

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2018/.....

رقم التسجيل: 13/D92/MPT/11

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس

إشراف:

إعداد الطالبة:

* د/ ضياف زين الدين

* لكحالي حليلة

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكر وعرهان:

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ إِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } (7) سورة إبراهيم
كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " أ.د/ ضيف " الذي
سهل لي طريق العمل ولم يبخل علي بنصائحه القيمة ، وإلى جميع
الأساتذة الذين رافقوني طيلة المسار الدراسي
و لا أنسى أن أتقدم بكل احترامي إلى كل من ساعدني ، من قريب أو من
بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع.
وفي الأخير أحمد الله جلّ و علا الذي انعم علي بإنهاء هذا العمل .



ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة، معتمدين في ذلك على خطوات المنهج الوصفي وللتوصل إلى النتائج تم تطبيق مقياسي العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، وذلك بعد التحقق من الخصائص السيكومترية على عينة استطلاعية قوامها (16) عامل بمديرية الضرائب بالمسيلة ، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة أساسية مكونة من (30) عامل بمديرية الضرائب بالمسيلة ، حيث أسفرت هذه الدراسة على:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة.

- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة.

- لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

كلمات مفتاحيه : العلاقات الإنسانية ، الأداء الوظيفي.

Résumé :

Le but de l'étude présente était destiné pour identifier les relations humaines et les performances du travail chez la direction des impôts de la wilaya de Msila en fonction des mesures de la méthode descriptive, et pour parvenir aux conclusions on a appliqué les mesures des relations humaines et la fonctionnalité après avoir vérifié les propriétés psychométriques sur une enquête par sondage de (16) fonctionnaires au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Msila, et cette étude a été menée sur un échantillon de 30 fonctionnaires dans la direction des impôts de la wilaya de Msila, ou cette a abouti à :

- Il n'y a pas de relation de corrélation entre les relations humaines et la fonctionnalité chez les fonctionnaires dans la direction des impôts de Msila.
- Il n'y a pas de relation de corrélation entre la participation à la prise des décisions et la fonctionnalité chez les fonctionnaires de la direction des impôts de Msila.
- Il n'y a pas de relation de corrélation entre l'autorité de l'organisation et la fonctionnalité chez les fonctionnaires de la direction des impôts de wilaya de Msila.
- Il y a une relation de corrélation entre la communication organisationnelle et la fonctionnalité de la direction des impôts de la wilaya de Msila.

Mots clé : relations humaines, fonctionnalité

رقم الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أسباب اختيار الموضوع
07	4- أهمية الدراسة
07	5- أهداف الدراسة
07	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
08	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية	
13	تمهيد:
14	1- ماهية العلاقات الإنسانية
14	1-1- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة
15	1-2- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية

16	1-3-أسس العلاقات الإنسانية
22	2-العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري
22	2-1-أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري
24	2-2-أهداف العلاقات الإنسانية
25	2-3-مظاهر العلاقات الإنسانية
27	2-4-العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية
29	3- نظريات العلاقات الإنسانية:
29	3-1- للعلاقات الإنسانية قبل تجارب هاوثورن :
31	3-2-مدرسة العلاقات الإنسانية:
36	خلاصة :
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	1-ماهية الأداء الوظيفي
39	1-1- مفاهيم الأداء الوظيفي
40	1-2- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي
41	1-3- العوامل المحددة للأداء
43	1-4- أهمية الأداء الوظيفي
44	1-5-معايير أو عناصر الأداء الوظيفي
46	1-6-مؤشرات الأداء الوظيفي
47	1-7-العوامل المؤثرة في الأداء
49	2- مدخل عام لتقييم الأداء

50	1-2- مفهوم تقييم الأداء
51	2-2- عناصر تقييم الأداء
51	3-2- الغرض من تقييم الأداء
53	4-2- مسئوليات تقييم الأداء
54	5-2- مراحل تقييم الأداء
55	6-2- طرق وأساليب تقييم الأداء
57	7-2- مشاكل في تقييم الأداء
59	8-2- توجيهات في تحسين تقييم الأداء
61	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
63	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
64	ثانياً: الدراسة الأساسية
64	1- منهج الدراسة
64	2- حدود الدراسة
65	3- العينة
65	4- أدوات الدراسة
72	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج
74	1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:
78	2- الاستنتاج العام
79	3- الاقتراحات
81	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول
67	الجدول رقم(01) يوضح ثبات مقياس العلاقات الانسانية عن طريق ألفا كرونباخ
68	الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبا ارت محور المشاركة في اتخاذ القرار مع درجته الكلية
68	الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبا ارت محور القيادة التنظيمية مع درجته الكلية
69	الجدول رقم(04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبا ارت محور الاتصال التنظيمي مع درجته الكلية
70	الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاو المقياس مع درجته الكلية
71	الجدول رقم(06) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ
72	الجدول رقم(07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبا ارت مقياس الأداء الوظيفي مع درجته الكلية
74	الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين العلاقات الانسانية و الأداء الوظيفي
75	الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي
76	الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي
77	الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي

الصفحة	قائمة الأشكال
49	شكل رقم (01): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء
51	شكل رقم (02): يوضح عناصر نظم تقييم الأداء
53	شكل رقم (03): يوضح ترجمة الغرض الرئيسي إلى أهداف محددة
55	شكل رقم (04): يوضح مراحل تقييم الأداء

مقدمة

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين مالك يوم الدين والعافية للمتقين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين اما بعد.

إن موضوع العلاقات الإنسانية قديم قدم البشرية فقد اهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدنية والحضارة، إذ أنه خليفة الله سبحانه وتعالى وقد اختص الله الإنسان بالعلم والعقل والتفكير والتدبير والتأمل وتطوير العلوم واكتشاف أسرارها وتكوين العلاقات الإنسانية مع بني البشر سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل وإذ أصبح الإنسان كذلك فإن علاقاته بالناس تصبح وطيدة تحكمها ظوابط الشريعة الإسلامية فيحب الناس في الله ويبغضهم في الله ويتعاون معهم في شتى المجالات الحياتية ويساعدهم وينصحهم ويصلح بينهم إبتغاء مرضات الله فقد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حد سواء وأوجد نظاما يحث على تبادل الاحترام والتقدير والبعد عن الإحتقار والكرهية يقول تعالى مخاطبا نبيه الكريم ((فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كان فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)) {سورة آل عمران أية 159}

وقوله تعالى ((وإنك لعلى خلق عظيم)) {سورة القلم أية 04}

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن مثل المؤمنین فی توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا إشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " رواه البخاري.

ومن هذا المنطلق فإن الدين الإسلامي يعمل على تنمية هذا النموذج الإيجابي من الجماعات في المنظمات وذلك من خلال المشورة بين أفراد الجماعة ومتخذي القرارات من القادة وهذا تأكيد على حرص الدين الإسلامي على أن يسود جو من وروح المودة والثقة

والذي يكلل الترابط الاجتماعي بين العاملين فهم كالبنيان يشد بعضهم بعضا وفي ذلك نجاح للمنظمة في أعمالها وتحقيق أهدافها المنشودة التي تسعى إليها الجماعة وتؤمن بها كما يشجعهم على تقوية الثقة بينهم وبين رؤسائهم ذلك ان التعامل القائم على الثقة التبادلة بين الأفراد يخلق في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة.

ويعتبر الأداء الوظيفي ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه.

وبالتالي تلعب العلاقات الانسانية دورا مهما جدا، داخل المؤسسات فهي تعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ويظهر دورها جليا من خلال تأثيرها على أداء العاملين داخل المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ب، واشتملت دراستنا الحالية أربعة فصول. كان الفصل الأول حول الإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهميتها، أهدافها، المفاهيم والمصطلحات وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: والذي تطرقنا فيه إلى العلاقات الإنسانية وأهم الجوانب المحيطة بها. أما **الفصل الثالث** فقد خصصناه للأداء الوظيفي وأهم ما يتعلق به من مفاهيم ونظريات وغيرها...

بينما **الفصل الرابع** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. في حين تناولنا في **الفصل الخامس** عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- اهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7- الدراسات السابقة



1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة صنف اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية...) تعمل على تحقيق الأهداف معينة إضافة إلى ذلك تعتبر المؤسسة مجالاً لتفاعل الأفراد فيهم. وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين وتختلف المؤسسات حسب النشاط والحجم والطبيعة والأهداف.

ولذلك يعتبر الإنسان العامل في المؤسسة جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات لأن الإنسان يعتبر المحور الرئيسي في العمل.

ولقد حظي مفهوم العلاقات الإنسانية بمساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة والتي لخصت نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغير اتجاهات العمال وسلوكهم وأن العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها ومن ناحية أخرى إشباع حاجاتهم الخاصة.

فالعلاقات الإنسانية تعتبر شكل من أشكال التنظيم الغير رسمي إذ الأفراد لهم آمال وطموحات يريدون إشباعها وتحقيقها فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للريح المادي والاستغلال ... إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما يسمى بالجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة.

وبذلك فإن التحدي الذي تواجهه المنظمة على اختلاف مجالاتها لا سيما الاقتصادية منها هو تحقيق الفعالية سواءً من خلال أداء المنظمة ومن خلال أداء الأفراد والحقيقة الواضحة والصريحة التي مفادها أن كفاءة أي مؤسسة في قطاع مرهون بكفاءة أداء



موردها البشري فالأمر يقتضي التطور المستمر في الأداء وفي تقييمه وتحديد مستواه الحقيقي، وذلك من أجل تعديله وتوجيهه نحو تحقيق أداء مرغوب إذ أن هذا الأخير يقبل أن يضحي بجزء كبير من وقته في العمل، وتقيم الجهد إذا كان هذا الجهد يحقق الاحتياجات المادية والمعنوية. إضافة إلى أن الفرد يلعب دوراً هاماً في مستويات الأداء بدءاً من القاعدة إلى القمة، ومن خلال كل هذا تسعى المنظمة في تحقيق الأداء الجيد عن طريق استغلال مواردها الاقتصادية ومنها البشرية أما الأفراد فهم يحاولون تحقيق الأداء المرغوب، فهذه المنظمة طالما ارتبط بالأداء فهي تسعى إلى هدف مزدوج بحيث تتفادى النزاع الداخلي والخارجي الذي يعبر عنه الأفراد بسلوكات معينة.

ومن خلال هذا الطرح أردنا محاولة معرفة العلاقة التي تكون بين العلاقات الإنسانية وأداء العمال من خلال التعاملات التي تظهر في سلوكياتهم العملية فيما بين العمال الواضحة من خلال أدائهم.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث عن موضوع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال دار المالية مترجمة في تساؤل مفاده:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة؟

التساؤلات الجزئية

• هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى

عمال مديرية الضرائب ؟

• هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال

مديرية الضرائب ؟



• هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال

مديرية الضرائب ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية

الضرائب بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

• توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى

عمال مديرية الضرائب بالمسيلة.

• توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية

الضرائب بالمسيلة.

• توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال

مديرية الضرائب بالمسيلة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- علاقة موضوع البحث بالتخصص لأن هذا النوع من المواضيع يندرج ضمن

تخصص الطلبة.

- الميل والرغبة في دراسة هذا الموضوع لماله علاقة بالمؤسسة.

- محاولة حصر أبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي.



- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الأداء الوظيفي للموظف داخل المنظمة.

4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة التي نحن بصدد بحث عنها في إبراز مدى وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء المهني داخل المؤسسة فهذه الدراسة تعطي صورة حقيقية عن واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- شعورنا بأهمية هذين المتغيرين ومحاولة معرفة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء المهني في المؤسسة.

- تعتبر هذه الدراسة أداة للمنظمات للاستفادة منها من خلال ما تحتويه من اقتراحات وأفكار جديدة التي قد تفيد في تحسين الصحة النفسية والاجتماعية مما ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى أدائهم في منظماتها.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

6- تحديد المفاهيم:

العلاقات الإنسانية: اصطلاحاً:

يعرفها "ديفيز" Davis بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي يهت بجعل الأشياء تعمل، وهي أيضا تكامل الناس في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي.(الدوسري، 2005، ص20)



إجرائيا: هي مجموع الدرجات التي تحصل عليها المبحوثون في دراستنا على مقياس العلاقات الإنسانية

الأداء الوظيفي:

اصطلاحا

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمل، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004، ص 66)

إجرائيا:

هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام ، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة كما هو مجموع الدرجات التي تحصل عليها المبحوثون على مقياس الأداء الوظيفي .

7- الدراسات السابقة:

7-1 دراسة بوغراب حدة (2014): بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.



استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي، حيث طبقت استمارة الاستبيان للاتصال التنظيمي على 40 عاملاً بملبنة حليب بلادي ببوسعادة ولاية المسيلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال .

أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات والاهتمام بهم واستقبالهم والاستمتاع إلى انشغالاتهم وأخذها بعين الاعتبار ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء وهذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

2-7 دراسة ناصر بن محمد بن عقيل (2006): بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض وكذا المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بينهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.

العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات وحب العمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.



كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

3-7 دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي (2003): بعنوان: «أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية»

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية، ومعرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير رسمي في الأجهزة الأمنية وكذلك معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية وداخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة وأيضا تحديد السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية، ومن ثم معرفة تأثيرها على الأداء.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر واعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة، أما عن الأدوات استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وبالنسبة للعينة، فإن مجتمع البحث هم ضباط جوازات العاملين في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية وعددهم 1250، ثم أخذ عينة بطريقة عشوائية بنسبة 15%.

كما توصلت إلى نتائج أهمها: وجود علاقات طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء في العمل والولاء الوظيفي.



4-7 دراسة صالح بن نوار (2005) بعنوان: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين»

اعتمد الباحث المنهج الوصفي، أما الأدوات المنهجية استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين الإداريين والاستمارة مع العمال، ولقد قدّم الباحث فرضية عامة وهي: "إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

أغلب العمال المبحوثون مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن استجوب المبحوثون عن شعورهم إذا طلب منهم المشاركة في مناقشة القرارات التي ستتخذ أجابوا بأن ذلك سيسعدهم وسيدفعهم للعمل.

بالنسبة لرضا العاملين، بيّن المبحوثون أن الرضا غير مهم لأن رضاهم أو عدم رضاهم لا يعبر عن شيء، فعدم الرضا يعني عدم البقاء في المؤسسة وهذا أمر مستحيل لأن فرص العمل ليست متوفرة في أي مكان آخر.

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية

تمهيد:

1- ماهية العلاقات الإنسانية

1-1- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة

1-2- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية

1-3- أسس العلاقات الإنسانية

2- العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

2-1- أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

2-2- أهداف العلاقات الإنسانية

2-3- مظاهر العلاقات الإنسانية

2-4- العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية

3- نظريات العلاقات الإنسانية:

3-1- العلاقات الإنسانية قبل تجارب هاوثورن :

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

خلاصة :

**تمهيد:**

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي ويرود التعامل.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف جوانب العلاقات الإنسانية في

مجال العمل.



1- ماهية العلاقات الإنسانية

1-1- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة

1-1-1- العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة

العلاقات العامة هي أي جهد تبذله المؤسسة و أي قرار تتخذه وأي سياسة تتبناها وأي رسالة تصدرها أو تستقبلها مادامت تستهدف تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها. (العناد، 1998، ص15)

وهي وظيفة تقوم على أسس من العلم والفن والمهارة والموهبة والخبرة وتسعى في المقام الأول إلى كسب تفاهم الفئات الجماهيرية وشرح سياسات وأهداف المنظمة مستخدمة في ذلك الإعلام الشامل المخطط والمدرّوس من أجل تحقيق المزيد من التعاون الخلاق والإنجاز الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها (القحطاني، 1424 هـ، ص 9)

وتلتقي مع العلاقات الإنسانية في أهدافها إلا أن العلاقات الإنسانية أوسع وأشمل منها فالعلاقات العامة وظيفة محددة ذات أنشطة ومسؤوليات وأهداف محددة بينما العلاقات الإنسانية إيطار ومفهوم عام تمارس المنشأة والإدارة والمديرين مسؤولياتهم من خلالها بإعتبارها أحد الأبعاد الأساسية في العملية الإدارية وتفيد العلاقات العامة مجال العلاقات الإنسانية من خلال دراستها سلوك الأفراد والجماعات وردود أفعالهم تجاه مجموعة السياسات التي تضعها المنظمة بهدف التأثير في إتجاهاتهم لصالح المنظمة وأهدافها.

1-1-3- العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية:

العلاقات الشخصية هي تلك الروابط الودية التي تنشأ عن الصداقة والثقة المتبادلة بين الأشخاص.



ولقد وقع خلط كبير بين مفهوم العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية ولكن الفرق بينهما واضح وشاسع ويصل الفرق بينهما إلى غاية التناقض في بعض الأحيان ويرى سيد عبد المجيد مرسي أن من أهم نقاط الاختلاف بينهما ما يلي: (مرسي، 1986، ص26)

- العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة للبعض على حساب الآخرين أما العلاقات الإنسانية التي تقتنر بالمساواة بين الأفراد مهما كان مستواهم.
- العلاقات الشخصية تقتنر بالتحيز والتعصب أما العلاقات الإنسانية فتقتنر بالموضوعية.

- العلاقات الشخصية تضعف سلطة الإدارة وتعطل أنظمة العمل والإنتاج في المؤسسة أما العلاقات الإنسانية تهدف إلى التكامل بين أهداف الموظفين والمؤسسة.
- العلاقات الشخصية تقوم على غض البصر عن أخطاء الغير والتواطؤ معهم بينما العلاقات الإنسانية تقوم على الرحمة والشفقة وتصحيح الأخطاء.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الفرق كبير بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية بل يمكن القول أن العلاقات الإنسانية جاءت ثورة على العلاقات الشخصية. (مرسي، 1986، ص26)

1-2- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية

لقد ادت الثورة الصناعية إلى ظهور الكثير من المفاهيم والممارسات التي لم تكن موجودة في المجتمعات الغربية، وعلى غرار عديد المجالات فقد كان مجال الإدارة والعمل حافلا بالتطور والتغير في هذه الفترة و يعد مصطلح العلاقات الإنسانية أحد أهم العناصر الجديدة التي برزت إلى السطح نظرا لعدة أسباب وعوامل أهمها.

- ظهور اتحادات العمال ونقاباتهم وما تبع ذلك من صراعات بين العمال وأربابهم مما دعى إلى إيجاد وسيلة تساعد على تخفيف حدة التوتر في العلاقة بينهما.
- التطور الذي حدث في مجال الهندسة و الإنتاج والاقتصاد مما أدى إلى تحسن الوضع الاجتماعي و الاقتصادي والفكري للعمال. (أبو الخير، د ت، ص 74)



- تشجيع العامل لنفسه على تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية، فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمي مما شجعه على الاستجابة إلى أساليب العلاقات الإنسانية كالمشاركة والممارسة والاتصال.
- كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أهميتها في تشجيع العلاقات الإنسانية في مجال العمل، فقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذي يعمل مقارنة مع الآلات والأدوات التي يعمل بها، وتستلزم هذه المسؤولية زيادة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك مشاكل الموظفين، إذ تعتبر العلاقات الإنسانية إحدى الوسائل التي تحمل الإدارة بعض هذه المسؤوليات الاجتماعية.
- إن ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشاكل مثل جهل العامل بشخصية المسؤول الأول عن إدارة العمل، وكذا حاجته إلى الأدوات التي تساعد على الإنجاز الصحيح للعمل، وإذا كان من الممكن أن تجعل عشرة رجال يعملون في سوية بكفاءة تامة فإن ذلك يصبح مستحيلاً إذا زاد العدد إلى مئة أو أكثر.
- إن ازدياد تكاليف العمل والإنتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة إلى أقصى مدى؛ ولا يكون ذلك إلا بتتمة العلاقات الإنسانية الناجحة.
- كان للبحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية أمثال " إلتون مايو " أهميتها المقنعة حيث أجريت في المجال المهني على أساس واقعي وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل في تنبيه رجال الإدارة إلى المفاهيم والوسائل التي يمكن إستخدامها لتتمة العلاقات الإنسانية. (أبو الخير، د ت، ص 74)

1-3-أسس العلاقات الإنسانية

تعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة من الأسس التي هي بمثابة القاعدة الفلسفية لتلك العلاقات، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

1-3-1-التركيز على حاجات الأفراد:

بحيث تركز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المصنع باحتياجاتهم المتعددة التي لا بد من إشباعها حسب درجة أولويتها. (أبو الخير، د ت، ص 74)



وحسب ماسلو فيمكن تقسيم حاجات الفرد إلى ما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية: تعتبر نقطة البداية في نظرية الدوافع وهي تختلف في طبيعتها عن الحاجات الأخرى إذ تعتبر أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للأفراد وتؤثر بشكل كبير على سلوكه مثل الحاجة إلى النوم والأكل

الحاجة إلى الأمن: وتظهر مباشرة بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتدفع هذه الحاجة إلى الحرص والحذر وهي التي تؤثر وتثير فيهم الرغبة في تملك المال والعقارات والتأمين على الحياة هذا علاوة على الأمن الروحي الذي تبعته الطقوس الدينية (صبري محمد علي و عبد الغني شريت، 2004، ص 359)

ويحصل الشعور بالأمن عند وجود العدل أي إنصاف العمال وإعطائهم مالهم وأخذ ما عليهم وفي كل المجالات (عادل محمد زايد، 2006، ص 53)

الحاجة إلى الانتماء والحب (الحاجات الإجتماعية): إن بعض أنماط الانتماء التي تحدث في ظل الأوضاع العادية تميل إلى أن تكون مستقرة فقد وجد السيكولوجيون أنه في ظل ظروف معينة يشعر الناس بإحتياجهم للأخر بشكل إضطراري أكثر من الأوضاع العادية مثل في أوقات الأزمات وتتحكم في الانتماء عدة عوامل مثل الجنس، الديانة.... (محمد علي و عبد الغني شريت، 2004، ص 359)

الحاجة إلى تقدير الذات والإحترام: توجد لدى العامل والناس عموماً رغبة في تقدير أنفسهم تقديراً عالياً مع إحترام الذات والرغبة في أن يقدرهم الناس ويعطوهم المكانة اللائقة بهم، وهذا يشعرهم بالثقة في نفوسهم والكفاءة والنفعة للمجتمع وذلك بإعطاء قيمة للفرد و الإيمان بقدراته وتقديم أعماله وإشراكهم في القرار ومساعدتهم على تنمية مواهبهم وتقدير كرامتهم الإنسانية وتهيئة جو ودي لهم... وإعطائهم كل المعلومات التي يستحقونها. (عبد الباقي، د ت، ص 60)



الحاجة إلى تحقيق الذات: يقصد بها كل ما يستطيع الإنسان أن يكونه وما يجب أن يفعله حتى يكون سعيدا أي انه يحاول تحقيق أهدافه وتبرز بعد تحقيق الحاجات الأربعة الأولى. (عبد الباقي، د ت، ص 61)

الحاجة إلى الضمان والأمن: تتمثل في بسط الحماية الصحية للعامل ووضع الأسس والترتيبات التي تضمن سلامة العامل الصحية و الحفاظ على قدراته البدنية والمعنوية وهذا لزيادة فاعليته وضمان استمراره في العمل.

إن عدم إشباع الحاجات الأساسية تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم وقد تنتج عنها سلوك عدواني لدى الفرد وعدم رغبته في التعامل الإداري ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضا في الشخص بل أمراضا في التنظيم الذي لا يعطيه الفرصة لإشباع الحاجات المهمة له. (الجيلالي، 2005، ص 130)

1-3-2- المصالح المشتركة

تقوم المصالح المشتركة على أساس التوافق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة التي يعمل بها وكذلك بين مصالح الأفراد كمجموعات الأفراد كمجموعات ومصالح المنظمة التي يعملون بها ، فعندما يختار الفرد المنظمة التي يريد العمل بها وكذلك عندما يختار العمل الذي يعتقد أنه يناسبه أكثر من غيره في تلك المنظمة من حيث انسجام هذا العمل مع قدرات ومعارف وميول ورغبات الفرد فإن هذا الأخير يشعر بإمكانية إشباع حاجاته بصورة أحسن في القيام بهذا العمل دون غيره ومقابل ذلك فعندما تستقطب المنظمة هذا الفرد للعمل بها فهي من أجل المساهمة أكثر في زيادة درجة فاعليتها و في تحقيق الأهداف.

وبهذا فإن العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة تبنى على أساس المصالح المشتركة والمتبادلة وذلك نتيجة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي يسعى كل منهما إليها والتوافق في المصالح المشتركة لا يكون بين الفرد بصورة شخصية والمنظمة فقط و إنما



بين المنظمة والأفراد كمجموعات أيضا فعندما تكون مجموعة أهدافا لنفسها ومصالح فقد لا تكون هذه المصالح والأهداف متطابقة بالضرورة مع مصلحة كل فرد فيها وإنما هي بمثابة مصالح مشتركة لجميع أفرادها. (الجيلالي، 2005، ص 130)

وبوجود المصالح المشتركة للجماعة يتم التعاون بين الأفراد للعمل سويا من أجل تحقيق هذه المصالح بتفاهم ورضا.

1-3-3- الاختلافات الفردية

والمقصود بالاختلافات الفردية وجود فروق في خصائص وصفات الأفراد، وذلك من حيث العواطف والمشاعر والأحاسيس والميول والدوافع والقيم والاتجاهات والقدرات والمهارات وغير ذلك من محددات السلوك ، فالأفراد ليسو صورا عن بعضهم البعض، وإنما لكل كيانه وشخصيته المتميزة، ويقول أهل الاختصاص أن هذه الاختلافات تعود بطبيعتها إلى عوامل وراثية، وأخرى مكتسبة ذات خلفية اجتماعية وثقافية وحضارية وتاريخية. (مرسي، 1986، ص 41)

ومن أجل الفروق الفردية فإن فلسفة العلاقات الإنسانية تبدأ مع الفرد ذاته ، فالفرد هو وحدة الإحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف، وهو الذي تثار دوافعه ويقرر نوع الإشباع الذي يناسبه ومداه وهنا تأتي الجماعة في المرحلة الثانية ، إذ أن الأفراد يشكلون اللبنة التي تشيد البناء المسمى بالجماعة.

ومن أبرز المشكلات التي تعانيها المؤسسات والإدارات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية، ويبدو هذا واضحا منذ التحاق الفرد بالعمل، فانتقاء الأفراد وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعي فيها اختلاف الأفراد من حيث استعداداتهم وقدراتهم على التعلم؛ بل إن سياسة الحوافز وإثارة الدافعية للعمل تفتقر إلى مراعاة مبدأ الفروق الفردية. (مرسي،

1986، ص 41)



والمنطقي أن تكون هذه الاختلافات او الفروق بين الأفراد هي بمثابة القاعدة الفلسفية التي تنطلق منها العلاقات الإنسانية والتي يمكن بالتالي استخدامها في حث الأفراد على بدل المزيد من الجهد بطرق ووسائل تتفق مع مبدأ الاختلافات الفردية بين الأفراد وتمكنهم في نفس الوقت من إشباع حاجاتهم.

1-3-4- الدوافع

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم دقيق للدوافع ولوم يصل الباحثون بعد إلى تعريف دقيق للدوافع فيعتبر الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهوما فهو يشمل في مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التي تدفع الإنسان إلى عمل سلوك معين والاستمرار في هذا العمل او السلوك مدة معينة من الزمن حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص وبذلك يشبع الدافع وينزل التوتر ويتحقق الاستقرار.

و الدافع تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة نقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة وعملية البحث هذه هي ما يطلق عليها السلوك أو التصرفات (موراي إدوارد، 1988، ص 37)

فالدافع فهو القوة الكامنة في الفرد والتي تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته أثناء تأديته لعمله ليستجيب إلى موقف ما بغرض تحقيق منفعة معينة، وهذا الغرض يتمثل في إشباع حاجة أو مجموعة حاجات أو في زيادة درجة إشباع حاجات أخرى، أو بعبارة أخرى تعد الدوافع طاقات محركة لسلوك الفرد موجهة هذا السلوك لكي يعمل بطريقة ما، وبدون هذه الدوافع لا يمكن تحريك الطاقات الإنتاجية للإنسان أسلوب المشاركة.

حيث تحتاج الإدارات إلى مشاركة جميع العاملين في تحقيق وتفعيل الرؤية والأهداف وتوفير البيانات والمعلومات والمساهمة في رسم الخطط والهياكل التنظيمية ونظام التوجيه والمتابعة... كل ذلك بالمشاركة في الرأي : حيث يعمل القائد الإداري على



فتح الباب على مصراعيه أمام حرية العاملين من أجل إبداء الرأي ومن أجل المشاركة في عملية صنع القرار وإعطاء ما لديهم من بيانات ومعلومات وحقائق ومن ثم تكون القرارات المتخذة صحيحة وسليمة في ضوء ما هو متوفر وقائم من بيانات وحقائق متصلة بالمشروع وفي الوقت نفسه ذاته ضمان عدم تضرهم أو عدم معارضتهم أو عدم رفضهم وموافقتهم لما هو مطلوب منهم القيام به وبصفة خاصة عندما تكون هناك متطلبات أو واجبات في المشروع من أجل

- التغيير في الإدارة ونظام العمل
- التطوير في التوظيف والتشغيل
- التحديث في الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج
- التحسين في النظم والإجراءات واللوائح والقواعد
- الإرتقاء بمعدلات الإنتاج والتسويق والتمويل وإعداد الكوادر البشرية. (الخصيري،

2007، ص 136)

كما تعني المشاركة إعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة وتقديرها، وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة، وتضفي على العاملين شعورا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم روح المسؤولية. (عياصرة، 2006، ص 46)

1-3-5- الكرامة الإنسانية

إن المفهوم الأخير في العلاقات الإنسانية هو الكرامة الإنسانية التي تتميز بأنها الأساس الأخلاقي والمغزى المعنوي للعلاقات الإنسانية.



وتشير البحوث إلى أن العاملين يرغبون دائماً أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم، أي يعامل كل فرد كإنسان له كيانه وهذا يعني أن كل فرد مستقل بشخصيته وله الحرية في متابعة أهدافه في حدود مسؤولياته.

ولا تقع مسؤولية العلاقات الإنسانية بأكملها على عاتق الإدارة فحسب، فهي أساساً مسؤولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع في الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأذيب من رؤسائه.

وتعترف القيم الأخلاقية بأن الحياة هدف عام ونتقبل التكامل الداخلي لكل فرد، ونظراً لأن العلاقات الإنسانية تشتمل على الناس دائماً فإنها تتطوي باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى .

لذا فإن الطبيعة البشرية وإتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق وعن فهم ودراية مع احترام كيان العاملين.(مرسي، 1986، ص 42)

فالكرامة الإنسانية إذا هي الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية، فالإنسان الذي يجهد نفسه ويحقق إنجازاً يجب أن يعامل باحترام وأن يحافظ على كرامته، أو بمعنى آخر فالعلاقات الإنسانية لا بد أن تبنى على أساس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد كما أن الكرامة الإنسانية هي حق لكل فرد يعمل مهما كان بسيط.

2-العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

2-1-أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.



ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة ومن هنا تبرز أهمية دراستها.

فالعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية. في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع....ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها. (سعيد السلطان ، 2002 ، ص75)

ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.....ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

إن العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ،وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.والذي يقوم على



الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين .وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل...كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية. ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين مع. (سعيد السلطان ، 2002 ، ص 76)

2-2- أهداف العلاقات الإنسانية

تسعى المنظمات من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل على الحصول على جملة من المكاسب والوصول إلى عدد من الأهداف يمكن تلخيص بعضها فيما يلي: (عبد الحميد رشوان ، 2004 ، ص 74)

- التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين
 - التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الإقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد والمردود الإنتاجي
 - الإرتفاع بمستوى الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الإختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية
 - التنبؤ بحاجات العاملين والمشكلات التي تواجههم والعمل على منع حدوثها بإستخدام كافة الوسائل الممكنة
 - وضع أسس لإشعار الفرد بأهميته في المنظمة وتوفير فرص التقدم والإستقرار في العمل (عبد الحميد رشوان ، 2004 ، ص 75)
- ولتتمكن المؤسسات والإدارات من تحقيق أكبر قدر ممكن من هذه الأهداف يجب عليها إتباع وسائل كفيلة بإنجازها والتي منها:



- تحفيز الأفراد والجماعات العمالية عن طريق وضع نظام حوافز مدروس بشكل علمي كفيل بتحقيق ذلك
 - تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية على حد سواء
- هذا ويرى الدكتور حافظ فرج أحمد أن الأهداف الأساسية للعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

- الإيمان بقيمة الفرد واحترامه.
- الإيمان بقدرة الفرد على تحسينه بشيء من التوجيه والإرشاد.
- بث روح التعاون بين العاملين وعلى أساس ديمقراطي سليم.
- تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة أو الإدارة.
- تعتمد على التفكير الجماعي لأهميته في حل المشكلات سواء للعاملين أو المديرين على اختلاف دراجاتهم.
- إشباع الحاجات الأساسية والإنسانية للفرد. (فرج أحمد، 2007، ص 147)

2-3-2- مظاهر العلاقات الإنسانية

2-3-1- الروح المعنوية العالية:

الروح المعنوية الجماعية هي ذلك المزاج السائد بين أفراد الجماعة والذي يتمتعهم بالثقة في الذات وفي الجماعة والإيمان بقيمة الفرد، ودوره في خدمة الجماعة والشعور القوي بالانتماء نحو الجماعة والاستعداد للتضحية والكفاح من أجل تحقيق الأهداف التي ترنو إليها الجماعة، وتشعر الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة بالوحدة والتماسك والتضامن، وكلما زادت العلاقات الإنسانية انتشارا بين الجماعة كلما ارتفعت روحها المعنوية وكلما تحسنت العلاقة بين الفرد وبين قاداته وازدادت هذه العلاقة توثيقا و إرتباطا كلما ارتفعت روحه المعنوية. (العيسوي، 2007، ص 286)

وبطبيعة الحال تختلف الروح المعنوية باختلاف الجماعات وذلك نظرا لإختلاف حاجات الجماعات فالحاجة التي يرغب فيها جماعة الطلاب أو بعبارة أخرى فالأهداف



التي يسعى إلى تحقيقها الطلاب تختلف عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفلاحين أو الجنود أو الموظفين الإداريين ولكن ورغم ذلك إلا أن الروح المعنوية ترتفع لدى كل جماعة ولدى كل شخص عند شعوره بتحقيق جزء كبير من أهدافه أو عند شعوره بإشباع جانب كبير من رغباته.

2-3-2- الرضا الوظيفي

وللرضا الوظيفي علاقة بالروح المعنوية إلا أنه أكثر صعوبة من حيث التعريف ومن حيث صعوبة القياس، فهناك من يرى أنه "درجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة في الصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير والثناء أثناء قيامه بالوظيفة" كما ينظر إليه على أنه "ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة". (أحمد ماهر، دت، ص 236)

ويرى أحمد ماهر أن جزء كبير من حياتنا وبمرور الوقت داخل هذا العمل يقوم كل فرد بتشكيل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي

ورغم صعوبة قياس الرضا الوظيفي إلا أن الاستدلال عليه من خلال بعض المظاهر منها:

- 1- الزيادة في الإنتاج ومستوى جودته فلا يمكن ذلك إلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم
- 2- قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- 3- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات داخل التنظيم كلها مظاهر تدل على رضا العاملين
- 4- إبداع العاملين وتطوير العمل وتحسينه وإنخفاض معدل دوران العمل مظاهر تدل أيضا على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم



5- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمؤسسة ونوع العمل بها هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة إذا تشكلت في أذهان العمال أدت إلى ولائهم وانتماءهم للمنظمة ودفاعهم عنها

6- الاستجابة السريعة وتقبل العمال لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا الوظيفي. (محمد عبد الغني، 2001، ص 366)

2-4-العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية

2-4-1-الإشراف:

يبدو أن الفرق بين القيادة الإدارية والإشراف ضئيل جدا، ورغم كون الفارق ضئيل بينهما من الناحية النظرية إلا أن الناحية العملية قد أثبتت أهمية هذا الفرق وكما سبق الذكر فليس كل مشرف يعتبر قائدا.

ويكمن الهدف من الإشراف في أن قدرة المشرف الفكرية والعملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه كونه يعمل على الإهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر كأن يفيدها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة - وباعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال- فإنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما أنه يعمل على تزويد الإدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشرافه بالإضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وزيادة النشاط. (مصطفى عيسى، 1963، ص 36)

ويمكن القول أن الدور الإنساني للمشرف يأتي من خلال سعيه إلى بلوغ مجموعة من الأهداف تتلخص في الإستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى تقييم العاملين تقييما موضوعيا لتشجيع إستقرارهم في العمل وتمكينهم من معرفة مدى



بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء أو التطلع لتطوير كفاءاتهم ، هذا إلى جانب المحافظة على إستمرار رغبة العاملين في العمل وإندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الذي يبلغهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2-4-2- الإتصال

يعتبر الإتصال هو عصب العلاقات الإنسانية، حيث أنه لا وجود لأي علاقة بين شخصين دون وجود إتصال فيما بينهم ، فيمكن أن يعرف على أنه عملية تفاعل معلوماتي واجتماعي هادف. (فضيل دليو، 2003، ص 13)

وفي مجال الإدارة فإن أسلوب وكفاءة عمليات الإتصال السائدة في المحيط هي من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية طالما أن تلك العمليات تحقق من خلالها القيادة الإدارية هدفين هما:

- أن ينقل الأفراد والجماعات معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح
- أن تتعرف على إتجاهات و آراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم مما يسهل عليهم التنبؤ واحتمال سلوكيات هؤلاء الأفراد وبالتالي تدعيم الإيجابية منها وتصحيح السلبية منها.

ويمكن اعتبار الاتصالات هي عملية وصول منتظم ومستمر للمعلومات بين أقسام العمل وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق قدر عل من التماسك بين الأفراد والجماعات ويخلق تفهم وإقتناع ذاتي بالأهداف المشتركة ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة من جهة أو تشويه المعلومات من جهة أخرى، بل توفر نظام سليم للإتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح المشروع .



2-4-3- الحوافز

عادة ما ينظر إلى الحافز على أنه عامل ثانوي لزيادة إنتاجية الموظفين والعمال ولا يقدم إلا في شكله المادي وهو ما يتنافى ما جاءت به الدراسات العلمية التي تناولت الموضوع، فقد عرفت الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية" (شاويش، 1996، ص208)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك فرق بين الدوافع والحوافز حيث أن الدافع مثير داخلي منشط لسلوك العامل مقترن بأداء أفضل أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته، كما يمكن القول أن الحوافز تأتي في أشكال متعددة مادية ومعنوية.

3- نظريات العلاقات الإنسانية:

3-1- العلاقات الإنسانية قبل تجارب هاوثورن :

تعتبر العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة و التي تعبر عن صور التفاعل بينه وبين غيره من أفراد المجتمع، الذي نمت تدريجياً ليتحول إلى مجتمعات متعددة و معقدة.

و بالرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ القدم إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل بتعبير حديث العهد و لم يستخدم اصطلاح "العلاقات الإنسانية" في الأعمال إلا قبل 1940 بقليل . (رشوان، 2004، ص13)

فقدما كان هدف الحياة بسيطاً حيث كان الأفراد يعملون منفردين أو في جماعات صغيرة هدفهم تحصيل لقمة العيش، وغليه فقد كانت العلاقات الإنسانية بسيطة أيضاً.

ومع ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، أصبحت العلاقات بين أصحاب العمل و الأفراد الذين يستخدمونهم، معدومة بسبب القيود التي



وضعت من قبلهم. فنتج عن ذلك استغلال للنساء و الأطفال من طرف أصحاب الأموال، عن طريق منحهم أجورا منخفضة مقابل ساعات عمل طويلة .

و في ضل هذه الظروف بدأ التفكير في تحسين العلاقات الإنسانية داخل أماكن العمل، و كانت نقطة البدء تلك المبادرات التي أسهم فيها عدة إصلاحيين، اعتمادا على سياسات تستند إلى أسس و دراسات علمية.

و يمكن إيجاز هذه المبادرات في نقاط معبرة عن التطور التاريخي لحركة العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية :

1- في عام 1800 رفض روبرت أوين "Owen Robert" تشغيل الأطفال و بذل عناية كبيرة لتحسين ظروف العمل والعمال و يعتبر ذلك بداية الاعتراف بالعامل الإنساني في العمل.

2- في عام 1835 ظهر اعتراف أندرو أر "Andrew Are" بالعلاقات الإنسانية في كتابه "فلسفة الإدارة" طلب فيه بوجوب العناية بالإنسان و تزويد أماكن العمل بالمراوح، وتقديم الرعاية الطبية للمرضى.
لكن أفكاره لم تقبل في ذلك الوقت من طرف رجال الأعمال.

3- محاولة فرانك بنكر جلبرت F.B.Gilbreth، و التي أطلق عليها "فسيولوجية العمل" Physiology of work. لاهتمامها بدراسة حركات جسم الإنسان أثناء العمل،دراسة دقيقة لتخفيض التعب العضوي إلى حد أدنى، و قد اهتم "جلبرت" أولا بضرورة تحليل العمل،لاستبعاد الطرق غير المجدية في العمل و التي تسبب إجهاد و لا تعطي ناتجا.

ثم اهتم ثانيا بضرورة معرفة أمال و رغبات العمال. و العمل على تحقيقها كلما أمكن ذلك بهدف إشباع رغباتهم و الوصول بطموحاتهم إلى الدرجة المناسبة، وهكذا تكون محاولة "جلبرت" قد توصلت إلى ثلاثية هامة في مجال العلاقات الإنسانية، الأولى الإدارة



العلمية، والثانية تحليل العمل و إلغاء الحركات غير المفيدة و الثالثة التعرف على آمال و رغبات العمال. (رشوان، 2002، ص53)

4- أولت ماري باكر فوليت M.P.Follet. اهتماما بمعنويات الجماعات العاملة، و ذلك بمحاولة اكتشاف الانفعالات الإنسانية الأساسية التي تكمن وراء عمل الإدارة، إذا أكدت أهمية العامل كإنسان له حق الحياة ، بأن المهمة الأولى الإدارة في أي مجتمع ديمقراطي هي ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على استعداد للتعاون مع بعضهم وفقا لإرادتهم الخاص.

5- ثم ظهرت "حركة العلاقات الإنسانية" على يد جورج التون مايو G.E.Mayo مع تجاربه بشركة الكهرباء الغربية Western électrique Company بمدينة هاوثورن "بهارفارد" بالولايات المتحدة الأمريكية و التي سنتناولها لاحقا.

وقد زاد الاهتمام مع بداية الأربعينات بأعمال سيستر بيرنارد chester Barnard ومن أهم العلماء اللذين ساهموا في هذا المجال دوجلاس ماك غريغور ،رنسيس ليكارت ، كرس ارجريس ، ميشال ماكوبي ونجد أن كلا من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني .

⁷⁻ وبعد الهاوثورن كانت هناك محاولات أخرى ،بمورفيا حيث اهتمت الشركات بها بتقديم الرعاية الاجتماعية للعاملين بهدف تحقيق علاقات إنسانية سليمة، بفرنسا حيث ركز أصحاب الشركات على ضرورة إنماء روح التضامن والتعاون بين العاملين بمشاركتهم في ذلك (رشوان، 2002، ص53)

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تظهر إلا مع أعمال G. Elton Mayo الذي يعتبر المؤسس لهذه المدرسة.

لقد ولد "إلتون مايو" سنة 1880 في أستراليا و توفي سنة 1949. لقد توجه إلى دراسة الطب في إيكوسيا ثم تحول بعد ذلك إلى دراسة علم النفس وقد تحصل على درجة



أستاذ في الفلسفة و علم النفس سنة 1911 في فيلادلفيا, وكان من المساهمين بشكل كبير في تأسيس دائرة علم النفس الصناعي سنة 1947 وهذا بعد أن قدم أبحاثا وأعمالا جلية حول سلوك العامل في المؤسسات الصناعية. (محمد مسلم

اشتهر مايو بدراساته في مصنع Western-Electric بالقرب من مدينة شيكاغو الأمريكية. لقد استطاع من خلال هذه الدراسات استخلاص أهم نظرياته حول العلاقات الإنسانية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت كرد فعل للتaylorية كما يرى البعض, وإنما جاءت أيضا لتكمل نظرة تايلور القائمة على الجانب المادي والتقني لتضيف إليها جوانب أخرى، مثل محيط و ظروف العمل ودراسة الحوافز واستقرار العمال والبعد الإنساني للعمال.

و من خلال دراساته وأبحاثه المختلفة حول مجموعتين من العمال مجموعة تجريبية ومجموعة أخرى ضابطة, تمكن مايو من معرفة و تحديد أهمية ظروف العمل كالإضاءة وتأثيرها على الروح المعنوية وعلى الإنتاجية.

و استنتج من هذه الدراسات أهمية الجو النفسي والاجتماعي على سلوك العمال و كان يرى أن العلاقات الجيدة داخل المصنع كان لها تأثير عميق على الرضا العام الناجم عن العمل وعلى الإنتاجية عموما.

إن "إ. مايو" لجأ إلى تحسين ظروف العمل وإلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية كأهمية الجماعة معتبرا أن العامل هو بحاجة مستمرة إلى الانتماء إلى الجماعة و أنه يبحث أيضا عن العلاقة الودية مع من يشاركونه في إنجاز المهام داخل المصنع, وقد بين جليا كيف أن العامل يسعى باستمرار إلى إثبات بأنه ضروري للمؤسسة و من ثم المجتمع.



و هذه الحاجة وهذا الشعور بالانتماء يؤديان حتما إلى إيجاد جو من التفاهم والتعاون اللذين يساعدان على التجانس.

كما أن "إ. مايو" قد ركز كثيرا من خلال أبحاثه على ضرورة وأهمية الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال لإعطاء مزيد من المبادرة مما يسمح للعامل بمشاركة أوسع وذلك من شأنه أن يرفع معنوياته.

ومرت هذه الدراسات بأربع مراحل :

. المرحلة الأولى: تمحورت حول دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، باستخدام مجموعتين من العمال، واستعمال الضوء كعامل مستقل في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها انه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه درجة ضعيفة جدا (لكلتا مجموعتي: المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة).

. المرحلة الثانية: دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية علي الإنتاجية (فترات الراحة و أيام العمل ، و تقديم بعض المرطبات و الأكل و الحوافز المادية). و اتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا واضحا علي الإنتاجية.

. المرحلة الثالثة: تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي و التقني (أي متغيري المرحلة الثانية سالفه الذكر). و كانت النتيجة أن الإنتاجية كعامل تابع ارتبطت أكثر بالعامل الإنساني المتمثل في التفاعل الاجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأساس للإنتاجية أي ما يسمى بإنتاج اليوم العادل حسبها.

. المرحلة الرابعة : تلخصت في اختبار نتائج المقابلات و إجراء اختبارات علي مجموعة من العمال بعضهم سريع و بعضهم بطيء كما قدم لهم نظام للحوافز . و خلصت الدراسة إلى أن التفاعل الاجتماعي و ارتباط علاقات أفراد المجموعة ببعضهم ببعض كان أهم من

أنظمة الحوافز. (مباركي، 2008، ص58-59)



وأخيرا فإن أهم ما توصل إليه "إ. مايو" هو اعتباره للمؤسسة كنسق اجتماعي تكون فيه الدوافع و المشاعر و الأحاسيس لمختلف العاملين أساسية إذ لا يمكن تفهم البعد النفسي و الاجتماعي للعامل إلا من خلال مجموع العلاقات بين العمال وبين المشرفين عليهم و من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق .
 - هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة
 - الحوافز المادية و حدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية .

- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة و هي القيادة التي تسمح بمشاركة و المبادأة و تخلق مناخ طيبا للعمل. (عباس، 2006، ص 61)

- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني و اقتصادي ، و أن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد و هذه الأدوار تختلف من ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة .

- يحتاج مدير المنشآت إلى مهارات سلوكية، و خلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية و الإدارية.

- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي و معرفة أسباب نشوئه و أهدافه و معالجتها و ليست اختيار أسلوب المواجهة لان الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة و مصالحها. (عباس، 2006، ص 61)

ورغم الشيء الجديد والمهم الذي جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية والمتمثل في أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل وضرورة الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي، إلا أن هناك العديد من النقاط التي أخذت عليها



_ لقد تجاهلت حركة العلاقات الإنسانية التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه فأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

-لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط.

_ لم تعط الحركة إهتماما للصراع بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات والمؤسسات أو ظهور أنماط من الإتصال السلبي والإشراف الإداري (غير المتخصص أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة). (العتيبي، 2005، ص 37 38)

_ أهملت العلاقات الإنسانية ما يعرف بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العمالية

_ لم تقدم العلاقات الإنسانية نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي ؛ كما أن هناك تناقضا واضحا بين مجموعة العمال ومجموعة الإداريين أغفلته (عبدوني ، 1994 ، ص 133)



خلاصة الفصل:

من خلال فصلنا حاولنا قدر الإمكان التعريف بموضوع العلاقات الإنسانية من كل الجوانب، كما يتضح لنا مما جاء فيه مدى أهمية العلاقات الإنسانية في حياتنا اليومية، وخاصة داخل المنظمة أو المؤسسة، ويتجلى ذلك في تنوع وثراء التراث النظري المتعلق بهذا الجانب، حيث لم نتناول إلا القليل منه في فصلنا هذا .

وقد تناوله العديد من العلماء والباحثين المختصين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي، والذين تعمقوا في دراسة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة للوقوف على أهم المشكلات المطروحة ومحاولة إيجاد حلول لها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي

- 1-1 مفاهيم الأداء الوظيفي
- 2-1 الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي
- 3-1 العوامل المحددة للأداء
- 4-1 أهمية الأداء الوظيفي
- 5-1 معايير أو عناصر الأداء الوظيفي
- 6-1 مؤشرات الأداء الوظيفي
- 7-1 العوامل المؤثرة في الأداء
- 2- مدخل عام لتقييم الأداء
 - 1-2 مفهوم تقييم الأداء
 - 2-2 عناصر تقييم الأداء
 - 3-2 الغرض من تقييم الأداء
 - 4-2 مسئوليات تقييم الأداء
 - 5-2 مراحل تقييم الأداء
 - 6-2 طرق وأساليب تقييم الأداء
 - 7-2 مشاكل في تقييم الأداء
 - 8-2 توجيهات في تحسين تقييم الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال ، كفيل بتحقيق أهداف المنظمات ، إذ أن نجاح المنظمة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة ، ولعل أول هذه الأهداف هي أهداف رفع المستويات الأداء الوظيفي ، ومن هنا بدا الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة إيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي ، وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والأبعاد المتداخلة للأداء ، والعوامل المحددة له ، مؤشرات ، والعوامل المؤثرة فيه ، وكذلك سنتطرق إلى تقييم الأداء ومعاييره وخصائصه ، وطرق وأساليب تقييم الأداء ، وفي الأخير توجيهات في تحسين تقييم الأداء.



1- ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعاريف التي قدمت من مفهوم الأداء .

1-1 مفاهيم الأداء الوظيفي :

- المفهوم اللغوي : يعتبر قاموس اللغة الفرنسية L'arousse كلمة الأداء

"performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة

"Performance" المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم ، أدى ، أنجز

(Dictionnaire Larousse :2001,p766). Accomplire

أما المفهوم الاصطلاحي :يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .
كما عرفت هاينز (Haynes) :الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء ، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك ، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية ، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك ، في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والانجاز والأداء ، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها ، وعرف الانجاز بأنه ما يبقى من أثر و نتائج بعد



توقف الأفراد عن العمل ، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز ، فهم مجموعة السلوك والنتائج معا ، فهو ليس السلوك وحده او الانجاز وحده بل هو تكاملهما معا. (أحمد السيد الكردي:2010)

عرف آدم سميث Adam Smith الأداء : في كتابه "ثروة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا كل عامل الأداء ما ولا يتغير منه حتى يتقنه.(علي غربي وآخرون، 2007، ص138)

- أما فريد يريك تايلور: يقوم على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية لرفع الأداء والإنتاجية وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة لإنجازه والاقتصاد فيها للوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء .

- أما إلتون مايو: فقد تفتن لعوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال واستخلاص أن إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى ، وبمدى قدرة المدير على التحفيز .(رضا قجة، 2003، ص ص55،58)

- والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه ، وتحمل مسؤولياته ، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة ، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل ، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية .(خالد أحمد الصرايرة،2011، ص608)

2-1 الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي :

- العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة غير المشرف المباشر له .



- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة .
- سلوك العامل في وظيفة من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل ،وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه .
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.
- طرق التحسين والتطوير الذي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ،وبالتالي انعكاسها على ترقيته .(حبيب سميح خوام ،دت، ص18)

3-1 العوامل المحددة للأداء :

- تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أو الموظف يحسن الأداء في عمله ، وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاث عوامل رئيسية وهي : الدوافع ،القدرات ، الإدراك .
- ويمكن صياغته في المعادلة التالية :الدوافع+القدرات+الإدراك ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى :
- **الدافع:** يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط .
- كما يعرف موراي بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.



- من خلال التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد .
- **القدرات** : القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له . (رضا قجة، 2003، ص ص 58، 62)
- ويعرف محمد حماني نجاعي القدرات على أنها : القدرات على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة او نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك.
- ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها : القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا عضليا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية (احمد محمد المصري، 2000، ص 17)
- **الإدراك** : يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل ،وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل ، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه : عملية إدراكية تنتهي بتكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات .
- إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة ، متأثرا أيضا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة المعلومات وخصائصها.



- وعليه يمكن القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها وتفسيرها إلا إذا ترجمة إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.

- ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم . (رضا

قجة، 2003، ص، ص63، 64)

1-4 أهمية الأداء الوظيفي :

- يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهرى وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال .

- يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري بجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية :

- يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.

- يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.

- يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية

- تركز أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية على الأداء لاختيار

الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .(ظاهر محسن منصور

العالي، 2007، ص477)



1-5-5- معايير أو عناصر الأداء الوظيفي:

1-5-1- معايير الأداء الوظيفي:

- تختلف معايير الأداء وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها. (عبد السلام أوقحف 2005، ص394).

وتتصدر أهم معايير الأداء فيما يلي :

- **الجودة**: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة ، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع إمكانياته المتاحة ، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام ليد ، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة لإنتاج والأهداف والتوقعات .

- **الكمية** : يقصد بها حجم العمل المنجز وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدرتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب وتسهيلات. (محمد بن علي المانع، 2006، ص، ص73، 74)

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة

من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ، ويعد احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي :

الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.

الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف .

1-5-2- عناصر الأداء الوظيفي :

- توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي :
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز . (أحمد سيد كردي ، 2010) .
- **نوعية العمل :** وتشمل عدة جوانب هامة مثل :الدقة ،النظام ،الإتقان ،البراعة التمكن الفني في هذا العمل ، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء .



- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني ، الجدية في العمل ، القدرة على تحمل المسؤولية ، انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه .
- وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي :
- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات .
- الوظيفة :** وما تتصف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل .
- الموقف :** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل ، الإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها
- وضمن هذه العوامل . (عبد المحسن توفيق محمد ، 1998، ص07).

1-6 مؤشرات الأداء الوظيفي :

من المؤشرات التي ترتبط بالأداء نذكر ما يلي :

التغيب العمالي: والمقصود به عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه ويؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العمال أو أصحاب العمل على سواء فإن كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى هبوط المعنويات لدى الأفراد وقد تضطر الإدارة إلى اللجوء إلى العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجر ليحلوا محل الغائبين ، مما يزيد في تكلفة الإنتاج .

- **الانضباط:** يعتبر مشكلة خطيرة إذ لا يمكن تطوير العمال بدون توزيع الأدوار والمراكز وبدون مشرف مسير ومراقب لعمل ومؤدب وضابط ، ويعتبر المشرف ومستواه التعليمي والمهني والمحور الأساسي في عملية النظام والانضباط .
- **دوران العمل :** ويطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم ويوجد داخل التنظيمات كبيرة الحجم ، ولا



يعتبر مضرًا إذا كانت نتيجة تنشيط المؤسسة وتقوية العناصر الإنسانية فيها وإبدال أفكار قديمة بأفكار جديدة .

- التحكم في التكنولوجيا : وهو قدرة العامل على التحكم في وظيفة أو في عمله أي قدرته على التكيف والتلاؤم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والتكنولوجيا هي وليدة النظام الاجتماعي والاقتصادي وتتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والوسائل العلمية اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل .

- التمارض : وهي وسيلة يلجأ بها العامل للابتعاد عن العمل والانسحاب مع العمل وهذا تهربًا من الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي إليه والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له ، أو من جماعة العمل ، وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم ، هذا إضافة إلى ظاهرة التهرب من العمل وظاهرة التهاون واللامبالاة وهذا ما يعبر عن عدم الانضباط في العمل .(رضا

قجة،2003، ص ص 83-85-94)

7-1 العوامل المؤثرة في الأداء :

لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس تؤثر سلبا وإيجابا على مستوى أداء العامل ،وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل، وسنركز في الدراسة على بعض هذه العوامل منها:

- الحوافز :إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية ، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية



الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل ، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل ، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ، ويمكن تقسيم الحوافز إلى:

- **الحوافز المادية:** وهي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مأكل ، مشرف ، ملابس ، مأوى ، زيادة الأجر .

- **الحوافز المعنوية:** وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل: الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة ، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه .

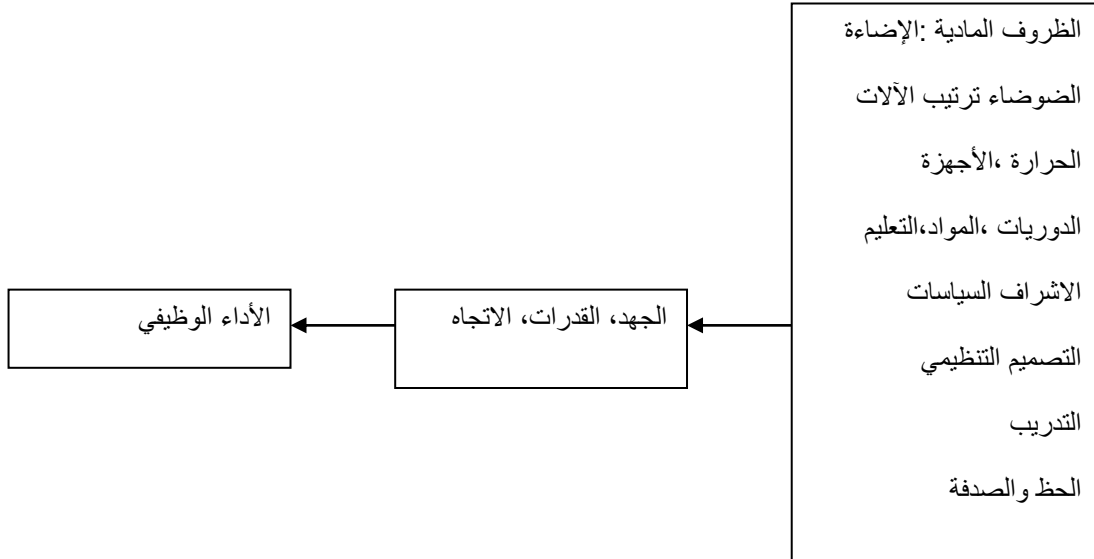
- **الإشراف:** هي عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز ، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال ، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء والعكس . (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص 64)

- **ظروف العمل المادية :** وهي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء ، والدخان ، والتهوية... وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل ، ومعدل غياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل : جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل .

- **الخدمات الاجتماعية :** تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج

والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والمادية من: سكن .

علاج .، ترفيه ، وغيرها من الخدمات (سعد بشابنة ، 2002،ص306)



شكل رقم (01): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

(رواية حسن ، 2000،ص212)

2 مدخل عام لتقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن ، أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام العاملين ، وأيا كان مسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل

(أحمد ماهر، 2007،ص406)

2-1- مفهوم تقييم الأداء:

- عرف فيشر ورفقائه على انه العملية التي يتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة .(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص360)

- تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (احمد ماهر ، 1999، ص184)

- تقييم الأداء :هو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية (علي غربي وآخرون ، 2007، ص138)

- تقييم الأداء: هو العملية التي تتضمن إجراءات المنظمة لتعميم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل (عبد الفتاح المغربي، 2007، ص167)

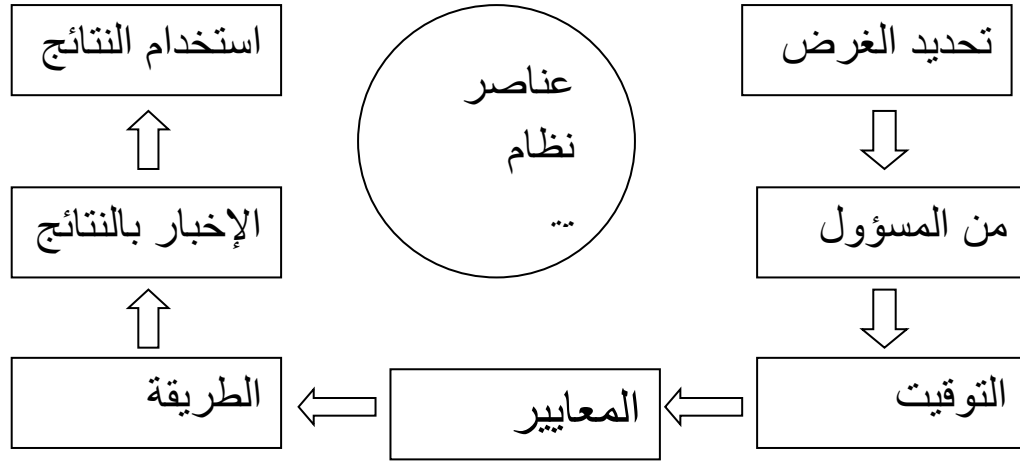
- تقييم الأداء: هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا (مؤيد سعيد سالم ، 2006 ، ص102)

- كما يعرف أيضا تقييم الأداء على أنه هو: عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم .

- **تقييم الأداء** : هو الحكم على مدى فاعلية البرامج المعدة ، مدى الاستفادة منها ومدى تأثير أدائها بها وحتى يمكن التعرف على مدى تقديمهم يتم وضع خطط للإفادة من القوى العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن .(صلاح النشواني، 1999، ص183)

2-2- عناصر تقييم الأداء :

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه ويقدم الشكل الآتي العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.



شكل رقم (02): يوضح عناصر نظم تقييم الأداء

يوضح هذا المخطط النظرية العامة لتقييم الأداء وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه ، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في مثل هذا النظام ويؤثر فيها ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من مسئول عن عملية التقييم ، وكم مرة يتم التقييم في السنة أو تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم ، على ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة . (أحمد ماهر ، 1999 ، ص

(288)

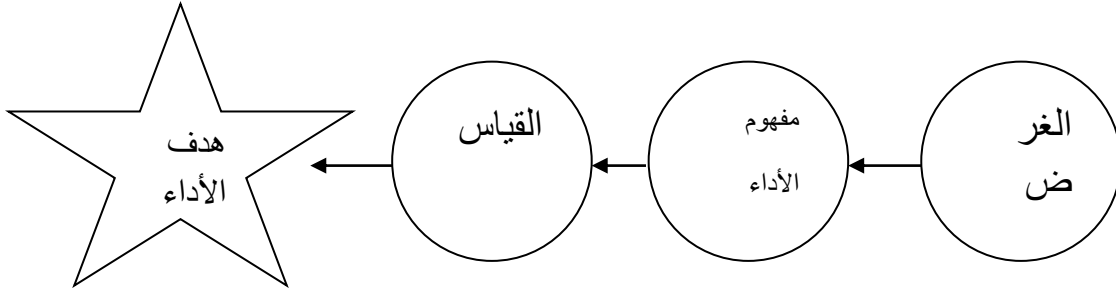
2-3- الغرض من تقييم الأداء :

- تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد



والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي :

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل .
- تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد .
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمتها النهائية :
- ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة ، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء .
- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم ، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم . (أحمد ماهر ، 2007 ، ص ص 411، 412)



شكل رقم (03): يوضح ترجمة الغرض الرئيسي إلى أهداف محددة

2-4-4- مسئوليات تقييم الأداء :

- تقع مسؤوليات إعداد تقارير الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية :

2-4-4-1- المشرف (الرئيس المباشر):

- عادة ما يكون هو المكلف بالتقييم وذلك لإطلاعه على خصائص العمل ومتطلباته وإمكانيات العمال لأنه يعتبر أكثر إماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين ، فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ، ومن مزايا هذا الأسلوب إنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشبع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم تم من قبل رؤسائهم المباشرين ، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين .

2-4-4-2- مديرو الإدارات :

- يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم ، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير فقد أعدت بطريقة سليمة ، وعادلة وفي الوقت المناسب ، وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ولرفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها .

2-4-3- إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن مراجعة التقارير تقييم الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب .

- كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها ، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافأة المبدعين منهم.

(محمد فالج صالح ، 2004،ص142)

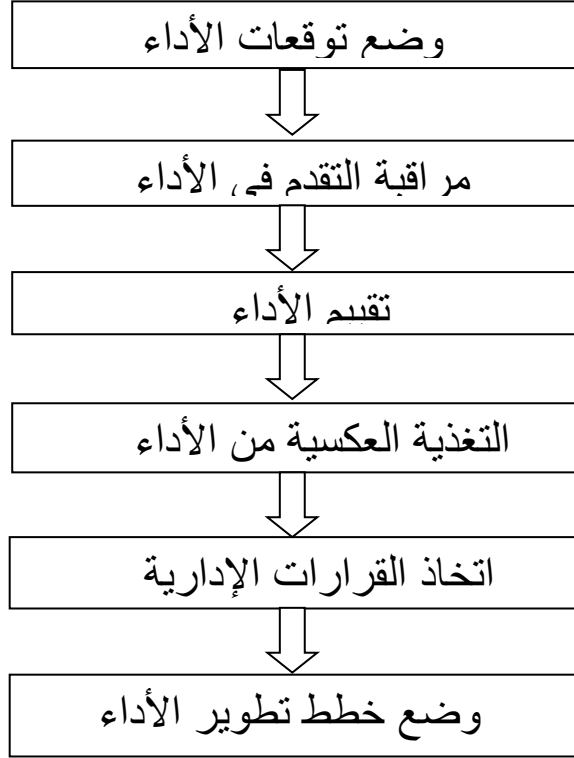
2-5- مراحل تقييم الأداء :

تعد عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة ، وبالتالي يمكن التعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو التالي :

- **مرحلة وضع توقعات الأداء :** يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوبة .
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** فيما يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث .
- **مرحلة تقييم الأداء :** ويكون ذلك بالتعرف على مستويات الأداء .
- **التغذية العكسية :** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تمكن الفرد من معرفة كيفية أدائه المستقبلي .
- **اتخاذ القرارات الإدارية :** وهي التي منها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل .

- وضع خطط تطوير الأداء: تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء :



شكل رقم (04): يوضح مراحل تقييم الأداء (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،

2005، ص 204، 205، 206)

2-6- طرق وأساليب تقييم الأداء :

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة من أساليب تقييم أداء العاملين ويمكن إجمال

هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما :

2-6-1- الأسلوب التقليدي: Traditional methods:

وهي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها ما يلي :

- المقالات: Essay غالبا ما تكون غير دقيقة .



- المراجعة الميدانية في حالة تكرار الحدث .
- التقدير النسبي relative rating Scal التقدير العالي والمنخفض .
- معايير العمل Critical inudent أثار العمل يقوم به الفرد قبل فترة التقييم
- معايير العمل Work standards كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة .
- مراكز التقييم Assoment centr
- المقارنة الزوجية Paired comparaison

2-6-2- الأساليب الحديثة: Modern methds

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين ، هذه بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي : (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، 2005، ص ،ص (208،207)

أولاً : طريقة الإدارة بالأهداف :هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالتالي:

- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج)المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها .
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخر خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا .

- عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) تلك التي تم وضعها عند بداية المدة ، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا. (أحمد ماهر، 2007، صص 424-425)

ثانيا :قوائم السلوك المتدرج : تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة ، أو الفاعلية ومثال ذلك تقييم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات .

ثالثا : الملاحظة السلوكية : يعتمد اختيار أسلوب التقييم على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في :

- الهدف من استخدام الطريقة الذاتية أو الموضوعية.
- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم إذا كانت مركبة
- (الكمية، الجودة، الوقت ، الكلفة)
- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة .(خالد عبد الرحيم ،مطر الهيتي ،2005، صص 209)

2-7-7-مشاكل في تقييم الأداء :

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية من المشاكل يمكن تلخيصها كالتالي :

2-7-1- المشاكل الذاتية : تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء ، تتمثل أهم هذه المشاكل كالاتي :

أولاً- خصائص المقوم : تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر ،فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد

يميلون الى القسوة والصرامة ، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي ، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك العالي ، والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .

ثانيا التساهل والرفق:يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم على نتائج التقييم بشكل نسبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .

ثالثا النزعة المركزية : وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط ، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ.

رابعا الأولية والحدثة : تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة ، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء ،الأول للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية التقييم ، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة ، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا لأداء ، وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه لأسئلة التالية :

- ما هو أداء الفرد الماضي؟

- ما هو أدائه الحالي ؟

- هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟

التحيز الشخصي : تظهر هذه المشكلة بين انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يقيم أدائه لأسباب كثيرة منها : القرابة ، الصداقة ، الجنس ، الوطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية .

2-7-2-المشاكل الموضوعية : ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إنجازها كالتالي :

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم .
- سوء اختيار معايير التقييم .
- سوء اختيار الوقت
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين .(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،2005، ص 213-215)

2-8- توجيهات في تحسين تقييم الأداء :

- يفضل استخدام معايير موضوعية في التقييم .
- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها .
- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .
- يجب أن تأخذ معايير أوزاناً نسبية مختلفة ،إسناداً إلى علاقتها بالأداء .
- يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم .(مثل التساهل ،التشدد،التوسط ، التحيز)
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم وذلك لإضفاء الموضوعية .
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وإن تبنى علاقة تعاون على المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء .



- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوسيه ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبياً .
- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، وذلك من مقابلات تقييم الأداء .
- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم .
- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات الأداء واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق . (أحمد ماهر ، 1999 ، ص ص 201-

(211)



خلاصة الفصل :

إن نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه وإثبات وجوده وفعالته في أي منظمة يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة فعاليته وإنتاجه ، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات التنظيمية للمؤسسة الصناعية، وما تحمله من دلالات من شأنها أن تكون وثيقة الصلة بأداء العمال .

كما أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها .

وإن تقييم الأداء يساعد هذه المؤسسات على رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- العينة
- 4- أدوات الدراسة
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة



أولاً: الدراسة الاستطلاعية

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ص 38).

أهدافها:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

وبعد جمع المعلومات اللازمة، وباستخدام التراث النظري المتعلق بمتغيرات البحث، تم

التوصل إلى اقتراح أن تكون أدوات جمع البيانات كالتالي:

- مقياس العلاقات الإنسانية
- مقياس الأداء الوظيفي
- التطبيق الأولي لأدوات الدراسة وهذا بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لكل أداة.

- أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيع 16 نسخة من المقاييس المذكورة سابقاً على

16 موظف بمديرية الضرائب لولاية المسيلة

- تمت الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 11 / 02 / 2018 إلى غاية 20 / 02 / 2018



ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي بما يناسب دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار، 1995، ص122)

وبما أن موضوع بحثنا هو: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة" فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي وذلك باعتباره الأكثر استخداما في دراسة الظواهر النفسية والتربوية والاجتماعية حيث يركز على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وإيجاد العلاقات بينها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

2- حدود الدراسة: تم تحديدها كما يلي:

*العنصر البشري: ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي قبضة الضرائب وعوac المدني والبالغ عددهم إجمالا 411 موظفا.

*الحدود الزمانية: حيث أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 11 / 02 / 2018 إلى غاية 29 / 03 / 2018

*الحدود المكانية: حيث أجريت الدراسة على مستوى مديرية الضرائب لولاية المسيلة



3- العينة:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191): " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وتعرف كذلك «تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة من المفردات التي يجرى عليها البحث. العينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله» (الخضر عزوز، 2004 ص 26).

نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولا إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعا معينا من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)

ولما كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة تم اللجوء إلى استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من 30 موظفا بالمديرية.

4- أدوات الدراسة:

أولا/ عرض المقاييس:

أ/ مقياس العلاقات الإنسانية: حيث تكون من 29 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات (من العبارة 1 إلى 6)



المحور الثاني: القيادة التنظيمية من العبارة (7 إلى 18)

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي من العبارة (19 إلى 29)

ب/ مقياس الأداء الوظيفي: يتكون من 18 عبارة.

كيفية التنقيط:

يتم التنقيط وفق سلم متدرج من 1 إلى 5 إذ يتم منحها كما يلي:

(1) إذا كانت الإجابة ب موافق بشدة.

(2) إذا كانت الإجابة ب موافق.

(3) إذا كانت الإجابة ب محايد.

(4) إذا كانت الإجابة ب لا أوافق.

(5) إذا كانت الإجابة ب لا أوافق بشدة.

وهو تنقيط معتمد عليه في جميع البنود. وعلى العموم لا يتم وضع وقت محدد للإجابة

على الأسئلة مع مراعات ألا تطول المدة بشكل مبالغ فيه.

ثانيا/ ثبات وصدق أدوات الدراسة

أ/ ثبات وصدق مقياس العلاقات الانسانية

* الثبات:

1- التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على

أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للمقياس ككل، حيث قدر معامل

ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.92) وبالنسبة للمحور الثاني (0.95) وبالنسبة للمحور الثالث

(0.86) في حين بلغ بالنسبة للمقياس ككل (0.95) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات مقياس العلاقات الانسانية عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
6	0.923	المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار)
12	0.950	المحور الثاني (القيادة التنظيمية)
11	0.865	المحور الثاني (الاتصال التنظيمي)
29	0.956	الكلية

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

1- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (المشاركة في اتخاذ القرار) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات، وقد كانت في أرقام العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,91) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,76) كأدنى ارتباط كان بين

العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.847**	العبارة 4	0.876**
العبارة 2	0.766**	العبارة 5	0.918**
العبارة 3	0.895**	العبارة 6	0.813**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

2.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور القيادة التنظيمية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (القيادة التنظيمية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارات، وهي (7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,88) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,71) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (القيادة التنظيمية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيادة التنظيمية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 7	0.745**	العبارة 13	0.888**
العبارة 8	0.891**	العبارة 14	0.716**
العبارة 9	0.674**	العبارة 15	0.866**

0.864**	العبارة 16	0.877**	العبارة 10
0.857**	العبارة 17	0.772**	العبارة 11
0.781**	العبارة 18	0.772**	العبارة 12
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

3.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الاتصال التنظيمي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (الاتصال التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات، وهي (19، 22، 24، 25، 26، 27، 29) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (22) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما البقية فقد كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وهي العبارة رقم (20، 21، 23، 28) بارتباط قدر ب (0,57، 0,55، 0,62، 0,52) كما هي على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الاتصال التنظيمي) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور الاتصال التنظيمي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 19	0.730**	العبارة 25	0.719**
العبارة 20	0.579*	العبارة 26	0.846**
العبارة 21	0.554*	العبارة 27	0.654**
العبارة 22	0.646**	العبارة 28	0.529*
العبارة 23	0.620*	العبارة 29	0.834**
العبارة 24	0.697**	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	



* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

2 - الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.95)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (القيادة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.94)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (الاتصال التنظيمي) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.69)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المقياس مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
المشاركة في اتخاذ القرار	0.959**	الاتصال التنظيمي	0.693**
القيادة التنظيمية	0.949**	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

ب/ ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي

أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للمقياس ككل (0.94) وهي قيمة تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:



الجدول رقم (06) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
18	0.949	

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بالدرجة الكلية للاسبتيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (13) عبارة، وقد كانت في أرقام العبارات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 13، 14، 15، 17) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,93) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (4، 6) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,66) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ونجدها في العبارات أرقام (1، 2، 4، 10، 11) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,60) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,55) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن هذا المقياس صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس الأداء الوظيفي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.660**	العبارة 10	0.601*
العبارة 2	0.755**	العبارة 11	0.746**
العبارة 3	0.588*	العبارة 12	0.556*
العبارة 4	0.938**	العبارة 13	0.884**
العبارة 5	0.900**	العبارة 14	0.873**
العبارة 6	0.938**	العبارة 15	0.918**



0.598*	العبارة 16	0.717**	العبارة 7
0.812**	العبارة 17	0.717**	العبارة 8
0.566*	العبارة 18	0.918**	العبارة 9
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال :
 أولاً/ فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ، وتقدير الصدق عن طريق الاتساقات الداخلية.
 ثانياً/ فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة الفرضيات:

2- الاستنتاج العام

3- الاقتراحات



1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1-1 عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: " توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي

لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط

بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين العلاقات الانسانية و الأداء الوظيفي			
القرار	الأداء الوظيفي		
الارتباط غير دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.253	معامل الارتباط	العلاقات الانسانية
	0.178	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة

الدراسة في العلاقات الانسانية ودرجاتهم في الأداء الوظيفي بلغ (0.25) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، كما

أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول

بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها

جاءت منافية لفرضية البحث العامة والقائلة بوجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء

الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال

الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين

العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ب، واشتملت دراستنا الحالية أربعة فصول.

كان الفصل الأول حول الإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهميتها، أهدافها، المفاهيم والمصطلحات وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: والذي تطرقنا فيه إلى العلاقات الإنسانية وأهم الجوانب المحيطة بها.

أما **الفصل الثالث** فقد خصصناه للأداء الوظيفي وأهم ما يتعلق به من مفاهيم

ونظريات وغيرها...

بينما **الفصل الرابع** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

في حين تناولنا في **الفصل الخامس** عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

1-2 عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: " توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء

الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل

الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي			
القرار	الأداء الوظيفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.392*	معامل الارتباط	المشاركة في اتخاذ القرار
	0.032	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة

الدراسة في المشاركة في اتخاذ القرار ودرجاتهم في الأداء الوظيفي بلغ (0.39) وهي قيمة متوسطة

وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء الوظيفي هو إرتباط طردي، كما أن

نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، ومنه نستطيع القول بأنه تم

رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الأولى والقائلة بوجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وقد إتفقت هاته النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بوغراب حدة (2014) حيث توصلت في دراستها إلى نتيجة مفادها أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء وهذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا إليها في الدراسة الحالية بأن العاملين من أفراد العينة الحالية يتمتعون بمستوى مقبول من الروح المعنوية الجماعية وهذا لكون أن المؤسسة التي ينتمون إليها تشركهم في عملية إتخاذ القرار والذي بدوره يمكن أن يحقق لهم مستوى من الرضا الوظيفي وهو ما أشار إليه أحمد ماهر أن جزء كبير من حياتنا وبمرور الوقت داخل هذا العمل يقوم كل فرد بتشكيل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي.

1-3 عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: " توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين القيادة التنظيمية و الأداء الوظيفي			
القرار	الأداء الوظيفي		
الارتباط غير دال عند	0.002	معامل الارتباط	القيادة



مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.991	مستوى الدلالة	التنظيمية
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة التنظيمية ودرجاتهم في الأداء الوظيفي بلغ (0.002) وهي قيمة ضعيفة جدا وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت منافية لفرضية البحث الثانية والقائلة **توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيطة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وقد اختلفت هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة صالح بن نوار (2005) والتي كانت بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن إرجاع السبب في عدم وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والأداء لدى عينة الدراسة إلى ضعف قدرة القائمين بها (القيادة التنظيمية) الفكرية والعملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه كونه على الإهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر كأن يفيدها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة، وباعتبار أن القائد حلقة وصل بين الإدارة والعمال فهو يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها

لهم المؤسسة كما أنه يعمل على تزويد الإدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشرافه بالإضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وزيادة النشاط.

1-4 عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي			
القرار	الأداء الوظيفي		
الارتباط غير دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.102	معامل الارتباط	الاتصال التنظيمي
	0.593	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الاتصال التنظيمي ودرجاتهم في الأداء الوظيفي بلغ (0.10) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت منافية لفرضية البحث الثالثة والقائلة بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



وقد إتخلفت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي (2003) والتي كانت بعنوان "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" وقد توصلت إلى نتيجة مفادها وجود علاقات طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء في العمل والولاء الوظيفي.

ويمكن تفسير عدم وجود العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في هذه الدراسة إلى أن مؤسسة الضرائب تفتقد إلى الاتصال المفتوح الذي يعتبر من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.



2- الاستنتاج العام:

من خلال إجراءات هذه الدراسة والتي تناولنا فيها العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، توصلنا إلى استخلاص أهم النتائج على النحو الآتي:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

- لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

- لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة



3-الاقتراحات:

وعلى ضوء هذه النتائج المتوصل إليها ارتأينا اقتراح ما يلي:

- إجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية داخل المنظمات والمؤسسات.
- عقد دورات تدريبية للعمال والموظفين في شتى الميادين، بالاعتماد على أخصائيين في العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وهو ما يمكن أن يساهم بشكل كبير في توطيد وتوسيع العلاقات بين العمال من مختلف الشرائح والجهات.
- الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية للعمال واعتبارها موضوع ومنهج يومي لحياة الأفراد بصفة عامة والعمال بصفة خاصة.
- محاولة إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات ومشورتهم في أمور وقضايا المؤسسة.
- خلق روح التعاون والمساندة بين العمال ورؤسائهم لتقوية العلاقات الإنسانية بينهم.
- محاولة التعرف على المشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي للعمال، سواء تلك المتعلقة بتوفير الإمكانيات أو أساليب المعاملة بين العمال ورؤسائهم.
- إعادة النظر في معايير تقييم الأداء الوظيفي للعمال من خلال إعادة النظر في مزاياها وعيوبه

خاتمة



خاتمة:

من خلال بحثنا في موضوع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بولاية المسيلة، وكذا وضع تصور عن الظاهرة، ومختلف أبعادها، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات المستقاة من بيئة البحث، بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة ونتائجها والتحقق من فرضيات الدراسة، وهي النتائج التي تبقى قاصرة على سبر أغوار الظاهرة موضوع الدراسة بكل تفاصيلها، لكنها تبقى محاولة صادقة وجادة هدفها دراسة موضوع العلاقات الإنسانية، من خلال عدد من العوامل والمؤشرات التي قد يكون لها التأثير على الأداء الوظيفي لعمال مديرية الضرائب بولاية المسيلة، والتي من بين أهمها المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصال، والقيادة التنظيمية.

ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية في كل أبعاده المدروسة لا توحى بوجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعامل حسب رأي هذا الأخير، حيث لا يمكن أن يتحقق للمنظمة غاياتها التنظيمية دون العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما لا يمكنها أيضا أن تتحكم في أداء هذه المنظمة، إلا بالعناية بما أسلفنا ذكره عن العلاقات الإنسانية، وذلك لما تحوزه بيئتها الداخلية من شبكة للعلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وهو ذلك المعيار الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة. رغم أن أهمية الإتصال في بناء وتوطيد تلك العلاقات بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية، وهو أحد الأجزاء الأساسية والهامة التي يبني على أساسها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تنظيمية كانت، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد، فهو يرتبط بتنمية العلاقات الإنسانية، كما ويرتبط أيضا بعملية الاتصال بالقيادة الفعالة، والدافعية وتحفيز الأفراد، وباتخاذ القرارات، كما تظهر أيضا من جانب آخر أهمية القيادة في المنظمة وفي الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي تجمع هؤلاء الأفراد الذين تجمعهم غاية واحدة، فاجتماعهم في مكان وزمان واحد ليكونوا



جماعة فقط، هو آخر اهتماماتهم، ولكن بنية الجماعة، تقتضي قيادة جامعة، تتواصل، وتشارك، وتؤثر إيجاباً على أداء العاملين، بينما حسب رأي العمال توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعمال.

المراجع



قائمة المراجع:

- 1- أحمد سيد كردي :ملتقى البحث العلمي :التممية الإدارية ،تتمية الأداء، الأداء
،الوظيفة ،الوظائف الإدارية ،05،ماي ،2010م .
- 2- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،د،ط،2007م.
- 3- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،د،ط،1999م.
- 4- أحمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية
،ط،7،2000م.
- 5- أحمد محمد المصري : الإدارة الحديثة ،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ،د،ط،2000م.
- 6- أنجرس موريس 2006 : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، د ط، الجزائر:
دار القصبة.
- 7- جمال الدين لعويسات :السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة للنشر والتوزيع
،الجزائر ،د،ط،2002م.
- 8- حبيب سميح الخوام :الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي
:الأطروحة التجهيزية في ماجستير إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
،د،س.
- 9- حسن ابراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،كلية التجارة ،الدار الجامعية
،طبع النشر والتوزيع ،الإسكندرية ،د،ط،2000م.



- 10- خالد احمد الصرايرة ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد 27-العدد الأول + الثاني
2011م.
- 11- خالد عبد الرحيم مطرلهيتي :غدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"،دار
وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،ط2،2005م.
- 12- دليلة عيطور:الضغط النفسي الاجتماعي لدى الممرضين ،رسالة ماجستير ،
معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر ،1997م.
- 13- دوجلاس ،ك ،سميث: إدارة التغيير ،الأفراد والأداء ،كيف ؟.
- 14- رشيد زرواتي :مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار الهدى
للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ،الجزائر ،ط1،2007م.
- 15- رضا قجة :أداء العامل في التنظيم الصناعي ،شركة باتنينت ،ط1،2003م.
- 16- رواية حسن محمد :إدارة الموارد البشرية [رؤية مستقبلية] كلية التجارة ،الدار
الجامعية ،طبع النشر والتوزيع ،الإسكندرية ،د،ط،2000م.
- 17- سعد بشابنة : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة
منتوري قسنطينة ،الجزائر ،د،ط،2002م.
- 18- صلاح النشواني :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ،مؤسسة
شباب الجامعة ،مصر ،د،ط،1999م.



- 19- طاهر محسن منصور العالي :الإدارة الإستراتيجية ،منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ،الأردن ،د،ط،2007م.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،ط1،2007م.
- 21- عبد السلام أوقحف :إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،د،ط،2005م.
- 22- عبد المحسن توفيق محمد :تقييم الأداء ،دار النهضة العربية ،القاهرة د،ط،1998م.
- 23- علي غربي وآخرون ،بلقاسم سلطنة ،اسماعيل منير :تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،ط1،2007م.
- 24- محمد بن علي المانع :تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية ،الرياض ،السعودية ،2006م.
- 25- أحمد إبراهيم أحمد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، مصر 2002.
- 26- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،حلب، ط7 .



- 27- أحمد مصطفى عيسى، القيادة الإجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، مصر 1963 .
- 28- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001 .
- 29- بوحفص مباركي، مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم ، دار آل رضوان ، وهران ، 2008.
- 30- حافظ فرج أحمد، قضايا إدارية معاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2007.
- 31- حسين عبد الحميد رشوان، علم الإجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 .
- 32- رشيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، مصر، 1986.
- 33- سحمي محمد القحطاني، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، 1424 هـ.
- 34- سلوى محمد عبد الباقي، أفاق جديدة في علم النفس الإجتماعي، مركز الإسكندرية، الأزرقية.
- 35- سيد عبد المجيد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، مصر، 1986 .



- 36- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.
- 37- صبري محمد علي أشرف محمد عبد الغني شريت، سيكولوجية الصناعة، دار المعرفة، الجامعية الأزرقية، 2004 .
- 38- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 39- عبد الرحمن العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر 2007.
- 40- عبد الرحمن محمود العناد، تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، وزارة الإعلام الرياض 1998 .
- 41- عبد المجيد عبدوني، فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، ماي 1994.
- 42- عجة الجيلالي ، الوجيز في القانون العمل والحماية الإجتماعية، دار الخلدونية، الجزائر، 2005.
- 43- علي احمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .



- 44- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط2 ، 2006.
- 45- فضيل دليو، مدخل إلى الإتصال الجماهيري، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2003.
- 46- كمال حميدي ابو الخير، الادارة بين النظري والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، د ت.
- 47- محسن احمد الخضير، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
- 48- محمد سعيد السلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 49- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق، لبنان، 1996.
- 50- موارى ادوارد، الدافعية والإنفعال، ترجمة: احمد عبد العزيز سلامة ومحمد عثمان نجاتي، دار الشروق، لبنان 1988 .

الملاحق



ملحق رقم (01) استبيان العلاقات الإنسانية

والأداء الوظيفي في صورتها الأولى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

السلام عليكم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة نضع بين أيديكم هذين الاستبيانين اللذان يدخلان في سياق بحث علمي تربوي، راجين منكم إبداء رأيكم نحو كل عبارة من العبارات التي تدرج ضمن العنوان التالي: " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب "

التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟

التساؤلات الجزئية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب؟

الطالبة: لكحالي حليلة

الأستاذ:

الرتبة:

قائمة الملاحق



أولاً/ مقياس العلاقات الإنسانية:

الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	تعديل
المحور 01: المشاركة في اتخاذ القرار				
01	تشجع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة			
02	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة			
03	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع			
04	يهم الإدارة مناقشة القرارات المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين			
05	القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية			
06	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات			
المحور 2: القيادة التنظيمية				
07	تتركز السلطة بالقائد وحده			
08	هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون			
09	يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جداً			
10	يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر			
11	يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسه أنها ملائمة لإنجاز العمل			
12	يأخذ الرئيس الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين			
المحور 3: الاتصال التنظيمي				

قائمة الملاحق



			يرحب الرئيس بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم	13
			يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان	14
			يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس	15
			يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة له	16
			يأخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار	17
			التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة	18
			توجيهات رئيسي تساعدني في إكمال المهام اليومية والمستمرة	19
			يساعد اتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم	20
			يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها	21
			يساعد اتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها	22
			تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج	23
			تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة	24
			يصدر الرئيس عن طريق المراسلات الأوامر والتعليمات	25
			يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم	26
			عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء	27
			عندما يساعدني الآخرون فإنني أشكرهم	28

قائمة الملاحق



			الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة	29
--	--	--	------------------------------------	----

ثانيا/ محاور مقياس الأداء

رقم	العبرة	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	أواظب على أوقات العمل الرسمية دون أي تأخير			
02	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي			
03	أقوم بإنجاز الأعمال التي كلفت بها في وقتها			
04	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم لآخر			
05	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة			
06	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة			
07	أحرص على الانضباط والالتزام في العمل			
08	أراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي			
09	أحرص على تحسين مستوى أدائي			
10	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين			
11	أحث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل			
12	لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء			
13	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة			
14	أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال			
15	عندي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه			
16	يراعي الرؤساء دائماً مشاكل العمال العلمية والعملية والاجتماعية ويسعون إلى حلها			
17	أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أعادره ولا أغير الوقت			
18	أبذل قصارى جهدي فغي إنجاز المهام المسندة إلي			



ملحق رقم (02) الأستبانين في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تحية طيبة وبعد:

الرجاء من السادة الموظفين الأفاضل التكرم بمساعدة الطالبة بملء الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم تحت عنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ولكم جزيل الشكر على تعاونكم.

كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستتسم بالسرية ولن تستخدم إلا ضمن مجال البحث العلمي و فقط.

قائمة الملاحق



أولاً/ محاور مقياس العلاقات الإنسانية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تشجع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة					
02	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشاكل المطروحة					
03	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع					
04	يهم الإدارة مناقشة القرارات المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين					
05	القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية					
06	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات					
07	تتركز السلطة بالفائد وحده					
08	هناك قوانين وأنظمة صارمة يحاسب من خلالها العاملون					
09	يشرف الرئيس على نشاط مرؤوسيه بشكل طفيف جداً					
10	يوجه الرئيس الأوامر للعاملين بشكل مستمر					
11	يصدر الرئيس القرارات التي يرى مرؤوسه أنها ملائمة لإنجاز العمل					
12	يأخذ الرئيس الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل العاملين					
13	يرحب الرئيس بأراء وأفكار العاملين واستفساراتهم					
14	يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان					
15	يسمح للعاملين بمعارضة رأي الرئيس					
16	يتدخل الرئيس في مهام العاملين بعد تفويض السلطة له					
17	يأخذ الرئيس بأراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار					
18	التعليمات المصلحية تساعدني على إنجاز المهام المطلوبة بدقة					
19	توجيهات رئيسي تساعدني في إكمال المهام اليومية والمستمرة					
20	يساعد اتصال الرئيس بالعاملين على توجيههم ونصحهم وإرشادهم					
21	يساعد تواصل الإدارة مع مختلف المصالح على إيضاح المشاكل وسبل علاجها					
22	يساعد اتصال العاملين على تحديد الأولويات الواجب تنفيذها					
23	تساعدني التعليمات على تحقيق أفضل النتائج					
24	تساعدني المراسلات الواردة على التنسيق بين المهام المختلفة					
25	يصدر الرئيس عن طريق المراسلات الأوامر والتعليمات					
26	يرى الزملاء أنني منصت جيد لهم					
27	عندي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء					

قائمة الملاحق



					عندما يساعدني الآخرون فإنني أشكرهم	28
					الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة	29

ثانياً/ محاور مقياس الأداء

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أواظب على أوقات العمل الرسمية دون أي تأخير					
02	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي					
03	أقوم بإنجاز الأعمال التي كلفت بها في وقتها					
04	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم لآخر					
05	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة					
06	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة					
07	أحرص على الانضباط والالتزام في العمل					
08	أراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي					
09	أحرص على تحسين مستوى أدائي					
10	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين					
11	أحث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل					
12	لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء					
13	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة					
14	أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال					
15	عندي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه					
16	يراعي الرؤساء دائماً مشاكل العمال العلمية والعملية والاجتماعية ويسعون إلى حلها					
17	أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أغادره ولا أغير الوقت					
18	أبذل قصارى جهدي فغي إنجاز المهام المسندة إلي					

قائمة الملاحق



ملحق رقم (3) قائمة المحكمين

الرتبة	الاسم واللقب
أستاذ محاضر	دكتور علوطني عاشور
أستاذ محاضر	دكتور دوباخ قويدر
أستاذ محاضر	دكتور مغار عبد الوهاب
أستاذ محاضر	البروفيسور ضياف زين الدين
أستاذ محاضر	البروفيسور مجاهدي الطاهر

قائمة الملاحق

ملحق رقم (04) ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق مقياس العلاقات الانسانية

أ- الثبات:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité		
المحاور	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
المحور 1	0.923	6
المحور 2	0.950	12
المحور 3	0.865	11
الكل	0.956	29

ب- الصدق:

Corrélations

Corrélations					
		دك 1			دك 1
ب1	Corrélation de Pearson	0.847**	ب4	Corrélation de Pearson	0.876**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب2	Corrélation de Pearson	0.766**	ب5	Corrélation de Pearson	0.918**
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب3	Corrélation de Pearson	0.895**	ب6	Corrélation de Pearson	0.813**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations					
		دك 2			دك 2
ب7	Corrélation de Pearson	0.745**	ب13	Corrélation de Pearson	0.888**
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب8	Corrélation de Pearson	0.891**	ب14	Corrélation de Pearson	0.716**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.002
	N	16		N	16
ب9	Corrélation de Pearson	0.674**	ب15	Corrélation de Pearson	0.866**
	Sig. (bilatérale)	0.004		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب10	Corrélation de Pearson	0.877**	ب16	Corrélation de Pearson	0.864**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب11	Corrélation de Pearson	0.772**	ب17	Corrélation de Pearson	0.857**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
ب12	Corrélation de Pearson	0.772**	ب18	Corrélation de Pearson	0.781**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16

قائمة الملاحق



****.** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations					
دك3			دك3		
19ب	Corrélation de Pearson	0.730**	25ب	Corrélation de Pearson	0.719**
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.002
	N	16		N	16
20ب	Corrélation de Pearson	0.579*	26ب	Corrélation de Pearson	0.846**
	Sig. (bilatérale)	0.019		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
21ب	Corrélation de Pearson	0.554*	27ب	Corrélation de Pearson	0.654**
	Sig. (bilatérale)	0.026		Sig. (bilatérale)	0.006
	N	16		N	16
22ب	Corrélation de Pearson	0.646**	28ب	Corrélation de Pearson	0.529*
	Sig. (bilatérale)	0.007		Sig. (bilatérale)	0.035
	N	16		N	16
23ب	Corrélation de Pearson	0.620*	29ب	Corrélation de Pearson	0.834**
	Sig. (bilatérale)	0.010		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	16		N	16
24ب	Corrélation de Pearson	0.697**	*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0.003	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	N	16			

Corrélations

Corrélations					
دك1			دك3		
دك1	Corrélation de Pearson	0.959**	دك3	Corrélation de Pearson	0.693**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.003
	N	16		N	16
دك2	Corrélation de Pearson	0.949**	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0.000			
	N	16			

قائمة الملاحق



ثانيا/ ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي

أ - الثبات:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.949	18

ب- الصدق:

Corrélations

Corrélations						
			الكلبي			
1ب	Corrélation de Pearson	0.660**	10ب	Corrélation de Pearson	0.601*	
	Sig. (bilatérale)	0.005		Sig. (bilatérale)	0.014	
	N	16		N	16	
2ب	Corrélation de Pearson	0.755**	11ب	Corrélation de Pearson	0.746**	
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.001	
	N	16		N	16	
3ب	Corrélation de Pearson	0.588*	12ب	Corrélation de Pearson	0.556*	
	Sig. (bilatérale)	0.017		Sig. (bilatérale)	0.025	
	N	16		N	16	
4ب	Corrélation de Pearson	0.938**	13ب	Corrélation de Pearson	0.884**	
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	16		N	16	
5ب	Corrélation de Pearson	0.900**	14ب	Corrélation de Pearson	0.873**	
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	16		N	16	
6ب	Corrélation de Pearson	0.938**	15ب	Corrélation de Pearson	0.918**	
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	16		N	16	
7ب	Corrélation de Pearson	0.717**	16ب	Corrélation de Pearson	0.598*	
	Sig. (bilatérale)	0.002		Sig. (bilatérale)	0.014	
	N	16		N	16	
8ب	Corrélation de Pearson	0.717**	17ب	Corrélation de Pearson	0.812**	
	Sig. (bilatérale)	0.002		Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	16		N	16	
9ب	Corrélation de Pearson	0.918**	18ب	Corrélation de Pearson	0.566*	
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.022	
	N	16		N	16	
** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						

قائمة الملاحق



ملحق رقم (05) نتائج الدراسة

الفرضية العامة

Corrélations

Corrélations		
		الأداء الوظيفي
العلاقات الانسانية	Corrélacion de Pearson	0.253
	Sig. (bilatérale)	0.178
	N	30

الفرضية الاولى

Corrélations

Corrélations		
		الأداء الوظيفي
المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélacion de Pearson	0.392*
	Sig. (bilatérale)	0.032
	N	30
*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

الفرضية الثانية

Corrélations

Corrélations		
		الأداء الوظيفي
القيادة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	0.002
	Sig. (bilatérale)	0.991
	N	30

الفرضية الثالثة

Corrélations

Corrélations		
		الأداء الوظيفي
الاتصال التنظيمي	Corrélacion de Pearson	0.102
	Sig. (bilatérale)	0.593
	N	30

B