الحوافز المادية للموظفين نوعا ما فلاحظنا أنها تمنح الحوافز المادية لمن لهم رتب أعلى في المؤسسة أو بسبب الأقدمية في العمل مما يؤثر ذلك سلبا على أداء العاملين ، لكن من جهة أخرى فتوصلنا إلى أن المسؤول أو القائد يقدم الحوافز المعنوية التي من بينها التشجيع و التحفيز المعنوي مما يرفع ذلك من مستوى أدائهم في العمل و يجعلهم يشعرون بالطاقة الايجابية و الرضا و الأمان في العمل ، بالإضافة لما توصلنا إليه فإن أن المؤسسة تمنح فرص الدورات التدريبية و هذا ما ينمي و يطور مهارات العاملين و يحسن من أدائهم في العمل ، كذلك توصلنا إلى أن نظام الترقية الخاص بالمؤسسة قائم على أساس الأداء الجيد بمعدل متوسط و منه فذلك غير كاف بالقدر المطلوب لأن من حق كل موظف مجتهد و مثابر في عمله أن يكافئ بالشكل الذي يستحقه إلى جانب ذلك فقد وجدنا أن المؤسسة لا تسعى بالقدر الكافي إلى تحسين آليات الترقية و ذلك لا يساعد في تحسين نظام الحوافز لدى الموظفين ، و توصلنا إلى جانب كل هذا أن أغلب الموظفين اتفقوا على أن الزيادة في الأجور تشجع على بذل المزيد من الجهد و هذا ما يساهم حقا في تحسين الأداء الوظيفي فالعلاقات الانسانية تهتم بالعنصر البشري و تعطيه حقه كإنسان له حاجاته النفسية و الاجتماعية و من هذا المنبر لا يمكن أن ننكر الجانب الاجتماعي ولكن من جهة أخرى لا يجب إهمال الجانب المادي فالموظفين لهم حاجاتهم المادية التي تفرضها عليهم الظروف (الاجتماعية ، الاقتصادية..) والتي من اللازم إشباعها لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

2-1 بعد الروح المعنوية

جدول رقم 18: استجابة أفراد العينة حول بنود بعد الروح المعنوية:

العبارة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع
8- علاقتي بزملائي طيبة وتسودها الروح المعنوية في العمل	1	2	6	42	37	88

100,0	42,0	47,7	6,8	2,3	1,1	النسبة	
88	44	33	7	3	1	التكرار	9 - أتعاطف مع مشكلات زملائي
100,0	50,0	37,5	8,0	3,4	1,1	النسبة	
88	25	28	14	8	13	التكرار	10 - تسعى مؤسستي جاهدة لحل انشغالات الموظفين
100,0	28,4	31,8	15,9	9,1	14,8	النسبة	
88	36	43	3	3	3	التكرار	11 - أتناقش مع زملائي بروح المودة
100,0	40,9	48,9	3,4	3,4	3,4	النسبة	
88	15	33	18	12	10	التكرار	12 - أجد أن هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا على العمل الجماعي
100,0	17,0	37,5	20,5	13,6	11,4	النسبة	
88	31	43	10		4	التكرار	13 - أشعر بالاعتزاز للانتماء الى مؤسستي
100,0	35,2	48,9	11,4		4,5	النسبة	
88	18	29	32	6	3	التكرار	14 - جماعة عملي متعاونة فيما بينهم
100,0	20,5	33,0	36,4	6,8	3,4	النسبة	

- يتضح لنا من خلال البند رقم (08) أن النسبة الأعلى التي أقرت بأن العلاقات بين الموظفين جيدة وتسودها الروح المعنوية في العمل تقدر ب 47.7% وكانت تمثل فئة الموافقين وتليها نسبة 42% وتمثل فئة الموافقين بشدة باستثناء 6,8% والتي كانت تمثل فئة المحايدين، أما أدنى نسبة تقدر ب 2,3% وتمثل فئة المعارضين أما 1,1% يمثل فئة المعارضين بشدة، ومنه نستنتج أن مستوى العلاقات الجيدة بين العاملين في المؤسسة جيد على حسب تصريحات الموظفين الايجابية حول السؤال المطروح.
- يوضح البند رقم (09) أن أعلى نسبة تصرح بالتعاطف مع مشكلات الزملاء تقدر ب 50% وتمثل فئة الموافقين بشدة وتليها 3% و7.5% وتمثل فئة الموافقين باستثناء نسبة 8% فهي تمثل نسبة المحايدين أما النسب الأدنى فكانت النسبة 3.4% وتمثل نسبة المعارضين أما نسبة 1.1% فتمثل نسبة المعارضين بشدة ومنه نستنتج أن الموظفين في المؤسسة متعاطفين مع مشكلات بعضهم البعض، ومنه فإن التعاطف يساهم بقدر كبير في تقوية العلاقات والصلات بين الموظفين في المؤسسة.
- يوضح البند (10) أن أعلى نسبة تصرح بأن المؤسسة تسعى جاهدة في حل انشغالات العاملين تقدر ب 31% وتمثل فئة الموافقين وتليها نسبة 28% وتمثل فئة الموافقين بشدة باستثناء نسبة 15.9% فتمثل فئة المحايدين أما نسبة 14.8% تمثل فئة المعارضين بشدة وأدنى نسبة تقدر ب 9.1% وتمثل نسبة المعارضين، ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى في حل انشغالات العاملين بمعدل جيد وهذا ما يحقق لهم الرضا في عملهم ومنه يحسن أدائهم الوظيفي.

- أما البند رقم (11) المتعلق بالمناقشة مع الزملاء بروح المودة تحصل على أعلى نسبة تقدر ب 48.9% وتمثل فئة الموافقين وتليها نسبة 40.9% وتمثل فئة الموافقين بشدة أما أدنى نسبة فكانت تقدر ب 3.4 % فكانت تمثل فئة المحايدين والمعارضين جدا لكل منهما، ومنه نستنتج على حسب تصريحات الموظفين أن المناقشة بروح المودة بين الزملاء في المؤسسة حققت معدلا جيدا وذلك ما يدل على أن هناك علاقات جيدة بين العاملين.
- يوضح البند رقم (12) أن أعلى نسبة تصرح أن هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا على العمل الجماعي تقدر ب 37.5% وتمثل فئة الموافقين وتليها نسبة 20.5 % وكانت تمثل فئة المحايدين أما نسبة 17% فتمثل فئة الموافقين بشدة وأدنى النسب 13.6 تمثل فئة المعارضين و 11.4 تمثل فئة المعارضين بشدة، ومنه نستنتج أن تشجيع الإدارة العليا على العمل الجماعي في المؤسسة قدر بمعدل متوسط.
- يوضح البند رقم (13) أن أعلى نسبة صرحت بالشعور بالاعتزاز للانتماء للمؤسسة تقدر ب 48.9% وتمثل فئة الموافقين وتليها نسبة 35.2% وتمثل فئة الموافقين بشدة باستثناء نسبة 11.4 وتمثل فئة المحايدين أما أدنى نسبة هي 4.5 % وتمثل فئة المعارضين بشدة، ونستنتج من خلال تصريحات الموظفين بأن الشعور بالاعتزاز للانتماء إلى المنظمة لدى الموظفين في المؤسسة حاز على معدل جيد ومنه فإن أغلب الموظفين يشعرون بالاعتزاز والتفاخر لكونهم ينتمون للمؤسسة.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (14) أن أعلى نسبة صرحت بأن جماعة العمل متعاونة فيما بينها تقدر ب 36,4% وتمثل فئة المحايدين وتليها نسبة 33 % و تمثل فئة الموافقين و نسبة 20.5 % تمثل نسبة الموافقين بشدة و أدنى النسب قدرت ب 6.8% وتمثل فئة المعارضين و 3.4 % و تمثل فئة المعارضين بشدة و منه نستخلص أن مستوى التعاون بين العاملين في المؤسسة جيد.
- ومن خلال استجابات الموظفين توصلنا إلى أن هناك علاقات جيدة بين الموظفين في ظل التعاطف و مع مشكلات بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم ، و هذا ما يؤدي إلى تماسك الجماعة و ترابطها ، بالإضافة إلى عنصر المناقشة مع الزملاء بروح المودة فتوصلنا منه إلى نتيجة إيجابية و ذلك ما يساهم في تحقيق المرونة في التعامل مع الموظفين بعضهم البعض مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي ، و توصلنا كذلك إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لحل انشغالات الموظفين و هذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية هذا ما دعت به مدرسة العلاقات الانسانية و على رأسها التون مايو الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، و توصلنا كذلك إلى أن العاملين في المؤسسة

يشعرون بالاعتزاز لانتمائهم المؤسسة وهذا ما يحقق الاستمرارية و النمو لهذه الأخيرة ، و لاحظنا أيضا أنه لا يوجد التشجيع الكافي للإدارة العليا على العمل الجماعي و ذلك ما يؤثر سلبا على الأداء ، لأن العمل الجماعي يساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يخلق لهم الجو المناسب للعمل .

جدول رقم 19: استجابة أفراد العينة حول بنود بعد المشاركة في اتخاذ القرار

88	13	20	22	13	20	التكرار	15-تشريكي مؤسستي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
100,0	14,8	22,7	25,0	14,8	22,7	النسبة	
88	13	20	25	8	22	التكرار	16- تؤخذ آرائي بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات
100,0	14,8	22,7	28,4	9,1	25,0	النسبة	
88	12	23	20	15	18	التكرار	17- يسمح لي بالتعبير عن آرائي بحرية عند اتخاذ القرارات
100,0	13,6	26,1	22,7	17,0	20,5	النسبة	
88	12	36	15	10	15	التكرار	18- يتم ابلاغي بالقرارات المتخذة داخل مؤسستي
100,0	13,6	40,9	17,0	11,4	17,0	النسبة	
88	13	31	16	9	19	التكرار	19-أرى أن القرارات النهائية التي تخص الموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية
100,0	14,8	35,2	18,2	10,2	21,6	النسبة	
88	11	25	25	11	16	التكرار	20- تشجعتي مؤسستي في محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة
100,0	12,5	28,4	28,4	12,5	18,2	النسبة	
88	16	45	13	4	10	التكرار	21-اتخاذ القرار الجماعي في مؤسستي يؤدي الى تحفيز أدائي في العمل
100,0	18,2	51,1	14,8	4,5	11,4	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ما يلي:

- البند رقم (15): تشريكي مؤسستي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تحصلت على أعلى نسبة تقدر ب 25% و تمثل فئة المحايدون و تليها نسبة 22.7% و تمثل فئة الموافقين والمعارضين بشدة لكل منهما و أدنى نسبة تقدر ب 14.8% و تمثل فئة الموافقين بشدة بينما أيضا نسبة 14.8% تمثل فئة المعارضين ،ومنه نستنتج أن آراء الموظفين متناقضة فيما بينها بحيث أن البعض صرح أنه يتم إشراكه في المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والذين أعظمهم كانوا من ذوي الرتب العالية و البعض الآخر صرح بأنه لا يتم إشراكه في اتخاذ القرارات و أقلية الموظفين فضلوا الإجابة بشكل محايد على هذا السؤال ومنه نستنتج أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة تعد ضئيلة.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (16) أن أعلى نسبة تصرح حول ما إذا تؤخذ آرائها بعين الاعتبار تقدر ب 28,4% و تمثل فئة المحايدون وتليها نسبة 25% و تمثل فئة المعارضين بشدة ونسبة 22.7% تمثل فئة الموافقين بينما نسبة 14.8% تمثل فئة الموافقين بشدة وأدنى نسبة تقدر ب 9,1% و تمثل فئة

المعارضين ،ومنه نستنتج حسب نتائج استجابات الموظفين أن البعض يتم اعتبار آرائهم في اتخاذ القرار في المؤسسة بينما البعض الآخر عكس ذلك أما أقلية الموظفين فضلت الإجابة عن السؤال بصفة محايدة، بالإضافة أنه لاحظنا أن آراء الموظفين متناقضة ومتضاربة فيما بينها.

- يتضح لنا من خلال البند رقم (17) أن أعلى نسبة من الموظفين الذين صرحوا حول ما إذا يتم السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات تقدر ب 26.1 % وتمثل فئة الموافقين تليها نسبة % 22,7 وتمثل فئة المحايدون ونسبة 20,5% تمثل نسبة المعارضين بشدة في حين أن نسبة 17% تمثل فئة المعارضين والنسبة الأدنى تقدر ب 13,6% وتمثل فئة الموافقين بشدة ، ومنه نستنتج أن بعض الموظفين صرحوا أنه حقا يتم السماح لهم بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات أما البعض الآخر فينفي ويعارض ذلك، أما أقلية المبحوثين فأجابت عن هذا السؤال بصفة محايدة.
- يتضح من خلال البند رقم (18) حول ما إذا كان يتم إبلاغ الموظفين في المؤسسة بالقرارات المتخذة أن أعلى نسبة تمثل فئة الموافقين وقدرت ب 40.9% بينما أن أدنى نسبة قدرت ب 11.4% وتمثل فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين صرحوا بأنه يتم إبلاغهم بالقرارات المتخذة داخل العمل.
- يتضح من خلال البند رقم (19) حول إذا ما كانت القرارات النهائية التي تخص الموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية أن أعلى نسبة تقدر ب 35 % ومثلت فئة الموافقين بينما أن أدنى نسبة قدرت ب 10.2 % ومثلت فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين صرحوا بأن القرارات النهائية الخاصة بالموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية.
- يتضح من خلال البند رقم (20) حول ما إذا كانت المؤسسة تشجع العاملين في محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة أن نسب الموافقين والمحايدون متساوية فتقدر ب 28.4 % لكل منهما، بينما قدرت آراء الموافقين بشدة والمعارضين ب 12.5 % لكل منهما، أما نسبة المعارضين بشدة فقدت ب 18.2 % فنستنتج أن هناك تعارض بين آراء الموظفين حول ما إذا كانت المؤسسة تشجع العاملين في فهم مشاكل العمل ومنه فقدت بمعدل متوسط.
- ويتضح من خلال البند (21) حول ما إذا كان القرار الجماعي يؤدي إلى تحفيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين فكانت أعلى نسبة تقدر ب 51.1 % وتمثل فئة الموافقين بينما أدنى نسبة قدرت ب 4.5% ومثلت فئة المعارضين حول هذا البند، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين اتفقوا على أن القرار الجماعي يؤدي إلى تحفيز أداء الموظفين.

➤ من خلال استجابات الموظفين توصلنا إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تحصل على مستوى متوسط، فحسب ما توصلت إليه دراستنا فلاحظنا أنه لا يتم إشراك الموظفين دائما في اتخاذ القرارات و بالتالي يمكن القول أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات والتي تتحدد في المدير و المسؤولين و رؤساء المصالح و هذا ما يشكل سلبا على الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى وجود تنظيم رسمي ؛ إلى جانب ذلك توصلنا إلى أن اعتبار آراء العاملين في اتخاذ القرار و السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية كان معدله متوسط كذلك نفس السبب الذي ذكرناه سابقا في عنصر الاشراك في اتخاذ القرار ، و بحديثنا على ذلك فإن فتح المجال للعاملين بالتعبير عن آرائهم و حسن الإصغاء إليهم يعتبر عاملا هاما في تحسين أدائهم الوظيفي فطبيعة الفرد قائمة على تقدير و تعظيم الذات.

➤ إلى جانب ذلك لا ننكر أن هناك نتائج ايجابية في هذا المحور فتوصلنا إلى أنه يتم إبلاغ العاملين بالقرارات المتخذة في المؤسسة و أن القرارات النهائية تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية ، و ذلك يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم و مكانتهم الاجتماعية داخل المؤسسة و منه تساعدهم في أداء مهامهم لأنهم عند ابلاغهم مسبقا بالقرارات سيجعلهم ذلك في استعداد للمهام الجديدة ، و كذلك توصلنا إلى أن تشجيع المؤسسة للعاملين في فهم مشاكل العمل المطروحة كان معدله متوسط حسب تعارض آراء الموظفين حول الموضوع، و منه فإن فهم العاملين للمشاكل التي تواجه المؤسسة يساهم في منح الفرص للمهارات و الكفاءات في الإبداع و فهم بيئة العمل بشكل أفضل، مما يساعد ذلك في تطوير أدائهم في العمل ، إضافة على هذا توصلنا إلى أن أغلب الموظفين في المؤسسة اتفقوا على أن اتخاذ القرار الجماعي يؤدي إلى تحفيز الأداء الوظيفي .

2-1: محور الأداء الوظيفي.

جدول رقم 20: يمثل استجابة أفراد العينة حول بنود الأداء الوظيفي.

88	43	40	3		2	التكرار	أبذل مجهودا كبيرا في العمل
100,0	48,9	45,5	3,4		2,3	النسبة	
88	40	36	9	1	2	التكرار	أملك رغبة في التحدي أثناء العمل
100,0	45,5	40,9	10,2	1,1	2,3	النسبة	
88	43	39	4		2	التكرار	أقوم بأداء الأعمال الموجهة الي في وقتها دون تأخير
100,0	48,9	44,3	4,5		2,3	النسبة	
88	24	36	8	9	11	التكرار	أنا راض عن الطريقة التي يتم تقييم أدائي بها في العمل
100,0	27,3	40,9	9,1	10,2	12,5	النسبة	
88	35	38	7	4	4	التكرار	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة
100,0	39,8	43,2	8,0	4,5	4,5	النسبة	
88	34	48	4		2	التكرار	أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد
100,0	38,6	54,5	4,5		2,3	النسبة	
88	48	37	2		1	التكرار	أحرص على تحسين مستوى أدائي

100,0	54,5	42,0	2,3		1,1	النسبة	أحرص على الالتزام في العمل
88	49	37	1		1	التكرار	
100,0	55,7	42,0	1,1		1,1	النسبة	أبتعد عن المجالات في تقييم أداء الآخرين
88	43	33	11		1	التكرار	
100,0	48,9	37,5	12,5		1,1	النسبة	تشركني مؤسستي في وضع معايير تقييم الأداء
88	15	24	22	12	15	التكرار	
100,0	17,0	27,3	25,0	13,6	17,0	النسبة	أستفيد مما اكتسبته من خبرات لتحسين أدائي في العمل .
88	46	37	4		1	التكرار	
100,0	52,3	42,0	4,5		1,1	النسبة	ألتزم بأوقات العمل الرسمية دون أي تأخير
88	44	40	1	1	2	التكرار	
100,0	50,0	45,5	1,1	1,1	2,3	النسبة	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .
88	27	45	8	5	3	التكرار	
100,0	30,7	51,1	9,1	5,7	3,4	النسبة	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي
88	47	38			3	التكرار	
100,0	53,4	43,2			3,4	النسبة	يعتمد علي المسؤول في أداء بعض الأعمال
88	36	39	9	1	3	التكرار	
100,0	40,9	44,3	10,2	1,1	3,4	النسبة	أتلقي عبارات الشكر من المسؤول لسرعة إنجاز عملي
88	24	36	7	9	12	التكرار	
100,0	27,3	40,9	8,0	10,2	13,6	النسبة	أملك القدرة على التكيف. الحالات الطارئة مع
88	30	52	2	1	3	التكرار	
100,0	34,1	59,1	2,3	1,1	3,4	النسبة	أتناقش مع رؤسائي في أداء مهامي
88	29	40	11	1	7	التكرار	
100,0	33,0	45,5	12,5	1,1	8,0	النسبة	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء
88	37	40	5	1	5	التكرار	
100,0	42,0	45,5	5,7	1,1	5,7	النسبة	أعتقد أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائي
88	42	42	2		2	التكرار	
100,0	47,7	47,7	2,3		2,3	النسبة	أقدم يد العون و المساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال
88	49	36			3	التكرار	
100,0	55,7	40,9			3,4	النسبة	

- يتضح لنا من خلال البند رقم (1) وحول إذا ما كان العاملين يبذلون مجهودا كبيرا في العمل فإن أعلى النسب قدرت ب 48.5% و 45.5% وتمثلت في فئة الموافقين والموافقين بشدة أما أدنى نسبة فقدت ب 2.3% وتمثلت في فئة المعارضين بشدة باستثناء فئة المحايدين فقدت نسبتهم ب 2.3% ومنه نستنتج أن معظم العاملين في المؤسسة يبذلون مجهودا كبيرا في العمل.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (2) وحول إذا ما كان العاملين يملكون رغبة في التحدي أثناء العمل فإن أعلى النسب قدرت ب 45.5% و 40.9% و تمثلت في فئة المؤيدين لهذا الرأي أما أدنى النسب فقدت ب 2.3% و 1.1% و تمثلت في فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن معظم العاملين لديهم الرغبة في التحدي أثناء العمل.

- يتضح لنا من خلال البند (03) وحول إذا ما كان العاملين يقومون بالأعمال الموجهة إليهم دون تأخير نجد أعلى النسب والتي قدرت ب % 48.9 و % 44.3 تمثل فئة المؤيدين أما أدنى نسبة فقدرت ب % 2.3 وتمثلت فئة المعارضين، ومنها نستنتج أن أغلب العاملين يقومون بالأعمال الموجهة إليهم دون تأخير.
- يتضح لنا من خلال البند (04) وحول إذا ما كان الموظفين راضين عن الطريقة التي يتم تقييم أدائهم بها في العمل أن أعلى النسب والتي قدرت ب % 40.9 و % 27.3 تمثل فئة الموافقين وأدنى نسبة تقدر ب % 10.2 و % 12.5 تمثل فئة المعارضين ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين راضين عن الطريقة التي تقيم الإدارة بها أدائهم.
- يتضح لنا من خلال البند (05) حول ما إذا كان يعتبر الموظفين أن تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة أن أعلى النسب قدرت ب % 43.2 و % 39.8 وتمثل فئة الموافقين أما أدنى النسب فقدرت ب % 4.5 وتمثل فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يعتبرون أن عملية تقييم الإدارة لأهدافهم عملية مهمة.
- يتضح لنا من خلال البند (06) حول ما إذا كان الموظفين يخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد أن أعلى النسب قدرت ب % 54.5 و % 38.6 وتمثلت فئة الموافقين والموافقين بشدة أما أدنى نسبة قدرت ب % 2.3 وتمثلت فئة المعارضين ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (07) حول ما إذا كان الموظفين يحرصون على تحسين مستوى أدائهم أن أعلى النسب تقدر ب % 54.5 و % 42 وتمثلت فئة الموافقين بشدة والموافقين، باستثناء فئة المحايدين والتي كانت تقدر ب % 2.3 وأدنى نسبة قدرت ب % 1.1 وتمثلت فئة المعارضين بشدة، ومنها نستنتج أن أغلب الموظفين يحرصون على تحسين مستوى أدائهم.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (08) حول ما إذا كان الموظفين يحرصون على الالتزام في العمل أن أعلى النسب قدرت ب % 54.5 و % 42 وتمثلت فئة الموافقين بشدة والموافقين باستثناء نسبة % 1.1 والتي مثلت فئة المحايدين أما أدنى نسبة فقدرت ب % 1 وتمثلت في فئة المعارضين بشدة، ومنها نستنتج أن أغلب الموظفين يحرصون على الالتزام في العمل.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (09) حول ما إذا كان الموظفين يبتعدون عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين أن أعلى النسب قدرت ب % 48.9 و % 37.5 وتمثلت في فئة الموافقين بشدة والموافقين،

- باستثناء نسبة % 11.5 التي مثلت فئة المحايدين أما أدنى نسبة قدرت ب % 1.1 وتمثلت في فئة المعارضين بشدة، ومنها نستنتج أن معظم الموظفين يبتعدون عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين.
- يتضح لنا من خلال البند رقم (10) حول ما إذا كانت المؤسسة تشارك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء أن أعلى النسب قدرت ب % 27.3 ومثلت فئة الموافقين ونسبة % 25 مثلت فئة المحايدين أما نسبة % 17 فمثلت كل من فئة الموافقين بشدة وفئة المعارضين بشدة أما أدنى نسبة هي % 13.6 ومثلت فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن معدل إشراك المؤسسة للموظفين متوسط نوعاً ما.
 - يتضح لنا من خلال البند رقم (11) حول ما إذا كان الموظفين يستفيدون مما اكتسبوه من خبرات لتحسين أدائهم في العمل أن أعلى النسب تقدر ب % 52.3 و % 42 ومثلت فئة الموافقين بشدة والموافقين باستثناء النسبة 4.5 والتي مثلت فئة المحايدين، أما أدنى نسبة فقدت ب % 1.1 ومثلت فئة المعارضين بشدة، ومنها نستنتج أن أغلب الموظفين يستفيدون مما اكتسبوه من خبرات لتحسين أدائهم.
 - يتضح لنا من خلال البند رقم (12) حول ما إذا كان الموظفين يلتزمون بأوقات العمل الرسمية دون تأخير أن أعلى النسب قدرت ب % 50 و % 45.5 ومثلت فئة الموافقين بشدة والموافقين أما نسبة % 2.3 مثلت فئة المعارضين بشدة، وأدنى نسبة قدرت ب % 1.1 ومثلت كل من فئة المحايدين والمعارضين، ومنها نستنتج أن أغلب الموظفين اتفقوا على أنهم يلتزمون بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.
 - وتبين لنا من خلال البند رقم (15) حول استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية أن أعلى النسب قدرت ب % 51.1 و % 30.7 ومثلت فئة الموافقين والموافقين بشدة، باستثناء النسبة % 9.1 فمثلت فئة المحايدين، أما النسبة % 5.7 مثلت نسبة المعارضين، وأدنى نسبة قدرت ب % 3.4 ومثلت فئة المعارضين بشدة، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين لديهم استعداد لتحمل المسؤولية.
 - ويتوضح لنا من خلال البند رقم (14) حول ما إذا كان الموظفين يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال أدائهم لعملهم أن أعلى النسب قدرت ب % 53.4 و % 43.2 مثلت فئة الموافقين بشدة والموافقين، في حين أن أدنى نسبة قدرت ب % 3.4 ومثلت فئة المعارضين بشدة، ومنها نتوصل إلى أن أغلب الموظفين يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل.
 - وتبين لنا من خلال البند رقم (15) حول اعتماد المسؤول على الموظفين في أداء بعض الأعمال أن أعلى النسب سجلت % 44.3 و % 40.9 والتي مثلت فئة الموافقين والموافقين بشدة باستثناء النسبة % 10.2 والتي مثلت فئة المحايدين والنسبة % 3.4 والتي مثلت فئة المعارضين بشدة، أما أدنى نسبة

قدرت ب % 1.1 ومثلت فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يعتمد عليهم المسؤول في أداء بعض الأعمال.

- يتضح لنا من خلال البند رقم (16) حول تلقي الموظفين لعبارات الشكر من المسؤول لسرعة إنجاز عملهم أن أعلى النسب قدرت ب % 52 و % 30 التي مثلت فئة الموافقين والموافقين بشدة وتليها نسبة % 13.6 والتي مثلت فئة المعارضين بشدة و % 10.2 مثلت فئة المعارضين باستثناء النسبة % 8 والتي مثلت فئة المحايدين، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يتلقون عبارات الشكر من طرف المسؤول.

- يتضح لنا من خلال البند رقم (17) حول إذا كان الموظفين يملكون القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة أن أعلى النسب قدرت ب % 59.1 و % 34.1 ومثلت فئة الموافقين والموافقين بشدة وتليها نسبة % 3.4 وتمثل فئة المعارضين بشدة باستثناء نسبة % 2.3 وتمثل فئة المحايدين، أما أدنى نسبة فتمثل فئة المعارضين وقدرت ب % 1.1 ، ومنها نستنتج أن أغلب الموظفين يملكون القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .

- يتضح لنا من خلال البند رقم (18) حول مناقشة الموظفين رؤسائهم في العمل في أداء المهام أن أعلى النسب قدرت ب % 54.5 و % 33 تمثل فئة الموافقين والموافقين بشدة باستثناء نسبة % 12.5 والتي تمثل فئة المحايدين وتليها نسبة % 8 وتمثل فئة المعارضين بشدة أما أدنى نسبة فقدرت ب % 1.1 وتمثل فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين اتفقوا على أنهم يتناقشون مع رؤسائهم في أداء المهام الخاصة بهم.

- يتضح لنا من خلال البند رقم (19) حول إذا كان الموظفين يتناقشون مع زملائهم بهدف تحسين الأداء أن أعلى النسب قدرت ب % 45.5 و % 42 وتمثل فئة الموافقين والموافقين بشدة باستثناء نسبة % 5.7 والتي مثلت فئة المحايدين والمعارضين بشدة لكل منهما، أما أدنى نسبة فقدرت ب % 1.1 وتمثل فئة المعارضين، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يتناقشون مع زملائهم بهدف تحسين الأداء .

- يتضح لنا من خلال البند رقم (20) حول إذا كان الموظفين يعتقدون أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائهم أن أعلى نسبة قدرت ب % 47.7 وتمثل فئة الموافقين بشدة والموافقين لكل منهما، وتليها نسبة % 2.3 وتمثل فئة المحايدين والمعارضين بشدة لكل منهما، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يعتقدون حقا أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائهم.

- يتضح لنا من خلال البند رقم (21) حول إذا كان الموظفين يقدمون يد العون والمساعدة لزملائهم في تنفيذ الأعمال أن أعلى النسب قدرت ب % 55.7 و % 40.9 والتي تمثل فئة الموافقين بشدة وفئة

الموافقين أما أدنى نسبة فكانت تقدر ب 3.4% وتمثل فئة المعارضين بشدة، ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يقدمون يد العون والمساعدة لزملائهم في تنفيذ الأعمال.

- من خلال استجابات الموظفين المتعلقة بالمتغير الثاني (الأداء الوظيفي) توصلنا إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في العمل ولديهم رغبة في التحدي أثناء العمل، إلى جانب أنهم يقومون بالأعمال الموجهة إليهم ويلتزمون بأوقات العمل الرسمية دون تأخير والالتزام في عملهم ومنه فإن الالتزام في العمل مبدأ من المبادئ التي يجب أن يتقيد به أي عامل في سبيل تحسين أدائه في العمل.
- و توصلنا كذلك إلى أن الموظفين يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد و التخطيط الجيد يعد من المهارات التي تحقق مستوى أداء عال في المؤسسة ، و كذلك يحرصون على تحسين مستوى أدائهم و يبتعدون عن المجاملات في تقييم أداء زملائهم التي قد تؤثر سلبا على أدائهم، إلى جانب ذلك فإنهم يعتبرون أن عملية تقييم الأداء عملية مهمة ، و أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائهم و أنهم يستفيدون مما اكتسبوه من خبرات لتحسين أدائهم ، و توصلنا إلى أن أغلبهم راضون عن الطريقة التي تقيم بها الإدارة أدائهم ، لكن من جهة أخرى فإن المؤسسة لا تشركهم نوعا ما في وضع معايير تقييم الأداء ، و ذلك راجع ربما إلى التنظيم الرسمي السائد في المؤسسة .
- و توصلنا كذلك إلى أن الموظفين لديهم استعداد لتحمل المسؤولية و معظمهم يعتمد عليهم المسؤول في تادية بعض المهام و أنهم يتلقون عبارات الشكر من طرف المسؤول لسرعة انجاز عملهم و أنهم يملكون القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة التي تواجههم في العمل ، و يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل ، و ذلك لأن روح المسؤولية تشعرهم بمكانتهم الاجتماعية و قيمتهم في المؤسسة بين زملائهم و رؤسائهم خاصة عند تلقيهم الإطراء و عبارات التقدير فذلك يدفعهم إلى العمل بتقان و إخلاص و يجعلهم يشعرون بالولاء لانتمائهم للمؤسسة .
- و توصلنا إلى أن الموظفين يتناقشون مع رؤسائهم في أداء المهام المطلوبة ويتناقشون مع زملائهم بهدف تحسين الأداء ويقدمون يد العون والمساعدة فيما بينهم في تنفيذ الأعمال، وتعد المناقشة الإيجابية والتعاون عاملا قويا في تحسين الأداء الوظيفي.
- وبناء على ما تم التوصل إليه نستنتج أن موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة يتمتعون بمستوى جيد من الأداء.

2-دراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج الفرضيات.

01-التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

توجد علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة

قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة، وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (21)، أدناه والذي يشير الى العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

القرار	الأداء		
دال عند 0.01		قيمة معامل بيرسون	ا لحوافز
		0,346	.
		0,001	
		الدالة الإحصائية	
		العدد	
		88	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)			

من خلال قراءتنا للجدول السابق تبين أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين بعد الحوافز والأداء الوظيفي بلغ (0.34).
- قيمة معامل الارتباط هي قيمة ضعيفة وموجبة دالة احصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بين بعد الحوافز والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما ارتفعت درجات عينة الدراسة في الحوافز ارتفعت معه درجاتهم في الأداء الوظيفي والعكس صحيح.
- جاءت نتيجة هذا الارتباط عند مستوى الدلالة (0.01).

➤ وبناء على ذلك تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى إذ ان اهتمام إدارة المؤسسة بنظام الحوافز الملائم للعاملين له دور واضح في تحسين أدائهم الوظيفي.

2-2 التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:

نتائج الدراسة في سياق الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وحدة بريد الجزائر لولاية البويرة

قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين بعد الروح المعنوية والأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة، ومن خلال المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22)

يوضح العلاقة بين

الروح المعنوية والأداء

الوظيفي.

الأداء		
468,	قيمة معامل بيرسون	الروح المعنوية
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
(الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01)		

- تبين أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة في بعد الروح المعنوية ومحور الأداء الوظيفي بلغ (0.46).
 - قيمة معامل الارتباط هي قيمة ضعيفة وموجبة أي أن هناك علاقة بين درجات الروح المعنوية ودرجات الأداء الوظيفي هو ارتباط طردي ضعيف أي أنه كلما كانت هناك روح معنوية عالية وعلاقات جيدة بين الموظفين في ظل التعاون والتعاطف مع مشكلات بعضهم البعض كلما زاد ذلك من مستوى أدائهم الوظيفي.
 - نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).
- وبناء على كل ما تم التوصل إليه في تحليل الجدول السابق:

➤ نستنتج أن الفرضية الإحصائية الفرعية الثانية محققة وأنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة

للتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها:

توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة

ولتحقيق هذا الهدف قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد عينة البحث، على محور الروح المعنوية ومقياس الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة، ومن خلال المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي.

الأداء		
325,	قيمة معامل بيرسون	المشاركة في اتخاذ القرار
0,002	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)		

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة في محور الروح المعنوية ومقياس الأداء الوظيفي (0.32).
 - قيمة معامل الارتباط هي قيمة ضعيفة وموجبة أي أن العلاقة بين درجات الأفراد في بعد المشاركة في وضع القرارات ودرجاتهم في محور الأداء الوظيفي هو ارتباط طردي بمعنى انه كلما ارتفعت درجات عينة الدراسة في بعد المشاركة في وضع القرار ارتفعت معه درجاتهم في الأداء الوظيفي.
 - نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).
- وبناء على كل ما تم التوصل اليه في تحليل بيانات الجدول السابق نستنتج أن الفرضية الإحصائية الفرعية الثالثة محققة وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية الجزائر.
- 3- مناقشة العلاقة في ضوء الفرضية العامة:
للتحقق من الفرضية العامة والتي مفادها:

توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة ولتحقيق هذا الهدف قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة، على استبيان العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة، ومن خلال المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي.

الأداء	
--------	--

العلاقات الانسانية	قيمة معامل الارتباط	0,426
	الدلالة الإحصائية	0,000
	العدد	88

الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة في مقياسي العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي (0.42).
 - قيمة معامل الارتباط هي قيمة متوسطة وموجبة أي أن العلاقة بين درجات الأفراد في مقياسي العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي هو ارتباط طردي بمعنى انه كلما ارتفعت درجات عينة الدراسة في مقياس العلاقات الإنسانية ارتفعت معه درجاتهم في الأداء الوظيفي.
 - نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).
- وبناء على كل ما تم التوصل اليه في تحليل بيانات الجدول السابق:
- نستنتج أن الفرضية الإحصائية العامة محققة وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مقياسي العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية الجزائر.
- من خلال دراستنا نرى أنها اتفقت مع دراسة **صالح بن نوار (2004)** في أن العلاقات الإنسانية لها علاقة بتحسين الأداء الوظيفي، حيث أنها توصلت الى ان العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي قد تقود العامل الى بذل جهد لإنجاح المؤسسة، في حين أن دراستنا توصلت الى أنه توجد علاقات جيدة بين الموظفين التي من شأنها أن تحسن الأداء الوظيفي، كما توصلت دراسة صالح الى أن للقائد تأثير قوي على اتجاهات وأداء الأفراد وهي بذلك متوافقة مع دراستنا والتي توصلت الى أن المسؤول له دور كبير في التأثير على الموظفين من خلال تشجيعهم والاعتماد عليهم في تأدية المهام ووضع الثقة فيهم ومنحهم الاطراء والشكر على انجاز مهامهم بجدارة، كذلك تطرقت دراسة صالح بن نوار الى مجموعة متغيرات ظرفية وتؤثر على العلاقة بين متغيري العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، والمتمثلة في مشاركة العامل في اتخاذ القرار الذي يحدد مصيره في المؤسسة وكذلك فتح قنوات الاتصال أمام العامل للتعبير عن انشغالاته وأفكاره، وكذلك تناولت دراستنا هذه العوامل من خلال محور المشاركة في اتخاذ القرار، وتوصلنا الى أنه يجب السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتشجيعهم على فهم المشاكل المطروحة في المؤسسة لفهم بيئة العمل التي ينتمون اليها.

واتفقت دراستنا مع دراسة **ايمان أحمد صالح الجوفي (2006)** على وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي حيث توصلت الى ضرورة تشكيل لجان متخصصة تعمل على تقييم الأداء

الوظيفي للعمال، بحيث توصلت دراستنا أن عملية تقييم الأداء في مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة لا تقوم على أساس الأداء الجيد نوعا ما.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة **بن زاف جميلة (2015)** على أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تؤثر على أداء العاملين بالإضافة الى تأثير التعاون والروح المعنوية والتشاور على الأداء الوظيفي، بحيث تطرقت دراستنا كذلك الى التعاون والمناقشة بين الزملاء بروح المودة من خلال بعد الروح المعنوية، وعلى أن هذه العوامل تؤثر إيجابا على أداء الموظفين.

واتفقت دراستنا كذلك مع دراسة **(مالكوم باترسون 2000)** على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء في حين أنه كلما زاد مستوى العلاقات الإنسانية ارتفع مستوى الأداء والعكس صحيح.

واتفقت مع دراسة **أوراتا** بحيث توصلت الى أن أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء التدريس هي ميل بعض هيئة التدريس للعمل بشكل فردي الى حد ما، وتوافقت مع دراستنا في جانب اتخاذ القرار حيث توصلنا الى أن المؤسسة لا تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات وبالتالي فهي لا تشجع على العمل الجماعي.

في حين أن دراستنا اتفقت مع هذه الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها أعلاه على بعض الجوانب، فإنها اختلفت إلى حد ما مع دراسات أخرى مثل دراسة **طلعت لطفي إبراهيم 1994** وبحوث **التقصي لجامعة ميتشغان** توصلوا إلى أن الحوافز المعنوية أهم من الحوافز المادية، بينما توصلنا نحن في دراستنا إلى أنه لا يمكن التفضيل بينهما وأن الحوافز المادية بنفس الأهمية التي تحملها الحوافز المعنوية وأن كلاهما يكمل الآخر.

وفي الأخير نستنتج أن الدراسات السابقة كلها أبرزت الدور والأثر الإيجابي للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، وتطرقت إلى العديد من العوامل والمؤشرات التي تمس العلاقات الإنسانية والأداء معا، ومنها الروح المعنوية، الحوافز المعنوية، المشاركة في اتخاذ القرار، التنظيم غير الرسمي، الاشراف التدعيمي... الخ.

4- الاستنتاج العام

انطلاقا مما تم عرضه من خلفية نظرية في كل ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، واعتمادا على البيانات الإحصائية، وفي إطار الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة، حيث حددت أهدافها كالتالي:

- الكشف عن العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- الكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- الكشف عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

ومن خلال تحديد فرضيات التي مضمونها كالتالي:

- توجد علاقة بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

وبعد اجرائنا للدراسة الميدانية على عينة مكونة من (88) موظف وبتطبيق الاستبيان يتضمن محوري العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، وبعد تفريغ البيانات المأخوذة من ميدان الدراسة، تمت معالجتها احصائيا وتحليلها فقد تم التوصل الى النتائج التالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة.

➤ ومن خلال العرض المختصر لنتائج الدراسة يمكن التأكد من الفرضية العامة القائلة إن العلاقات الإنسانية لها علاقة بتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر من خلال الاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المختلفة.

5-توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة نوصي بما يلي:

- الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية للعمال واعتبارها موضوع ومنهج يومي لحياة الأفراد بصفة عامة وللعمال بصفة خاصة.
- تقديم الحوافز المادية للموظفين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
- خلق روح التعاون والمساندة بين العمال ورؤسائهم لتقوية العلاقات الإنسانية بينهم.
- العمل على وضع نظام ترقية بمعايير علمية وواضحة.
- ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية والعمل على رفعها من خلال تحسين ظروف العمل والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- محاولة التعرف على مشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي للعمال سواء تلك المتعلقة بتوفير الإمكانيات أو أساليب المعاملة بين العمال ورؤسائهم.
- تعزيز دور نظام تقييم الأداء الوظيفي وضرورة بنائه على أسس علمية وعملية وذلك من شأنه أن يكشف ثغرات الأداء الوظيفي للعمال، ومن ثم تصحيحها وتطويره.

خاتمة

الخاتمة:

إن مساهمة التحولات المتسارعة للبيئة الخارجية وتزايد المنافسة فرضت على كل مؤسسة في الوقت الحاضر ضرورة اتخاذ أفضل الأساليب لتسيير شؤونها ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التقدم والتطور والازدهار كما أن تفاعل الفرد مع زملائه ورؤسائه يبيّن علاقات إنسانية بينهم تقوم على التوافق والاحترام المتبادلين مما له تأثير إيجابي على الأداء .

ومن خلال دراستنا لموضوع العلاقات الانسانية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة و بعد ضبط الاشكالية وتحديد المفاهيم و تقسيمات الدراسة النظرية و الميدانية والمنهجية وصولا إلى نتائج الدراسة ، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي قد يكون لها ارتباط بالأداء الوظيفي لدى العاملين و المتمثلة في الحوافز بنوعها المادية و المعنوية ، الروح المعنوية ، المشاركة في اتخاذ القرار، ومن خلال مناقشة فرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع العلاقات الانسانية بكل أبعاده المدروسة، برز الأهمية و الدور الايجابي للعلاقات الانسانية من جميع نواحيها الاجتماعية و الوظيفية ...التي تخص العامل و المؤسسة ككل و لارتباطها الوثيق بمتغير الأداء الوظيفي لأنه كلما زاد مستوى العلاقات الانسانية في العمل كلما ارتفع مستوى الأداء عند الموظفين ، لأنه إلى جانب هذا فالعلاقات الانسانية تسمو إلى الاهتمام بالأفراد العاملين فالمورد البشري أساس و ركيزة المؤسسات بحيث أن الأفراد هم من يتحكمون بمستوى الإنتاج و المردودية في المؤسسة ، و كل ما كان مستوى الأداء جيد في المؤسسة كان هناك تقدم و استمرارية في العمل لهذا يجب الاهتمام بجميع جوانب العامل المتعلقة بمكانته ووظيفته وعلاقاته مع الأفراد في المؤسسة و صقل مهاراته من خلال تدريبه وتقييم أدائه و الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على جودة أدائه و زيادة فعاليته ، و ذلك ينشأ في ظل التعاون و العمل الجماعي و الاتصال الفعال بين الموظفين ، كل هذا في سبيل تحقيق أهداف الموظفين و المؤسسة ككل تحت مراعاة الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم:

1. أبو الفضل جمال الدين، محمد ابن صقور (1956) لسان العرب المجلد الأول، لبنان، دار برون للطباعة والنشر.

2. مجمع اللغة العربية (1982) المعجم الوسيط، دار للمعارف، القاهرة.

الكتب:

1. أحمد ماهر (2000) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7 الدار الجامعية الإسكندرية.

2. أحمد محمد الدمراش (2018) جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مدينة نصر.

3. أبو قحف عبد السلام (2000) محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر.

4. توفيق محمد عبد المحسن (1919)، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية.

5. جمال الدين محمد مرسي ونابت عبد الرحمان الادريس (2002) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية

6. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

7. الدجلة، فيصل، عبد الرؤوف (2008)، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)، الأردن، المكتب الوطني).

8. رواية حسن (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر.

9. زهير ثابت (2001)، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

10. السالم سعيد المؤيد (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

11. سماعيل يامنة وبن خرون خير الدين (2007)، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية، ب ط، دار اليازولي العلمية.

12. سيد عبد الحميد مرسي (1407)، العلاقات الانسانية، سلسلة الدراسات النفسية الإسلامية، دار التوفيق، القاهرة.

13. شوقي محمد شوقي (2005)، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة.

14. عباس، سهيلة (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.

15. عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، بدون طبعة، دار الرتب الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر.
16. فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد(2005)،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، جامعة المنصورة: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. فايز الزعبي(1991)،الرقابة الإدارية في المنشآت الاعمال (طرق، أساليب، سياسات، استراتيجيات) دار الهلال , عمان , الأردن.
18. ماهر أحمد(2004)، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية للنشر، مصر.
19. مجدي محمد عبد الله (1996)،علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر.
20. محمد بن دليم القحطاني(2006)،إدارة الموارد البشرية (ط.2) الرياض، العبيكان للنشر.
21. محمد بن عبد المشاوية الدوسري(2005)، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر ب.ط، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
22. محمد علي محمد، علم الاجتماع والتنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
23. مهدي حسن زويلف(1998)،ادارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان الأردن، 1998.
24. نزار عوني اللبدي(2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن.
25. النمر و سعود محمد و اخرون(1411هـ)، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

26.DAVIS.KHEITH ,(1972) humain relation business. N. y mc graw – hill book.

الرسائل العلمية:

رسائل الدكتوراه

بونوة علي (2015)، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

مذكرات الماجستير

1. بن لحبيب البشير (2012)، دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الاطارات بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عمار الثلجي، الأغواط.
2. بوقطف محمود(2014)، التكوين الإداري أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. عمار بن عيشي(2005)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
4. لنصاري مريم (2012) مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك - تامنغست، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر.
5. مصيبح صليحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار، قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة نظور عبد الحميد.
6. وداد بلباش (2008)، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،جامعة منتوري، قسنطينة .

مذكرات الماستر

1. إيمان بودربالة(2021)،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية - أدرار - .
2. دغبوش (2015)، العلاقات الانسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي الجزائر -
3. عطابي عصام (2014)، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر .

المطبوعات

1. د بن صغير كريمة (2014)، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945.
2. مطبوعة منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.
3. يوسف عبد الرحمن (2013)، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي.

المجلات

الصريرة، خالد أحمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق المجلد 17، العدد الأول.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة ألكي محند أولحاج- البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان حول

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لدى

موظفي بريد الجزائر

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية " بريد الجزائر " بالبويرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ:

لمحمدي عادل

من إعداد الطالبتين :

مفرقاني نوال

مصدیقی عبير

في إطار اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة

يرجى الإجابة على أسئلة التالية بوضع علامة (X) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة

السنة الجامعية: 2023/2022

- القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: سنة

3. الرتبة:

4. عدد سنوات العمل:

أقل من خمس سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

6. الوضعية المهنية:

مثبت متربص متعاقد

7. المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

-القسم الثاني: العلاقات الإنسانية

المحور الأول: الحوافز

1 -تقدم لي مؤسستي الحوافز المادية

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

2- يقدم لي المسؤول التحفيز المعنوي مما يرفع مستوى أدائي .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

3- تقدم مؤسستي فرص المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين أدائي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

4- يشجعني المسؤول على تأدية مهامي بكفاءة

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

5- نظام الترقيات الخاص بمؤسستي يكون على أساس الأداء الجيد

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

6- تسعى مؤسستي الى تحسين اليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم لي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

7- تشجعني الزيادة في الأجور على بذل المزيد من الجهد

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

المحور الثاني: الروح المعنوية

8- علاقتي بزملائي طيبة و تسودها الروح المعنوية في العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

9- أتعاطف مع مشكلات زملائي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

10- تسعى مؤسستي جاهدة لحل انشغالات الموظفين

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

11- أتناقش مع زملائي بروح المودة

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

12- أجد أن هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا على العمل الجماعي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

13- أشعر بالاعتزاز للانتماء الى مؤسستي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

14- جماعة عملي متعاونة فيما بينهم

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

15- تشركني مؤسستي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

16- تؤخذ رأئي بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

17- يسمح لي بالتعبير عن رأئي بحرية عند اتخاذ القرارات

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

18- يتم ابلاغي بالقرارات المتخذة داخل مؤسستي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

19- أرى أن القرارات النهائية التي تخص الموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

20- تشجعني مؤسستي في محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

21- اتخاذ القرار الجماعي في مؤسستي يؤدي الى تحفيز أدائي في العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

1- أبذل مجهودا كبيرا في العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

2- أملك رغبة في التحدي أثناء العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

3- أقوم بأداء الأعمال الموجهة الي في وقتها دون تأخير

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

4- أنا راض عن الطريقة التي يتم تقييم أدائي بها في العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

5- أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

- أخطت مسبقا للوصول للأداء الجيد

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

7- أحرص على تحسين مستوى أدائي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

8- أحرص على الالتزام في العمل

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

9- أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

10- تشاركني مؤسستي في وضع معايير تقييم الأداء

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

11- أستفيد مما اكتسبته من خبرات لتحسين أدائي في العمل .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

12- ألتزم بأوقات العمل الرسمية دون أي تأخير .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

13- لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

14- أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

15- يعتمد علي المسؤول في أداء بعض الأعمال .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

16- أتلقى عبارات الشكر من المسؤول لسرعة انجاز عملي .

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

17- أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

18- أتناقش مع رؤسائي في أداء مهامي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

19- أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

20- أعتقد أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائي

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

21- أقدم يد العون و المساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال

موافق جدا موافق محايد معارض معارض جدا

ملحق رقم 02: رخصة إجراء بحث ميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية
الرقم:ك.ع.ا.ا / ق.ع.ن.و.ع.ت / 2023



إلى السيد(ة): هادي... بيري... بيري... الجزائر... بالبويرة

الموضوع: رخصة إجراء بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسساتكم:

الطالب(ة): هادي... بيري... بيري... رقم التسجيل: 1717330 & 1115

والطالب(ة): هادي... بيري... بيري... رقم التسجيل: 1717330 & 1115

والطالب(ة): هادي... بيري... بيري... رقم التسجيل: /

وهذا من أجل إجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة الماجستير تخصص: علم النفس، تنظيم وعمل وتعليم البويرة، بشرط

العنوان: العلاقات الإنسانية... ودراسة... تخصص... الإداري... الوظيفي لدى موظفي

مؤسسة... بالبويرة

وفي هذا الإطار نرجو منكم تقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



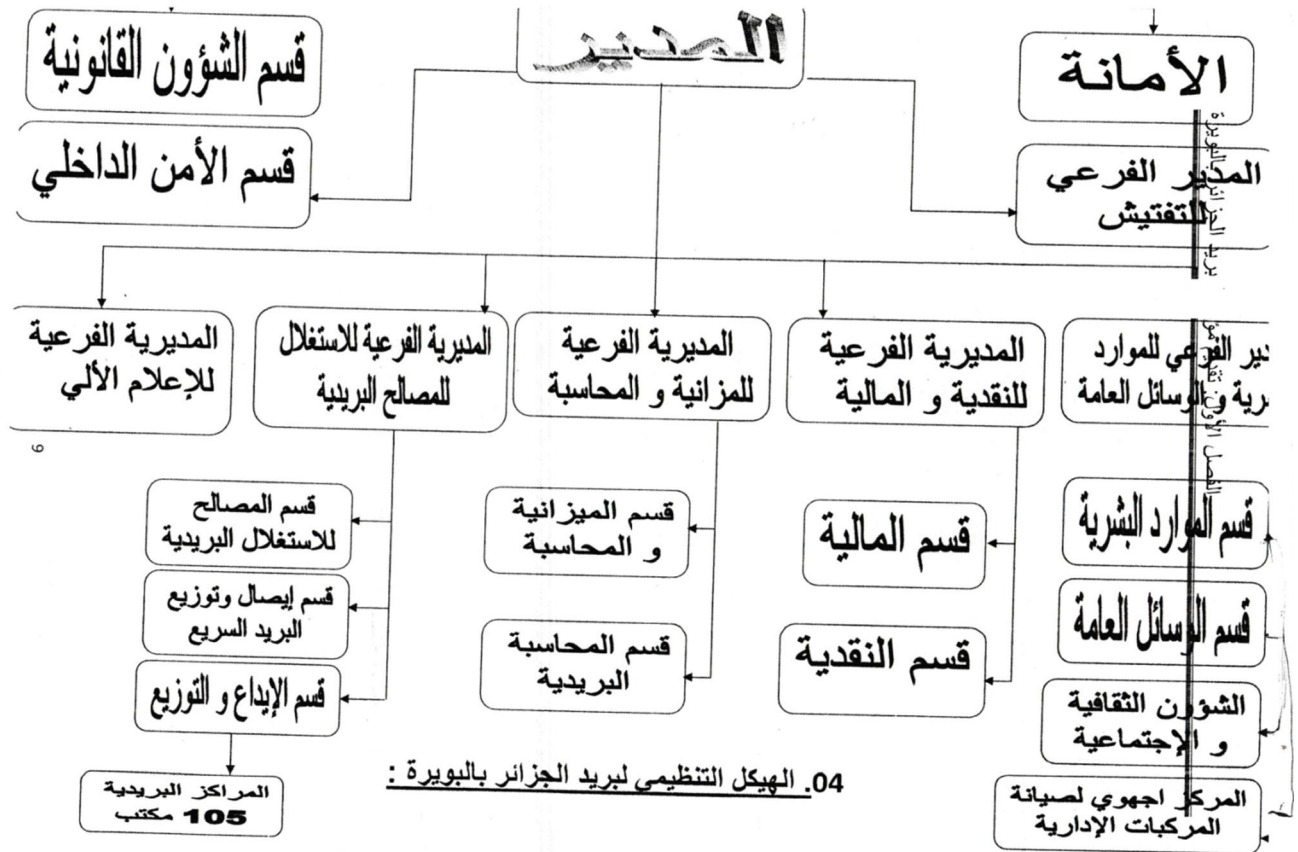
رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية
قسم علم
بالتي
ولدمحمد... العلوم الاجتماعية والإنسانية



المؤسسة المستقبلة

مدير الوحدة البريدية
ولاية البويرة
إمضاء: أوقاسي نور الدين

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية البويرة



الملحق رقم 04: قائمة الأستاذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مؤسسة الانتماء
01	أرزقي عبد النور	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة
02	بن حامد لخضر	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة
03	بلحاج صديق	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة
04	بولبداوي علي	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة
05	لحميدي عادل	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة
06	شادي فاطمة	جامعة آكلي أمحمد أولحاج البويرة

الملحق رقم 05 : معامل ارتباط برسون لفرضيات الدراسة

Corrélations

		1. الحوافز	الأداء
1. الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,346**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	88	88
الأداء	Corrélation de Pearson	,346**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المعنوية الروح	الأداء
المعنوية الروح	Corrélation de Pearson	1	,468**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	88	88
الأداء	Corrélation de Pearson	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المشاركة	الأداء
المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,325**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	88	88
الأداء	Corrélation de Pearson	,325**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الانسانية العلاقات	الأداء
الانسانية العلاقات	Corrélation de Pearson	1	,426**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	88	88
الأداء	Corrélation de Pearson	,426**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأداء	العلاقات الانسانية	
0,426	قيمة معامل الارتباط	
0,000	الدلالة الإحصائية	
88	العدد	

استجابات أفراد العينة حول استبيان الدراسة

المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	العبارة
88	37	42	6	2	1	علاقتي بزملائي طيبة و تسودها الروح المعنوية في العمل
100,0	42,0	47,7	6,8	2,3	1,1	
88	44	33	7	3	1	أتعاطف مع مشكلات زملائي
100,0	50,0	37,5	8,0	3,4	1,1	
88	25	28	14	8	13	تسعى مؤسستي جاهدة لحل انشغالات الموظفين
100,0	28,4	31,8	15,9	9,1	14,8	
88	36	43	3	3	3	أتناقش مع زملائي بروح المودة
100,0	40,9	48,9	3,4	3,4	3,4	
88	15	33	18	12	10	أجد أن هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا على العمل الجماعي
100,0	17,0	37,5	20,5	13,6	11,4	
88	31	43	10		4	أشعر بالاعتزاز للانتماء الى مؤسستي
100,0	35,2	48,9	11,4		4,5	
88	18	29	32	6	3	جماعة عملي متعاونة فيما بينهم
100,0	20,5	33,0	36,4	6,8	3,4	

88	13	20	22	13	20	تشاركني مؤسستي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
100,0	14,8	22,7	25,0	14,8	22,7	
88	13	20	25	8	22	تؤخذ رأني بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات
100,0	14,8	22,7	28,4	9,1	25,0	
88	12	23	20	15	18	يسمح لي بالتعبير عن رأني بحرية عند اتخاذ القرارات
100,0	13,6	26,1	22,7	17,0	20,5	
88	12	36	15	10	15	يتم ابلاغي بالقرارات المتخذة داخل مؤسستي
100,0	13,6	40,9	17,0	11,4	17,0	
88	13	31	16	9	19	أرى أن القرارات النهائية التي تخص الموظفين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية
100,0	14,8	35,2	18,2	10,2	21,6	
88	11	25	25	11	16	تشجعني مؤسستي في محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة
100,0	12,5	28,4	28,4	12,5	18,2	
88	16	45	13	4	10	اتخاذ القرار الجماعي في مؤسستي يؤدي الى تحفيز أدائي في العمل
100,0	18,2	51,1	14,8	4,5	11,4	

الملاحق

88	43	40	3		2	التكرار	أبذل مجهودا كبيرا في العمل
100,0	48,9	45,5	3,4		2,3	النسبة	
88	40	36	9	1	2	التكرار	أملك رغبة في التحدي أثناء العمل
100,0	45,5	40,9	10,2	1,1	2,3	النسبة	
88	43	39	4		2	التكرار	أقوم بأداء الأعمال الموجهة الي في وقتها دون تأخير
100,0	48,9	44,3	4,5		2,3	النسبة	
88	24	36	8	9	11	التكرار	أنا راض عن الطريقة التي يتم تقييم أدائي بها في العمل
100,0	27,3	40,9	9,1	10,2	12,5	النسبة	
88	35	38	7	4	4	التكرار	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة
100,0	39,8	43,2	8,0	4,5	4,5	النسبة	
88	34	48	4		2	التكرار	أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد
100,0	38,6	54,5	4,5		2,3	النسبة	
88	48	37	2		1	التكرار	أحرص على تحسين مستوى أدائي
100,0	54,5	42,0	2,3		1,1	النسبة	
88	49	37	1		1	التكرار	أحرص على الالتزام في العمل
100,0	55,7	42,0	1,1		1,1	النسبة	
88	43	33	11		1	التكرار	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين
100,0	48,9	37,5	12,5		1,1	النسبة	
88	15	24	22	12	15	التكرار	أشركني مؤسستي في وضع معايير تقييم الأداء
100,0	17,0	27,3	25,0	13,6	17,0	النسبة	
88	46	37	4		1	التكرار	أستفيد مما اكتسبته من خبرات لتحسين أدائي في العمل .
100,0	52,3	42,0	4,5		1,1	النسبة	
88	44	40	1	1	2	التكرار	ألتزم بأوقات العمل الرسمية دون أي تأخير
100,0	50,0	45,5	1,1	1,1	2,3	النسبة	
88	27	45	8	5	3	التكرار	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .
100,0	30,7	51,1	9,1	5,7	3,4	النسبة	
88	47	38			3	التكرار	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي
100,0	53,4	43,2			3,4	النسبة	
88	36	39	9	1	3	التكرار	يعتمد علي المسؤول في أداء بعض الأعمال
100,0	40,9	44,3	10,2	1,1	3,4	النسبة	
88	24	36	7	9	12	التكرار	أتلقي عبارات الشكر من المسؤول لسرعة انجاز عملي
100,0	27,3	40,9	8,0	10,2	13,6	النسبة	
88	30	52	2	1	3	التكرار	أملك القدرة على التكيف. الحالات الطارئة مع
100,0	34,1	59,1	2,3	1,1	3,4	النسبة	
88	29	40	11	1	7	التكرار	أتناقش مع رؤسائي في أداء مهامي
100,0	33,0	45,5	12,5	1,1	8,0	النسبة	
88	37	40	5	1	5	التكرار	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء
100,0	42,0	45,5	5,7	1,1	5,7	النسبة	
88	42	42	2		2	التكرار	أعتقد أن التدريب يكون مفيدا لتطوير أدائي
100,0	47,7	47,7	2,3		2,3	النسبة	
88	49	36			3	التكرار	أقدم يد العون و المساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال
100,0	55,7	40,9			3,4	النسبة	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Abi Mhamed Chahid - Bouira
Tasawit Abi Mhamed Chahid - T.03 011

التعليم العالي و البحث العلمي
د. أحمد أكلح محمد أولحاج - البويرة

التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

02

انا الممضي اسفله،

السيد(ة) عيسى عيسى الصفة: طالب (ماستر / دكتوراه)
 الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 1029.10.3.4.3 والصادرة بتاريخ 2017.04.19
 المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم والاقتصاد وقسم النفوس وحلوه الترسية
 تخصص: علم النفس عمل تنظيم وتلخيص الموارد البشرية
 والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)
 عنوانها: المعوقات التي تواجه التنمية البشرية في الجزائر
 (د. عيسى عيسى هو الذي هو مسجل في الجزائر)
 أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
 في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

توقيع المعني (ة) عيسى عيسى

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

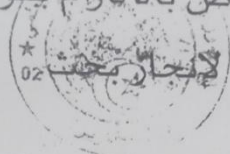
البويرة في 26 جويلية 2023

النسبة: 09 %

جامعة البويرة
مجلس الترسية
مكتب الترسية
للدراسات والبحوث
بالتابعة
للجامعة



التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

المسيد(ة)..... في هادي نوال..... الصفة: طالب (مستر / دكتوراه)

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 1.034.644.125..... والصادرة بتاريخ: 2014/01/31

المسجل(ة) بكلية / معهد..... العلم..... الاجتماعيات..... والبيانات قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس المدخل و تقديم و تبين الحارة البشرية.....

والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها:.....

صوّدت لدى.....

أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/25

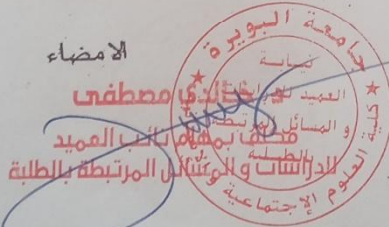
توقيع المعني(ة)

(Signature)

2.6 JUN 2023 البويرة في:

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

الامضاء



%

02

النسبة: