

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس.

الرقم التسلسلي:/2015.

مذكرة بعنوان:

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لدى أعوان الحماية المدنية.

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة.

دراسة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس.

تخصص: العمل والتنظيم.

إعداد الطالب:

عطابي عصام

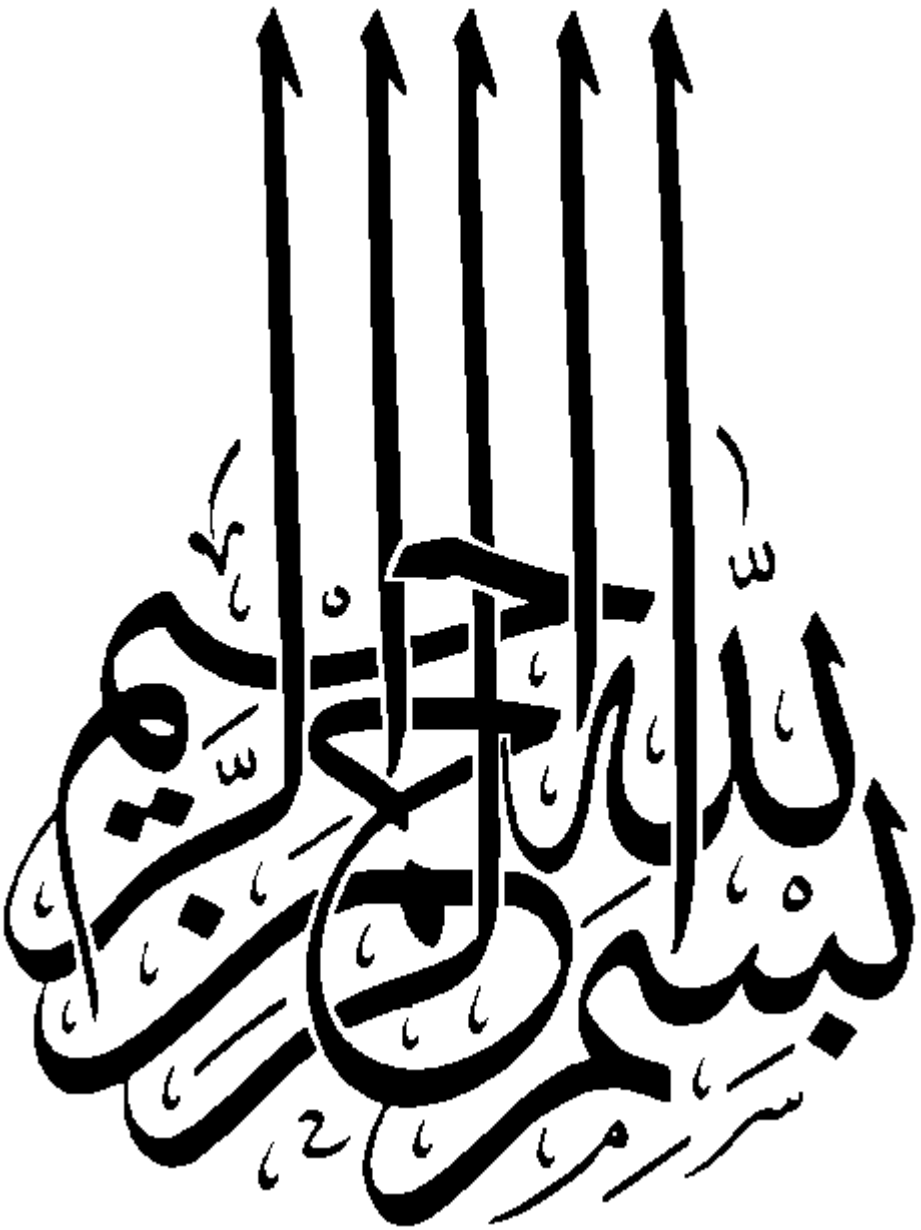
لجنة المناقشة:

أ. بليل عفاف أستاذة بجامعة المسيلة..... (رئيسا)

د. علوطي عاشور أستاذ بجامعة المسيلة..... (مشرفا)

أ. جلاب مصباح أستاذ بجامعة المسيلة..... (ممتحنا)

السنة الجامعية 2015/2014



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمّي الحبيبة
أطال الله في عمرها.

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم
أدامه الله لي.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل أصدقائي وزملائي.

إلى كل طلبة قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف - المسيلة

إلى زميلاتي وملائي طلبة السنة ثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم

للسنة الدراسية 2014/2015 بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل.

عصام عطابي

شكر وتهنئة

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرقي الأستاذ الدكتور علوطي عاشور الذي مدني من منافع علمه بالكثير، والذي ما تواني يوماً عن مد يد المساعدة لي، وحمدًا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألأ في نور العلم والعلماء.

وكذلك اشكر كل من ساعدني على إتمام هذه الدراسة وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر: إدارة ومستخدمي وأعاون مديرية الحماية المدنية والوحدة الرئيسية لولاية المسيلة لما قدموه لي من تسهيلات وخدمات لانجاز بحثي هذا وأخص بالذكر مدير الحماية المدنية لولاية المسيلة ومسؤولي مصلحة الإدارة والإمداد ومكتب المستخدمين ومكتب التكوين.

وأخص بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا واقصد بذلك الهيئة التدريسية والبيداغوجية بقسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة فلهم مني كل الشكر والتقدير والإحترام. وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز دراستي هذه..

عصام عطابي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
ط	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ي	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ك	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1. الإشكالية
07	2. الفرضيات
07	3. أهمية الموضوع
08	4. أهداف الموضوع
09	5. أسباب اختيار الموضوع
11	6. تحديد المفاهيم والمصطلحات
16	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية	
31	تمهيد
32	1. مفهوم العلاقات الإنسانية
35	2. تطور نظرية العلاقات الإنسانية
52	3. نظرية العلاقات الإنسانية

55	4. خصائص العلاقات الإنسانية
57	5. الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية
58	6. الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية
61	7. مهارات العلاقات الإنسانية
63	8. العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
68	9. المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الإنسانية
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
73	تمهيد
74	1. مفهوم الأداء الوظيفي
75	2. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
77	3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
80	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومؤشراته
85	5. أهمية قياس أداء العنصر البشري
86	6. قياس الأداء الوظيفي
96	7. تقييم الأداء الوظيفي
99	8. تقويم الأداء الوظيفي
103	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الحماية المدنية	
106	تمهيد
107	1. تعريف الحماية المدنية
107	2. مهام الحماية المدنية
107	3. تاريخ الحماية المدنية
108	4. نشأة الحماية المدنية الجزائرية وتنظيمها
111	5. التنظيم الإداري المركزي لقطاع الحماية المدنية
118	6. التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية المدنية بالمسيلة
122	7. خصائص ومهام عون الحماية المدنية
125	خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الخامس: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
129	تمهيد
130	1. الدراسة الاستطلاعية
132	2. مجالات الدراسة
133	3. منهج الدراسة
134	4. الدراسة الأساسية
145	5. أدوات جمع البيانات
148	6. الخصائص السيكمومترية للمقياس
154	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
157	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج	
160	تمهيد
161	1. عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات
173	2. مناقشة الفرضيات الجزئية في ضوء الفرضية العامة والدراسات السابقة
175	3. الاستنتاج العام
176	4. التوصيات والاقتراحات
178	الخاتمة
180	قائمة المراجع
189	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
134	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	1
136	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.	2
137	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.	3
139	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.	4
140	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.	5
142	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية.	6
143	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة.	7
149	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنها المحور الذي تنتمي إليه. (دراسة ناصر بن محمد بن عقيل 2006م)	8
151	معاملات ارتباط الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل.	9
152	صدق المقارنة الطرفية.	10
153	معاملات ثبات أداة الدراسة (دراسة ناصر بن محمد بن عقيل 2006م).	11
154	ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الفا كرونباخ.	12
154	ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.	13
161	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لتوزيع إجابات عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية (ن = 73).	14
167	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لتوزيع إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية (ن = 73)	15
172	معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الأداء الوظيفي وواقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية (ن = 73)	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
44	التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو.	1
47	محددات الرضا الوظيفي وأثره على الأداء عند لولير.	2
50	نموذج العدلي المقترح للدوافع والرضا وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية.	3
83	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي.	4
98	مراحل عملية التقييم الوظيفي.	5
113	مخطط تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية.	6
116	المديرية العامة للحماية المدنية.	7
120	مصالح مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة.	8
136	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.	9
138	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.	10
139	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.	11
141	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.	12
142	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية.	13
144	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة.	14

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، حيث كانت دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة متغيرين أساسيين هما العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، بحيث تكونت عينة الدراسة من (73) عون اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة وانطلاقاً من هذا طبق عليها استبيان لصاحبه ناصر بن محمد بن عقيل " المطبق على البيئة السعودية، هذا الأخير تم إجرائه بعد القيام بتعديلات في صياغة بنوده ليتم اعتماده وتطبيقه في البيئة الجزائرية، وتم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، وتبين انه يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات أي انه صالح للاستخدام في البيئة الجزائرية، كما استخرجت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل من محوري الاستبيان إضافة إلى استخدام معامل الارتباط " بيرسون" للكشف عن العلاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة وعليه أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي على أن واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية وكذلك على أن مستوى الأداء الوظيفي جيد، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

Résumé de l'étude en français:

Le but de cette étude est tenter de révéler la nature et la réalité des relations humaines et leur lien avec le niveau de performance des agents de la protection civile.

Ce fut une étude sur le terrain de direction de la protection civile de la wilaya de Msila, il a adressé deux variables essentielles : "relations humaines" et "Performance". L'échantillon de l'étude comprenait (73) agents qui ont été choisis de manière aléatoire simple. Sur cette base, un questionnaire a été appliquée sur cet échantillon (il appartient à "Nasser bin Mohamed bin Aqeel 2006", appliqué à l'origine pour l'environnement saoudien). Le questionnaire a été mené après avoir fait des modifications aux sa formule des clauses pour être adoptée et appliquée dans l'environnement algérien.

Ses caractéristiques psychométriques (validité et cohérence) ont été vérifiés, et a été montré qu'il a un bon degré de validité et de cohérence, ce qui signifie qu'il est apte à l'emploi dans l'environnement algérien. Les fréquences, les moyens arithmétiques, les écarts types et les pourcentages pour chacun des deux axes de questionnaires ont également été extraites, en plus de l'utilisation de Pearson coefficient de corrélation afin de détecter la relation entre la nature des relations humaines et le niveau de performance des agents de la protection civile de Msila.

Les résultats après l'analyse statistique étaient que la réalité des relations humaines, ainsi que le niveau de performance au travail, étaient bien du point de vue des agents de la protection civile. Les résultats ont également souligné la présence d'une corrélation statistiquement significative entre la nature des relations humaines et le niveau de performance des agents de la protection civile dans Msila.

Summary of the study in English:

The aim of this study is attempting to reveal the nature and the reality of human relations and their connection with the Civil Protection agents' performance level.

This was a field study of the province of Msila's Administration of Civil Protection, it addressed two key variables: "Human Relations" and "Performance". The study sample consisted of (73) agents was chosen in a simple random manner. Based on this, a questionnaire was applied on this sample (it belongs to "Nasser bin Mohamed bin Aqeel 2006", applied originally to the Saudi environment). The questionnaire was conducted after making amendments in clauses form to be adopted and applied in the Algerian environment.

Its psychometric characteristics (validity and consistency) were verified, and showed that it has a good degree of validity and consistency, which means it is fit for use in the Algerian environment. The frequencies, arithmetic means, standard deviations, and percentages for each of the questionnaire two axes were also extracted, in addition to the use of Pearson correlation coefficient in order to detect the relationship between the nature of human relations and the performance level of the agents of the civil protection in Msila.

The results after the statistical analysis were that the reality of human relations, as well as the level of job performance, were good from the perspective of agents of civil protection. The results also pointed to the presence of a statistically significant correlation between the nature of human relations and the level of performance of the agents of the civil protection in Msila.

مقدمة:

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

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

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

والاجتماعية، وتعني مراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل وان تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في حياته.

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

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

إن إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم بحيث تقوم هذه العلاقة على أسس المودة، والمهارة والثقة ومن ثمة يكون التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء وهو لهُ جوهر العلاقات الإنسانية.

وهكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات.

وتعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين نحو بعضهم البعض وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه، حيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها.

ويعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

وانطلاقاً من هذا سنتناول في هذه الدراسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية المسيلة، بهدف التعرف على واقع وطبيعة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأعوان، وتحقيقاً لما سبق فقد قسمت الدراسة إلى بابين أساسيين هما: الباب النظري والباب الميداني.

ففي **الباب النظري** فقد قسم إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: اختص بالإطار العام للدراسة، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديد الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، مع التطرق إلى أهمية الموضوع وأهدافه، وأسباب اختياره، وكذا تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات الإجرائية، وكذا تم عرض الدراسات السابقة مع التعليق عليه

الفصل الثاني: وجاء بعنوان **العلاقات الإنسانية**، حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم العلاقات الإنسانية وتطور نظرياتها، خصائص العلاقات الإنسانية، والأسس العامة التي تقوم عليها، الأهداف العامة للعلاقات

الإنسانية ومهاراتها، العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية و أخيرا المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الانسانية.

الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي الذي احتوى على مفهوم الأداء الوظيفي، النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤثراته، أهمية قياس أداء العنصر البشري، قياس الأداء الوظيفي، وأخيرا تقييم وتقوم الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: بعنوان الحماية المدنية، حيث حاولنا من خلاله التعرف على قطاع الحماية المدنية وذلك من خلال التعريف بهذا القطاع والتعرف على مهامه، وتاريخه العالمي ونشأته في الجزائر، التنظيم الإداري المركزي لقطاع الحماية المدنية الجزائرية، التنظيم الإداري المحلي لقطاع الحماية المدنية بالمسيلة، وأخيرا خصائص ومهام عون الحماية المدنية.

أما فيما يخص الباب الميداني للدراسة فقد تضمن فصلين هما:

الفصل الخامس: وجاء بعنوان منهجية البحث والإجراءات الميدانية، تضمن الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، ومجالات الدراسة، ومنهج الدراسة، ثم الدراسة الأساسية، والتي تمحورت حول عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع البيانات، والخصائص السيكومترية للمقياس , وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وأخيرا الفصل السادس: بعنوان عرض وتحليل النتائج، حيث تضمن عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات الإحصائية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة والدراسات السابقة إلى غاية عرض النتائج النهائية إضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي خرجت بها الدراسة.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية.
2. الفرضيات.
3. أهمية الموضوع.
4. أهداف الموضوع.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تعتبر الإدارة بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود منظمات تهتم وترعى شؤون العاملين، وتعد سياسات الأفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم، ولم تعرف المؤسسات على اختلافها اقتصادية كانت أو خدمية تطورا بل وتعقيدا كالذي عرفته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه التحديد، وقد ساعد على ذلك التطور التكنولوجي السريع وتوظيف التقنيات الحديثة فكانت النتيجة المباشرة لذلك أن ظهرت مؤسسات اتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإداراتها ووحداتها وقد تطلب هذا الوضع توفر المزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الاهتمام بالموارد البشري أكثر من ضرورة إن لم يملها الجانب الإنساني فيملها الحرص على استغلال الإنسان - العامل - لتحقيق الربح والفائدة وهو ما نادى به " ماري فيوليت (mary violyte 1818-1933) " والتي تعتبر أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم، وقد رفضت فيوليت وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس " فريدريك تايلور (Frédérique Taylor) " في نهاية القرن التاسع عشر، مركزا فيها على الإنتاج واعتبار الإنسان كآلة في تنفيذ العمل وتأكيد على التحكم والتسلط في إدارة المؤسسة كما اعتبرت فيوليت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل، ثم جاء " التون مايو (Hilton mayo 1880-1949) " والذي اعتمد على بحوث ماري فيوليت وتعتبر بحوث مايو دعما ومساندة لأفكارها حيث أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم وقد درس مايو العلاقات الإنسانية بعمق

في التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي توصلوا إليها في الفترة ما بين 1920-

1930م.

ولقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية مع بداية عمل " سيستر برنارد (sister birnarde) "

في الأربعينات ومن أهم العلماء الذين ساهموا في هذا المجال (دوجلاس ماكريجور)، (رنسيس

ليكارت)، (كريس ارجيريس)، (ميثال ماكوبي)، (ويليام اوهايو)، ونجد أن كلا من هؤلاء

العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني.

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية والتأكيد

على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد وإرشادهم وتوجيههم بدلا من إعطاء الأوامر فقط، وان يكون التنظيم

مكانا تلقائيا قائما على الاختيار، الأخلاق، تفويض السلطة، التأكيد على استقلال الفرد قدر

الإمكان، الدقة، الانفتاح على البيئة الخارجية.

ولذلك تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية المورد البشري هو العنصر الأساسي لتطور المؤسسة، فبالرغم من

التطور التكنولوجي الذي قلص من دوره لكنه يبقى هو رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لكل المنظمات

وهذا ما تؤكد عليه كل الأبحاث الحالية والتي تمثل اليوم المنطلق الرئيسي للتسيير الحديث كدراسة كل من

المؤنس (1988م) والقحطاني (2001م)، و اوراتا (2000م)، فهو المورد الوحيد في المنظمة التي

يتمتع بميزة العقل والتفكير والتجديد ومنه التميز والتفوق.

وفي الجهة الأخرى قام "مالكولم ماكثير" بمحوم واسع الانتشار على العلاقات الإنسانية في مقالة له

في الستينات بعنوان "relations tee Much human" وعبر عن إحساسه بان هناك قلق

زائدا نحو مشاعر الأفراد ويجب أن يعطي اهتمام أكثر لأداء العمل وهو الذي يتوقف عليه نجاح

المؤسسات لتحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه

المنظمات اليوم من حيث الأداء العالي والجيد الذي هو نتاج جهد سواء عضلي أو فكري يقوم ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين. للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا ومبني على استغلال المواد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على راحة وصحة وامن العامل هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية و الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز بين المؤسسات الناجحة وقد سعت العديد من الدراسات والبحوث للتعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم وتنمية الشعور لهم بالانتماء للمنظمة وزيادة درجة الرضا عن عملهم وعن منظماتهم وعن حل مشكلاتهم الإنسانية التي يواجهها هؤلاء الأفراد داخل المنظمة وخارجها، ومن هذه الدراسات دراسة القناص (1996م)، دراسة سعود (1992م)، دراسة مالكولم باترسو (2000م).

وإذا كانت العلاقات الإنسانية على النحو الذي سبق تعني مراعاة ظروف العاملين وتعمل على حل مشكلاتهم في رفع كفاءتهم وزيادة قدرتهم وتحسين أدائهم في جو من التفاهم والتعاون والثقة والتعاطف والمودة والألفة، فإن الأمر قد يتغير في القطاعات شبه العسكرية والتي تتميز بطبيعة خاصة. ومن هذا المنطلق ومحاولة منا لمعرفة العلاقة القائمة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع العلاقات الإنسانية في الحماية المدنية بولاية المسيلة وتحديد مدى علاقتها بالأداء الوظيفي للأعوان في هذه المنظمة، من خلال معرفة مدى نشر العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الأعوان على اعتبار أهمية الأداء الوظيفي في رسم حاضر ومستقبل المنظمة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

__ هل هناك علاقة بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

__ ما واقع العلاقات الإنسانية في الحماية المدنية من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية؟

__ ما مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية؟

__ هل توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؟

2. الفرضيات:

● الفرضية العامة:

__ توجد علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

● الفرضيات الجزئية:

__ واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

__ مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.

__ توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

3. أهمية الموضوع::

إن هذه الدراسة تمثل أداة تشخيصية مهمة لعدد من المشكلات الواقعية في مجال العمل المنظمي حيث يمكن أن يستفيد المديرون منها في معرفة أنواع الحاجات للعاملين وتأثيرها على أدائهم حتى تمكنهم من زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، هذا بالإضافة إلى أن الدراسة ستركز على أهمية العلاقات الإنسانية خاصة أن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة وهناك افتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات

الإنسانية بشكل وافي، لذلك فالحاجة لمثل هذه الدراسة للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنساني والطبيعة البشرية وتأثيرها وعلاقتها على أداء العاملين.

كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، وهو العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في قطاع الحماية المدنية وهو قطاع حيوي و متميز من القطاعات الخدمائية، ويمكن النظر إلى أهمية موضوع الدراسة من زاويتين: العملية والعلمية.

• الأهمية العملية:

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة ما تتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية العلاقات الإنسانية في الحماية المدنية باعتبارها قطاعا حيويا هاما يمكن أن يؤثر سلبا على الخدمات المقدمة والواجبات المنوطة بها إذا ما ساءت العلاقات الإنسانية بها خاصة من حيث المساهمة في حماية الأفراد والممتلكات.

• الأهمية العلمية:

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق لأعوان الحماية المدنية بالمسيلة (عينة الدراسة)، ومن ثمة فإن ما نتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على أعوان الحماية المدنية لهذا القطاع، وما يترتب عن ذلك من التوصل للأسلوب الذي يحقق العلاقات الإنسانية، ويرفع من الأداء الوظيفي ويعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

4. أهداف الموضوع:

لأبي بحث علمي أهداف محددة ومسطرة، وبقدر ما تكون هذه الأخيرة كذلك بقدر ما يتضح السبيل الأنجع للوصول إلى المعلومات المفيدة في إتمام البحث العلمي ويمكننا من خلال - النقاط التالية - تحديد أهداف دراستنا عموما من خلال إطارها العام ومضامينها المحورية:

_ التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل قطاع الحماية المدنية.

- __ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- __ الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- __ توسيع النظرة لموضوع الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قطاع الحماية المدنية للتمكن من إبراز بعض المعضلات أو النقائص التي يعاني منها هذا التنظيم الحيوي.
- __ تسليط الضوء على الأنماط والهياكل الإدارية والوظيفية للحماية المدنية.
- __ تقديم المناسب من المقترحات لتطوير النظم والممارسات الإدارية من خلال اهتمامها ببيان مجموعة التعابير والمؤشرات التي توفر استنباطات موصوفة لقياس الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- __ إعطاء القارئ فكرة واضحة وشاملة في نفس الأوان عن كيفية تحسين الأداء الوظيفي في محيط العمل بغرض نشر الوعي بأهمية استخدام الطرق والأبحاث العلمية لحل مشاكل الإدارة المتعلقة بالجانب الإنساني.
- __ هذه الدراسة هي بمثابة دعوة لتوجيه الاهتمام نحو دراسة قطاع الحماية المدنية دراسة واقعية تعتمد على الحقائق النابعة من واقع عمل هذا القطاع الحيوي.
- __ تقديم بعض التوصيات التي تحسن من الأداء الوظيفي موضوع الدراسة.
- __ توجيه أنظار قادة المنظمات عموماً والمبحوثة خاصة إلى الدور الذي تلعبه بيئة العمل المريحة وعلاقات العمل الفاعلة في الارتقاء بإرضاء العاملين ثم بمستويات الأداء الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع :

- أن اختيار أي موضوع ليس بالأمر السهل، نظراً لأهمية هذه الخطوة في حد ذاتها، فهناك شروط عديدة لاختيار أي موضوع أهمها وأولها أن يكون الموضوع المختار موضوع دراسة وبحث، وثانيها وفرة المراجع والمصادر، وبالإضافة إلى الشرطين المذكورين يمكننا حصر أسباب اختيار هذا الموضوع على وجه الخصوص في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

● الأسباب الذاتية:

- __ بحكم انتمائي إلى هذا القطاع وقربي من مصادر المعلومات واحتكاكي بالموضوع ميدانيا.
- __ مدى ملائمة طبيعة الموضوع مع الإمكانيات المتاحة ومجال الدراسة المناسب.
- __ بالإضافة إلى الفضول العلمي الذي دفعني إلى السعي نحو معرفة واقع العلاقات الإنسانية السائدة في ميدان الدراسة، ومساهمتها في الأداء الوظيفي ومسبباتها الحقيقية.

● الأسباب الموضوعية:

- __ الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجال العمل والتنظيم.
- __ النقص الملحوظ في الدراسات والبحوث حول العلاقات الإنسانية في الجزائر.
- __ علما أن البحث العلمي يحتاج إلى البحث في المنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية في بحوث العلوم الاجتماعية اليوم.
- __ كون الدراسات السابقة المتخصصة في نفس الموضوع جاءت مركزة على المجال الصناعي بمعنى التركيز على المؤسسات والمنشآت الصناعية، لذا حولنا دراسة نفس الموضوع لكن في مجال الخدمة الاجتماعية.
- __ تطور مفاهيم جديدة لإدارة الأفراد والرغبة الملحة في تعميق الدراسة.
- __ التغيير السريع الذي تعيشه المنظمات الحديثة وقطاع الحماية المدنية بوجه اخص واتساع دورها الحيوي في المجتمع.
- __ التعرف على مكانة العلاقات الإنسانية بقطاع الحماية المدنية بالمسيلة والتعرف بالمقابل على مكانة الحماية المدنية ضمن هذه النظرية.

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أكثر الخطوات حساسية وأهمية في البحث وذلك كما يمكن أن تساعدنا في تبسيط موضوعنا أكثر وجعله أكثر فهما وتحديدا إن عملية تحديد المفاهيم تساعدنا في ضبط اشكاليتنا وتدقيقها، وهو ما سنحاول الأخذ به في دراستنا هذه.

• العلاقات:

العلاقات: جمع مفردها (علاقة) بفتح العين، وتعني كما يقول الجوهري: " علاقة الخصومة وعلاقة

الحب". (الجوهري، 1979م: ص531).

من صفات الكائن البشري وجود علاقات بينه وبين الآخرين ومن الأفضل تسميتها بالعلاقات البشرية بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية وهي بالتالي تختلف عن مفهوم العلاقات الإنسانية والتي أصبح متعارف عليها بالعلاقات الإيجابية.

إن وجود الجماعة البشرية يعني بالضرورة وجود تفاعل اجتماعي سواء كان في المدرسة أو العمل أو في المجتمع المحلي بغض النظر إذا كانت هذه الجماعة صغيرة العدد أو كبيرة، ومن البديهي أن يكون بعض أفراد هذه المجموعات في بؤرة العمل الجماعي أي دورهم أساسي في التفاعل الاجتماعي وبعضهم يرضى لنفسه أن يكون هامشيا مع كونه ضمن الجماعة لذا تجد أن بعض أفراد الجماعة يشعر بالراحة والاطمئنان ويتمتع بالصحة النفسية وتحقيق الذات لوجوده داخل الجماعة والبعض الآخر يشعر بالضيق والاضطراب والقلق والإحباط من تعامله مع أفراد الجماعة. (محمد، 1992: ص437).

وبالرغم مما سبق فلا بد للفرد أن يعيش ضمن الجماعة ويسعى باستمرار إلى التكيف ويتناسى عن بعض خصائصه الفردية دون أن يؤثر ذلك سلبا على مفهوم الذات لديه وذلك لضرورة وجوده داخل أسرة أو المدرسة أو الجماعة أو المعمل و المؤسسة التي يعمل فيها.

● الإنسانية:

تعني كما حدد ذلك مجمع اللغة العربية "جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره، بمعنى أن الإنسان يمكن ان يتصف بجملة من الصفات المتضادة، فتارة قد يكون عادلا في معاملته، وتارة قد يكون ظلما وأي الوصفين غلب على طبع الإنسان وتصرفاته، فانه يتسم ويوصف به" (مجمع اللغة العربية، 1972م: 30).

يعود تيار الإنسانية إلى عصور النهضة الأوروبية، وقد هيمن هذا التيار على الأدب والفنون والقيم الاجتماعية والفردية لذلك العصر، "لقد أطلق اسم انسانويين بداية على الشريحة المثقفة في عصر النهضة لأنها كانت مولعة ولعا شديدا بالثقافة القديمة اليونانية الرومانية". (محمد، 2002م: ص114).

لقد عرف "شيلر"، وهو انسانوي من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في كتابه (الإنسانية 1993م) بقوله: "إن هذا المذهب الفكر (المذهب الانسانوي) هو التعبير الحديث عن مقولة براتاغوروس القديمة في إن (الإنسان مقياس كل شيء)". (محمد، 2002م: ص121).

أنها دعوة لتحرير الإنسان من كل سلطة خارج حدود الإنسان ذاته، وتحريره من فكرة الإله، وتحريره من الكنيسة، وتحريره من سلطة العادات.

إن المذهب الإنساني يرى إن على الإنسان الفرد أن يصنع معايير الخاصة للخطأ والصواب والخير والشر والجميل والقبيح والإنسان بعد ذلك هو سيد نفسه وهو سيد الطبيعة ولا مكان إلى سيد آخر في هذا الكون سوى الإنسان.

إن الإنسانية من منظور إسلامي هي: " كل ما هو مناسب لفكرة الإنسان، وفضرة الإنسان، كما هو كماله وغاية وجوده لا تتحقق إلا بالعبودية لله عز وجل". (محمد، 2002م: ص123).

ولذلك فإن إنسانية الإنسان لا تتحقق في أي صياغ يخرجها عن عبوديته لله كحقيقة مرتبطة بوجوده، وإن الدين الذي هو مجموع العقائد والشرائع والقيم والأخلاقيات التي اشتعرها الله لعباده هي ما يناسب فطرة الإنسان وهي ما يحقق إنسانيته.

• العلاقات الإنسانية:

هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى الكفاءة والفعالية، وتحقق له في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا والانتماء والألفة بين الأفراد. (العمري، 1422هـ: ص 11).

كما تعرف بأنها احد العوامل المهمة للإدارة الناجحة فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتنمية الشعور للانتماء للمنظمة.

• التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:

في هذه الدراسة هو أسلوب التعامل القائم بين أعوان الحماية المدنية، والتي يتم من خلالها التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأعوان وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم، وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ومن ثم تتحقق أهداف قطاع الحماية المدنية بكفاءة وفعالية.

● الأداء:

ـ الأداء في اللغة: الإيصال والقضاء والايتمان.

ـ وفي الاصطلاح: إيقاع الفعل في وقت محدد له شرعا أولا، وقد عبر الكثير في تعريف الأداء " ما فعل في وقت محدد له شرعا، فيكون التعريف بالإيقاع ناظرا إلى نفس الفعل بينما يكون التدبير للفعل ناظرا إلى ما يفعل وهو المؤدى". (العلاق، 2004م: ص175).

كما يعرف الأداء بأنه: " ما يتمكن الفرد من تحقيقه آتيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي إن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة". (العلاق، 2004م: ص187).

والأداء بطريقة المعادلة = القدرة، أي قدرات الفرد (قدرات عقلية ووجدانية وجسدية) × الدافعية (الدافع

المادي والمعنوي)، حتى يتمكن هذا الكائن (الفرد) من أداء الواجبات التي أوكلت إليه بالطريقة مرضية

ويتحمل نتائج أدائه، وهذا الذي يقصده الإداريون لتقويم الأداء عملية مراجعة أداء العاملين

وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القدرات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم لترقية مستقبلا.

وهناك نوعان من الأداء: الأداء الفعلي والمخطط للفرد وللمنظمة، الفعلي هو الذي يتحقق، والمخطط هو

الذي رسم في بداية الخطة.

● مفهوم الوظيفة:

المدلول البسيط المتبادر إلى الذهن لكلمة وظيفة وهو ما يقوم به الإنسان من عمل وما يحترفه من مهنة

ولقد تحور هذا المدلول بفعل الاستخدام " فعندما يرد مرتبطا بالكتابة في مصطلح الكتابة الوظيفية فانه

يعني إعداد التلخيص والتقرير والرسالة الإدارية والخطة والمحاضرة العامة والتعليق". (العلاق، 2004م:

ص210).

وعندما يرد مرتباً في مصطلح النحو الوظيفي فإنه يعني دراسة القواعد التي تعين الإنسان على سلامة التركيب وصحة الإعراب بعيداً عن التفصيلات والتعليقات والتأويلات وغيرها من الأمور التي تخرج النحو من دائرة الدراسات التطبيقية إلى دائرة العلوم والفلسفة. (العلاق، 2004م: ص212).

ويعني البحث الوظيفي: " الدراسة التي يبني عليها عمل وتنهض بها صورة مادية محسنة أو معنوية نفسية وذهنية غير محسنة". (العلاق، 2004م: ص215).

وقد تكون الدراسة بهذا المفهوم تطبيقية أو نظرية طالما أنها أدت وظيفتها في تعميق فكر أو ترقية أخلاق أو تعديل سلوك أو نفع للناس في دينهم أو دنياهم بصورة عامة.

● مفهوم الأداء الوظيفي:

يسير الأداء الوظيفي إلى مجموعة سلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (العوامل، 2004م: ص66). كما أنه يعني تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تكلفه بها الجهة التي يرتبط معها بوظيفة. (هلال، 1996م: ص12).

● والتعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: في هذه الدراسة يعني قيام أعوان الحماية المدنية بتنفيذ المهام

والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل رتبة ومستوى وظيفي لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.

● الحماية المدنية:

مرفق عمومي مهامه حماية الأشخاص والممتلكات وطبيعة مهامه تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والتقنية وهي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بميكل خاص وميزانية مستقلة كما أنها تتمتع بتنظيم إداري تقني وعملي ضمانا للتكفل بالمهام الإنسانية المنوطة بها.

عون الحماية المدنية:

يعد موظفي الحماية المدنية الأعوان المعينون في منصب دائم والمساهمون في المهام العامة للحماية المدنية ويكون موظف الحماية المدنية في وضعية عمل داخل وحدات الحماية المدنية والمصالح الخارجية ويمكن أن يكون فضلا عن ذلك في وضعية عمل ضمن الإدارة المركزية للحماية المدنية.

7. الدراسات السابقة:

قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة التي اتخذت من العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي عنوانا لها حيث استفدنا من الأطر النظرية لهذه الدراسات ومن الأساليب والطرق المنهجية التي سارت عليها بالإضافة إلى النتائج والتوصيلات التي توصلت إليها مما أفادنا في بلورة إطار نظري مناسب للدراسة الحالية وتوظيف نتائجها عند تحليل نتائج هذه الدراسة وقد لاحظنا انعدام الدراسات الوطنية التي تناولت العلاقات الإنسانية، أما الدراسات التي اهتمت بدراسة الأداء الوظيفي فهي كثيرة في داخل الوطن وخارجه وقد لاحظنا أيضا في حدود اطلاعنا قلة الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع دراستنا وهو العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

وسنقوم في هذا الجانب من البحث باستعراض نماذج من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي لها صلة بدراستنا في محورين وهي: الدراسات الأجنبية والدراسات العربية.

1.7. الدراسات الأجنبية:

1.1.7. تجارب الهاوثرون (1935م):

صاحب الدراسة: حركة العلاقات الإنسانية (1935م)، دراسة منشورة (راوية حسن، 2001: 113-115).

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

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية:

__ ظهور تشريعات تنظم المساواة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة

1935م، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

__ طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاثاً في مجال العمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب

الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات التدخل في شؤون مصانعهم، وسعوا إلى تقوية

العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

إن هذه التجارب تعد بمثابة الشرارة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية.

● نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الأبحاث إلى عدة نتائج تشير إلى أهمية الإشراف التدعيمي وتأثيره الإيجابي على أداء

ومعنوية الأفراد، وبالرغم من أن الباحثين شككوا في صحة هذه النتائج، حيث ارجعوا الأداء المرتفع إلى

بعض الظروف التي سادت في وقت إجراء الأبحاث، ومنها جودة المواد المستخدمة في الإنتاج، المكافآت

المادية، والخوف من أن تستغني المنظمة عن العاملين نظراً لظروف الكساد في ذلك الوقت، لكن وبالرغم

من هذا دافع كثير من الأكاديميون والمديرون عن التأثير الإيجابي لكل من حاجات الأفراد، الإشراف

التدعيمي، وديناميكية الجماعة على الأداء في العمل.

• مدى الاستفادة من الدراسة في انجاز البحث:

تعد الدراسة التي أمدت بها مدرسة العلاقات الإنسانية مهمة بالنسبة للبحث المنجز، لأنها تؤكد مدى أهمية العلاقات الإنسانية الحسنة على الأداء الوظيفي لذلك يمكن الاستعانة بها من اجل تأكيد العلاقة الترابطية بين المتغيرين لأنه بالرغم من أوجه القصور التي شابت العلاقات الإنسانية، إلا أنها فتحت الباب لأفكار أكثر تقدماً وتطوراً للطبيعة الإنسانية، فبدلاً من النظر إلى الفرد باعتباره مخلوقاً اقتصادياً سلبياً، بدأ المديرون ينظرون إلى الفرد إلى انه مخلوق اجتماعي نشط وفعال، بل إنهم اتحدوا خطوات نحو خلق بيئة إنسانية للعمل.

2.1.7. بحوث التقصي لجامعة ميتشغان (1948):

تشير الدراسات الأمريكية على وجه التحديد إلى أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم، ومن أهم هذه البحوث الميدانية بحوث التقصي التي أجرتها جامعة ميتشغان العام 1948م، في عدد من منشآت الأعمال والصناعة المؤسسات الحكومية (الحربي، 2003: 68-69).

وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح بالعينة على ثلاثة آلاف من العاملين ومئات من أصحاب الأعمال، وكشفت نتائجها إن الحوافز المادية ليست أهم من الحوافز المعنوية للانجاز التي تأتي في المرتبة الأولى، وتبين إن ظروف العمل بالنسبة لكثير من العاملين لها أهمية كبيرة من الحافز المادي، ويرى فريق البحث إن العمال يفضلون الأعمال التي تتيح لهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وإبراز مواهبهم كما يهتمون في الوقت نفسه بعضوية الجماعة التي ينتسبون إليها، كما يبدو حماسهم للعمل إذا ما توافرت عدالة الإدارة العليا. وقد أبانت الدراسة أن العوامل التي ترتبط دائماً بالعلاقات الإنسانية وتدعمها هي: التوجيه، نوع العمل الرئيس ومدى التنوع والحرية في العمل، وساعات العمل، والحوافز، وظروف العمل، وتعاون الجماعة والتقدير، والمشاركة في مقترحات في التطوير.

3.1.7. دراسة مالكولم باترسون (Malcolm Paterson 2000) :

بعنوان " تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كالورينا" (ناصر بن محمد، 2006م: 81-82).

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

وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقة الإنسانية الأول كان يتعلق بمحتوى العمل، والثاني يتعلق بالأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات الإستبانة التي اشتملت على أربعة محاور، النوعية الإنتاجية والأداء، والعلاقات الإنسانية ومستويات الجهد، ومحتوى العمل.

وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة قوامها (42) عضو هيئة تدريس، وحللت البيانات باستخدام برنامج spss.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية و تدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

2. كما أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس.

3. أشارت البيانات إلى إن هناك أنواعا مختلفة من العلاقات الإنسانية دال المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤثر على علاقات الأداء.

4. من خلال مراجعة العلاقة بين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعدل الأداء المستقبلي تبين أنها تأثرت مستويات النمو في العلاقات الإنسانية بوجود مناخ إيجابي في محتوى العمل.

5. إن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تم دمج محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين بالمنظمة.

4.1.7. دراسة اوراتا (orata 2000):

بعنوان: "متغيرات العلاقات الإنسانية وأثرها في كفاءة التدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو" (ناصر بن محمد، 2006: 72-73).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في سؤال مفتوح موجه حول اثر العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس المقررات التربوية في كفاءة عملية تدريس تلك المقررات.
وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات المبرمجة التي تعتمد على الإجابات الجماعية لأعضاء هيئة التدريس المقررات التربوية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. إن أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية هي ميل بعض هيئة التدريس للعمل بشكل فردي إلى حد ما، مما يرهق عضو هيئة التدريس ويقلل فرص التدريس الفعال للمقرر.
2. يواجه أعضاء هيئة التدريس صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية لغياب التنسيق بين فريق الأعضاء الذين يدرسون المجموعة الواحدة
3. يرى أعضاء هيئة التدريس إن المجموعة التي تدرس بعض المقررات الدراسية وتسود بينهم علاقات إنسانية إيجابية يحققون نتائج أفضل من تلك التي لا تتمتع بعلاقات إنسانية إيجابية

4. إن وجود علاقات إنسانية إيجابية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أدائهم كمعلمين ناجحين بعد التخرج.

2.7. الدراسات العربية:

1.2.7. دراسة المؤتمر (1988):

بعنوان: "دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية" (المؤنس، 1988: 112-114).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.
2. تأثير القيادة في الأجهزة الأمنية في العلاقات الإنسانية والوقوف على مدى إيجابية العلاقة بين رجال الأمن والجمهور.

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. تتبع بعض الإدارات الأجهزة التي جرى تطبيق أدوات البحث عليها أسلوب حفظ العاملين على

مضاعفة جهودهم إلا أن هذا النظام لا يشمل جميع العاملين.

2. إن العلاقات القائمة بين العاملين في تلك الأجهزة هي مجرد علاقات عمل، أي علاقة زمالة من كونها علاقات اجتماعية.

3. يتباين القادة من حيث مبلغ اهتمامهم بشكوى العاملين لديهم السعي إلى إيجابيتها.

4. كما أكدت الدراسة من حيث النتائج على أهمية التركيز على الوعي بأنشطة العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.

5. هذا الوعي لازال فاترا، الأمر الذي قد يسفر تدني درجة شعور الفرد بالرضا عن العمل ومن ثمة تدني مستوى الكفاءة في أدائه وإنجازه.

2.2.7. دراسة بدر القحطاني (2001):

بعنوان: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية لقوات الأمن الخاصة" (بدر القحطاني، 2001: 171-173).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. التعرف على اثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
 2. الوقوف على انعكاس اثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على العاملين بالقوات الخاصة.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي التي اعتمدت على الإستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعداد استبانته وزعت بطريقة عشوائية بسيطة على عينة مقدارها (356) مفردة من ضباط القوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. تؤثر العلاقات الإنسانية بدعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بالقوات الأمن الخاصة، مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقلل من معدلات تسربهم.
2. إن العلاقات الإنسانية داخل جهاز القوات الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية عال بصفة عامة ويرتفع مستواها بشكل واضح في العلاقة بين الزملاء، وينخفض مستواها بشكل عام في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
3. تؤثر العلاقات التالية سلبيًا على مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة بما يلي:
 - انعدام الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين وزملائهم.
 - عدم تحدث المرؤوسين بحرية مع رؤسائهم.
 - عدم تلبية الرؤساء لاحتياجات المرؤوسين.
 - عدم اهتمام الرؤساء بتقديم الحوافز لتشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
 - رغبة الرؤساء في تنفيذ التعليمات دون نقاش مع المرؤوسين.
 - استخدام الرؤساء السلطة المطلقة لتنفيذ العمل.
 - صعوبة بناء علاقات جيدة مع العملاء وانتهاء العلاقة بين الزملاء بانتهاء الدوام الرسمي.

3.2.7. دراسة آل سعود (1992م):

بعنوان: " اثر بعض أساليب علاقات الإنسانية على كفاءة الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة من مدينة الرياض " (ال سعود، 1992: 127).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. تحديد أساليب العلاقات الإنسانية الأكثر إيجابية لتحقيق مهام وواجبات رجال الشرطة.

2. رفع كفاءة أدائهم، ومعرفة الصعوبات التي يواجهها رجال الشرطة في تعاملهم مع أفراد المجتمع.

3. معرفة الوسائل المناسبة للتغلب عليها، ومعرفة أفراد المجتمع فيما يختص بالوسائل والطرق التي

يستخدمها رجال الشرطة في التعامل مع الجمهور.

وقد استخدمت الدراسة لتحقيق هذه الأهداف أسلوب المسح الشامل من المنهج الوصفي التحليلي

باستخدام أسلوب العينة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. توظيف رجال الشرطة أساليب متعددة من أساليب العلاقات الإنسانية في اتصالحهم مع الجمهور.
2. ضعف التدريب وقلة دوراته بالنسبة لرجال الشرطة من أهم أسباب فاعلية أنشطة العلاقات الإنسانية.
3. فضلا عن كثرة مسؤولياتهم ومناوبتهم.
4. قصور البرنامج التعليمي للشرطة.
5. عدم توفر الوعي الثقافي لديهم بدور العلاقات الإنسانية في ميدان عملهم.

4.2.7. دراسة القناس (1996م): بعنوان: " العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين في

الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة الرياض " (القباص، 1996: 171).

وكانت أهداف الدراسة ميللي:

1. التعرف على مدى تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات الإنسانية بأمانة منطقة الرياض.
 2. مدى انسجام أهداف الإمارة مع دوافع وحاجات العاملين بها.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن هناك علاقة بين مدى معايشة أنشطة العلاقات الإنسانية وبين الأداء.

2. كلما طالت مدة المعيشة كلمات ارتفع مستوى أداء الفرد.
3. هناك علاقة بين معيشة أنشطة العلاقات في بيئة العمل والرضا عن العمل وظروفه و أوضاعه.
4. إن الدعم المعنوي لأنشطة العلاقات الإنسانية يشكل قيمة مهمة في الرضا عن العمل.
5. إن أنشطة العلاقات الإنسانية وفعاليتها في تحقيق العاملين لأهدافهم في الأداء يسهم في التأكد على استمرار تلك الأنشطة بالمعدلات نفسها.

5.2.7. دراسة عبد الهادي (2002م) بعنوان: "العلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية

والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية" (عبد الهادي، 2002: 97).

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. توصيف وتحليل ومقارنة مستويات العلاقات الإنسانية للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية.
 2. تقرير طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية وثلاث صفات شخصية هي: العمر ومدة الخدمة في البنك الحالي والمستوى التعليمي.
 3. تقرير طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية.
- وقد شملت عينة الدراسة (270) موظفا يعملون في بنوك حكومية مختلفة في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي.
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

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

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

6.2.7. دراسة الحربي (2003م): بعنوان: " اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة على العاملين لإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية" (الحربي، 2003: 151). وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على أداء الوظيفة.
2. التعرف على المتغيرات الأخرى كالدافعية ومعرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين للتنظيم الرسمي والغير رسمي للأجهزة الأمنية.
3. معرفة الاختلاف في العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية، وداخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة.
4. تحديد السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية ومن ثمة معرفة تأثيرها على الأداء.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام العينة العشوائية، حيث تم جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام أداة الإستبانة التي تشمل أربعة محاور. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة بين زملاء العمل تؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل.
2. يميل العاملون إلى احترام وتقدير بعضهم البعض.

3. كما أظهرت الاختلاف في العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي والغير رسمي لغير العاملين لعدد من

الجهات الأمنية، وبينت اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين لدى العاملين في

الجهات الأمنية.

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور

مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي

والغير رسمي.

5. أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين

التنظيم الرسمي والغير رسمي لصالح العسكريين.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح

من عمرهم (45) سنة فما أكثر.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي والغير

رسمي لصالح من خبرتهم (5 إلى اقل من 10 سنوات) مقابل من خبرتهم من (10 إلى اقل من 15

سنة) ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم (اقل من 5 سنوات) مقابل من

خبرتهم (15 سنة فما أكثر).

3.7. التعقيب على الدراسات السابقة:

تدور غالبية الدراسات السابقة حول موضوع الباحث وهو العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين في مجالات وبيئات مختلفة، وقد تناولت الدراسات السابقة

في مجملها ثلاث موضوعات هي: العلاقات الإنسانية، والأداء الوظيفي، والعلاقات الإنسانية وعلاقتها

بالأداء الوظيفي، ويستخلص الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

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

1. إعداد الإطار النظري لدراسته وبناء أداة الدراسة.
 2. الاطلاع على مناهج البحث التي اعتمدها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقت بها.
- ثانياً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في ما يلي:
1. إن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث.
 2. استخدمت جميع الدراسات السابقة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدمت إحداها المقابلة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات الميدانية، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة.
 3. بعض مجالات التطبيق في الدراسات السابقة، وإن كان معظمها قد تم على مجتمع ضباط وزارة الداخلية، وإحداها على ضباط قوات الأمن الخاصة، وهو ما يتفق مع مجال تطبيق دراسة الباحث على أعوان الحماية المدنية وهو سلك ذو نظام شبه عسكري تحت وصاية وزارة الداخلية.
 4. استخدمت غالبية الدراسات السابقة أسلوب المسح باستخدام العينة وهو نفس الأسلوب الذي استخدمه الباحث.

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

1. بيئة تطبيق الدراسة: فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات أجنبية، وأخرى في بيئات عربية، ودراسة الباحث تختلف عن الدراسات التي تمت في البيئات الأجنبية، وتتفق مع تلك التي تمت في البيئات العربية.
2. مجال التطبيق: العديد من الدراسات السابقة تمت على عينة من الموظفين والمعلمين، وأعضاء هيئة التدريس، بينما طبقت دراسة الباحث على أعوان الحماية المدنية.
3. من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية

الفصل الثاني:

العلاقات الإنسانية

تمهيد.

1. مفهوم العلاقات الإنسانية.
2. تطور نظرية العلاقات الإنسانية.
3. نظرية العلاقات الإنسانية.
4. خصائص العلاقات الإنسانية.
5. الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.
6. الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية.
7. مهارات العلاقات الإنسانية.
8. العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية.
9. المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الإنسانية.

خلاصة.

تمهيد:

ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية بصفة عامة على جميع التفاعلات بين الأفراد في جميع المجالات فيرتبط الأفراد بنظام معين لتحقيق هدف محدد، وبذلك يمكن القول بان العلاقات الإنسانية هي تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة.

ولا شك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين وهم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القواعد والقوانين السائدة بينهم، ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، وهم بذلك يكونون جماعة متماسكة متحابية لا يفصل بينها حواجز إدارية أو مادية، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقها. وسوف نحاول في هذا الفصل الإمام بجميع عناصر هذا الموضوع ونتعرض إلى بعض الوسائل المرتبطة بمدرسة العلاقات الإنسانية وذلك من اجل تجاوز الفهم السطحي الذي كثيرا ما يتبادر إلى الأذهان حول هذا المفهوم لكلمة " العلاقات الإنسانية".

1. مفهوم العلاقات الإنسانية:

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

__ فهاهو (سكوت **Scotte**) يعرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى عمليات حجز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروعة. (scotte, 1962, p3).

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

__ أما (سالنو نستول **Salto nstaol**) فيعرف العلاقات الإنسانية بأنها " دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، الأفراد كمديرين والأفراد كأعضاء في النقابات، والأفراد كأعضاء في المشروعات ذات الأهداف الاقتصادية". (salto nstaol, 1959, p4-5).

__ ويعرف العلاقات الإنسانية (النمر وآخرون) " بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بالمنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا انفعاليا، أكثر منه رشيدا ومنطقيا". (النمر وآخرون، 1411هـ: ص56).

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

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

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

— كما يعرفها (كيمبول وايلدنز) بأنها "خلق جو انفعالي سليم في المدرسة". (وايلدنز، 1982م: ص 29).

— في حين يعرف إسماعيل العلاقات الإنسانية بأنها " ترشيد السلوك الإنساني بأساليب اجتماعية وقواعد سلوكية مثالية". (إسماعيل، 1981م: ص 42).

— بينما عرف (رشوان) العلاقات الإنسانية بأنها " نوع من العلاقات الاجتماعية أي علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بهذه المؤسسة". (رشوان، 1997م: ص 13).

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

— ويعرف العلاقات الإنسانية (بستان وطه) بأنها " السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وتقدير مواهبه على الاحترام المتبادل بين الأفراد وغيرهم وبين القائد والرئيس أو المسؤول عنهم، وعلى حسن النية نحو الآخرين، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها". (بستان وطه، 1983م: ص 60).

— من خلال التعريفات السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن تلخيص مفهومها في النقاط التالية:

1. تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
 2. تحفز العلاقات الإنسانية الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
 3. تمكن العلاقات الإنسانية الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
 4. تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
 5. تثير دوافع الأفراد، وهذا من احد العوامل الأساسية للعلاقات الإنسانية.
 6. تتوافق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع أهداف العاملين بها مع العلاقات الإنسانية، وخاصة من خلال التفاهم والتعاون الذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- وعلى هذا الأساس يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد بتواجهه في المجموعة أكبر من تركيزها عليه من صورة منفردة بان الدراسات تبين أن الفرد عندما يعمل ضمن المجموعة فانه يتفاعل مع أعضائها، ويظهر كفاءات ومهارات لا يستهان بها، حيث يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أكبر " فالعلاقات الإنسانية تنطلق من الفرد الذي يعتبر كوحدة الإشباع والتنظيم الإنساني الذي يشمل الجهود البشرية، وفي إطار دراسة ديناميكية المجموعة فان العلاقات الإنسانية تحاول توجيه سبل واتجاهات المجموعة بكفاءة أكبر وتعطي إنتاجية أعلى يمكن أن تؤثر في سلوك أعضائها، حيث تقيد الإنتاج وتحد من تعاونها كأى نشاط إيجابي". (صلاح، 1999م: ص 28).

كما يمكن تحديد بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية:

1. ينظر البعض للعلاقات الإنسانية أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز.
2. أساء البعض إلى مفهوم "العلاقات الإنسانية" حيث خلط بعض الأفراد بين "الصفة الإنسانية" و "الصفة الشخصية".
3. يقال بأنها تضعف من سلطة الإدارة.
4. يظن البعض أن العلاقات الإنسانية غرض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا.
5. يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

2. تطور نظرية العلاقات الإنسانية:

1.2. حركة الإدارة العلمية:

جاءت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى، وكان الأفراد يعملون ضمن منظومة الإنتاج الضخمة، التي كان يطلق عليها المصنع كأحد الموارد، وكان ينظر إليهم كآلات تدير ماكينات، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، بل كانت هناك قيود على حركة العمال داخل المصنع، مما قضى على أي اتصال بينهم وبين صاحب المصنع، وكانت الفرصة الوحيدة للاتصالات الإنسانية خارج نطاق العمل، كما كان يجد من هذه الاتصالات طول ساعات العمل، وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد من طلوع الشمس إلى غروبها، ولقد كان العمل في مثل هذه الظروف الشاقة إلى وجود

علاقات إنسانية، إلا أن مثل هذه الحاجة لم يكن احد يفكر فيها، كما أن الظروف المحيطة لم تكن تسمح حتى بوجود شكل من أشكال العلاقات الإنسانية.

وفي هذه الظروف التي سادت كان **روبرت أوين (Robert Owen)** في إنجلترا سنة 1800م أول من اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار- وكان ذلك منتشرًا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج- وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك، كما سعى إلى تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية، فإنه يمكن أن نقول أنها كانت بداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. (الحناوي، 2003: ص67).

ثم ظهر كتاب "**Andrew ure**" في إنجلترا عام 1835م بعنوان (**Manufactures of philosophy**) وفيه ابرز المؤلف لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة، بجانب العامل الفني والعامل التجاري، وقد صور الاعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار "**ure**" قبولًا بطيئًا أو لم تجد أي قبول على الإطلاق، ثم تلاشت نهائيًا باعتبار أنها كانت تمثل اتجاهات من أفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طيبة وليست اتجاهات تنطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات في ميدان الإنتاج. (الشنواني، 1999م: 502-504).

أسس "**فردريك تابلور**" حركة الإدارة العلمية، وخلال الفترة الواقعة بين 1903-1911م قدم على التوالي كتابيه الشهيرين "**إدارة الورشة**" و "**أصول ومبادئ الإدارة العلمية**" حيث اظهر فيها العديد من مبادئ إدارة الأعمال خاصة في كتاب الإدارة العلمية الذي تضمن المبادئ التالية: (حسن، 2004م: 46).

1. أن الإدارة المثالية علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية يمكن تطبيقها على مختلف أوجه النشاط الإنساني، سواء كانت تلك التصرفات فردية أو جماعية بسيطة كانت أم معقدة.
 2. من الممكن رفع الكفاية الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ وأصول إدارة الأعمال في مختلف مجالات العمل.
 3. إمكانية علاج انخفاض الكفاية الإنتاجية عن طريق توفير طبقة رشيدة من المديرين، فالعبرة ليست بتوافر مجموعة من العمال المهرة الذين يستطيعون تم يصلوا بالإنتاج إلى أرقام مرتفعة.
 4. تعمل إدارة الأعمال على تحقيق التوازن الأمثل بين مصالح العمل ومصالح العمال من خلال التوفيق بين هذه المصالح، كما تعمل على القضاء على التعارض الموجود بينها بقدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحقيق مصالح كل منهما.
 5. الإدارة العلمية مسئولة عن جميع المعلومات ثم تبويبها وصياغتها في معادلات وقوانين بحيث تساعدهم على أداء العمل وفق القواعد والقوانين التي يتم تحديدها بناء على هذه المعلومات.
 6. فصل التخطيط عن التنفيذ باعتبارهما نشاطين مختلفين، وينتج عن هذا أن الإدارة الفعلية للمصنع لا تستند إلى إدارة التخطيط.
- هذه مبادئ الإدارة العلمية كما حددها تايلور، وقد واجه العديد من الانتقادات إلى أفكاره ولعل أهم هذه الانتقادات انه أهمل العوامل الإنسانية في الإدارة بالرغم من أهميتها وفعاليتها، كما اتهم تايلور بأنه يعامل الإنسان على أساس انه آلة حيث أن مدرسة الإدارة العلمية تركز على أن العامل يجب أن ينصاع كلية إلى تعليمات محددة إذا أريد منه أداء العمل بكفاءة فالوظيفة هي العنصر الثابت والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة.

2.2. حركة العلاقات الإنسانية:

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري المعاصر، وقد جاءت كرد فعل لمبادئ وأفكار الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج، وأهملت مشاعر واحتياجات العنصر البشري في مجال علم الإدارة، وقد انبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة الهاوثورن، والتي أجريت في مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك فيما بين عامي 1924-1932م وقد قام بهذه الدراسة مجموعة من العلماء الاختصاصيين في علم النفس والاجتماع وعلى رأسهم التون مايو في شركة (وسترن اليكتريك) لدراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين 30 ألف من عمال الشركة بعد أن استخدمت بعض الوسائل لتخفيف حدة فروض " تايلور " التي كانت سائدة في تلك الفترة، والتي قامت على دراسة العمل دراسة فردية، وان الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع، وان الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الإنتاج. (الحناوي، 2003م: 62).

ولم تظهر أهمية العنصر البشري بشكل واضح في الإدارة إلا في القرن العشرين بسبب التطور في بني الاقتصاد والإدارة نتيجة الثورة الصناعية وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بعد أن نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العامل في المنظمة على انه احد عناصر الإنتاج، وانه يعمل كآلة، وبالتالي يعطي الوقود اللازم "أجور وحوافز"، ولذا فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأفكار التي نادى بها مدرسة الإدارة العلمية، كما جاءت نتيجة لتجارب علمية على بعض موظفي شركة وسترن إلكتريك (Western Electric)، ويمكن تلخيص الأفكار الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي: (النجار وراغب، 2004: 90):

1. تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية.

2. تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قويا في تحديد الإنتاجية أيضا.
3. توجد أنماط متباينة من الإشراف والقيادة، وأكثر هذه الأنماط
4. فعالية هو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
5. يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
6. تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا مهما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

وبذلك نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، ولكنها رغم ذلك واجهت انتقادات عديدة. (العميان، 2004: 45).

ويمكن القول بان التجارب التي أجراها " التون مايو" في مصانع هوثورن تعد نقطة الانطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني، كما تكمن الأهمية الفعلية لتجارب التون مايو في مدلولاتها التي أعطت بعدا أعمق لنتائجها، حيث تعد التجارب الأولى من نوعها التي حاولت إخضاع السلوك الإنساني للتجربة العلمية في الوقت الذي كان هناك اقتناع لدى رجال الإدارة بعدم إمكان إخضاع هذا السلوك. (حسن، 2004م: 57).

يعد " رنسيس ليكارت" من أكثر العلماء إسهاما في دراسة التنظيم الإنساني وبعض العلماء الذين أسهموا أيضا مثل "دوجلاس ماكجربجور" و "ارجريس" وقد أكد ليكارت على أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم في تحقيق الأهداف (الحناوي، 2003م: 64).

كما يعد التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة التي تركز على أشياء منها:

العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندها البعض ويعارضها البعض الآخر والتعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسؤولية والثقة بين أعضاء المنظمة والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع واتخاذ القرار، ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ الديمقراطي، لوجود قنوات الاتصال مفتوحة من المنظمة على البيئة الخارجية والاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين، ويزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المنظمة، ومن ثمة يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين بها.

1.3.2. دراسات الدافعية في التنظيم:

تبع أبحاث التون مايو جهود مجموعة أخرى من علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع، حيث قام العديد من العلماء مثل ماسلو (A. Maslow) وهيرزبيرج (Hertzberg) وفروم (vroom) وغيرهم بدراسة العلاقات بين الروح المعنوية للأفراد وبين إنتاجيتهم في محاولة منهم لتطوير وبلورة ما انتهى إليه التون مايو في مجال العلاقات الإنسانية، كما كان من نتاج دراسة التون مايو تطور الفكر الإداري في إدارة جهود الأفراد والتعامل معهم أن ظهرت العديد من الدراسات ذات التوجه الإنساني، ويعرض الباحث منها ما يلي: (الشنواني، 1999: 507)..

أ. نظرية Y لماكريجور:

لخص ماكريجور مضمون التفكير الجديد ذو التوجه الإنساني في نظرية أطلق عليها " نظرية Y " تقوم على الافتراضات الرئيسية التالية:

1. أن الإنسان العادي يقبل في الظروف العادية تحمل المسؤولية، بل يسعى إليها ومن ثمة يسعى إلى أن يكون له دور، وان يعمل عملا ذي معنى.

2. يعد ذلك الجهد العضلي والذهني في العمل شيء طبيعي جدا كاللعب والراحة.

3. إن الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

4. ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل، ومن وجود نظام سليم للإثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف.

ب. نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تعد إسهامات أبراهام ماسلو A. maslow من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية بل أنها نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز، وتقوم نظرية ماسلو على أساس ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي تمثل قاعدته الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم، حيث الحاجة إلى تحقيق الذات، وهو ما ساعد بشكل كبير في تطبيق مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية.

وترتكز نظرية ماسلو على الفرضين الأساسيين التاليين:

1. أن الإنسان له حاجات متعددة، وان الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، إما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد.

2. أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وإذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها، وقد قسم ماسلو هذه الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية كما يلي:

● الحاجات المادية/ الفسيولوجية:

تعد هذه الحاجات من أقوى دوافع الإنسان التي تعمل على الحفاظ على حياته مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والجنس والراحة، وتتصل بهذه الحاجات الأساسية الحاجات المادية التي تساعد على إشباعها مثل الحاجة إلى الراتب الذي يعد أساس لإشباع الحاجات الفسيولوجية، كما أن المكافآت والحوافز المادية

والعينية وهي تستخدم كعامل مؤثر في دفع الإنسان إلى بذل المزيد من الجهد في عمله كما أن الحاجة إلى التهوية الجيدة والتبريد أو التدفئة والإضاءة (ظروف العمل المادية) تعمل على إشباع الكثير من الحاجات الفسيولوجية، لذلك فانه من الأمور الهامة في مجال العمل مراعاة تحقيق الحاجات المادية للعاملين مثل فترات الراحة في العمل لتلافي الإجهاد الذي قد يصرف العامل عن عمله الأساسي.

● حاجات الأمن:

تتمثل حاجات الأمن في توفير البيئة الآمنة للإنسان بحيث يوفر له الحماية من خطر الآخرين والحماية من الكوارث كذلك تامين الراتب والحماية من انقطاع مصدر العيش وذلك حتى يضمن العامل مصدرا ثابتا لإشباع حاجاته و حاجات أسرته، كما تعد بيئة العمل مهمة من حيث توفير حاجات العامل عن طريق العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين، وإحساس العامل لتقدير الجهود التي يبذلها من قبل رؤسائه، إضافة إلى حمايته من مخاطر العمل، وكذلك الضمانات اللازمة عند تركه العمل وتحديد مسؤولياته وواجباته من العمل مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الطمأنينة في نفس العامل.

● الحاجات الاجتماعية:

تتعلق الحاجات الاجتماعية برغبة الإنسان في الاتصال والتعامل والصدقة مع الآخرين وتكوين العلاقات الاجتماعية معهم، حيث أن عدم إشباع هذه الحاجات في بيئة العامل قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بعدم التوازن النفسي، مما يؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، ومن هنا تبرز أهمية إشباع حاجات العاملين الاجتماعية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي ويكون ذلك عن طريق أساليب مختلفة مثل تنظيم فترات للراحة بين ساعات العمل يجتمع فيها العاملون إضافة إلى الرحلات واللقاءات غير الرسمية لتحقيق الحاجات الاجتماعية بالنسبة لهم.

● حاجات التقدير:

تتمثل حاجات التقدير في رغبة الإنسان لتكوين صورة جيدة عن نفسه واعتراف الآخرين به وإحساسه

بأهميته عند الناس، ويقسم ماسلو هذه الحاجات إلى نوعين:

الأول: يتمثل في الرغبة في القوة والانجاز والاستقلال والحرية.

الثاني: يتمثل في الرغبة في السمعة وكسب احترام الآخرين والتقدير.

نجد أن العامل إذا أجاد عملا ما فانه يحتاج إلى تقدير رؤسائه له بكلمات الثناء أو بالترقي، وان الرئيس

الذي يعرف مدى أهمية العلاقات الإنسانية في العمل لا تفوته ملاحظة هذه الحاجة في نفوس العاملين

فيشجعهم ويقدرهم ويحترمهم.

● حاجات تحقيق الذات:

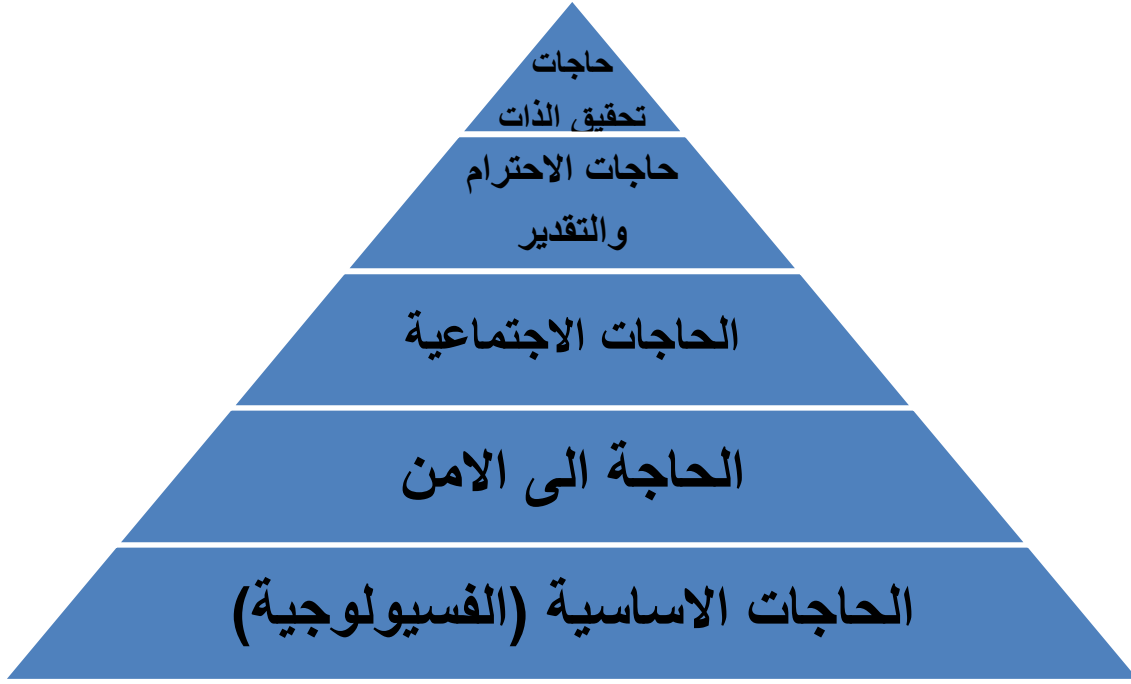
تأتي هذه الحاجات لإثبات الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وتظهر رغبة الفرد في تحقيق ما

يتناسب مع قدراته وإمكانياته، وبمعنى آخر هي رغبة الإنسان في أن يكون كما يود أن يكون، وما يمكن أن

يكونه، ويساعد على ذلك ما يهيئه العمل من ظروف تساعد على تحقيق هذه الحاجة عن طريق تفويض

السلطات والصلاحيات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه بطريقة يشعر فيها بالحرية والاستقلال والمشاركة

في تحديد طرق وإجراءات العمل (هاشم، 2003م: 223-2017).



الشكل رقم (1)

التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو (سليمان، 2003م: 205)

يوضح من الشكل رقم (1) أن حاجات الإنسان تأخذ تدريجياً هرمياً في إشباعها، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها، وتبدأ عملية ظهور الحاجات عندما تبدأ الحاجة الأولى بالإشباع بدرجة مرضية، فعندما تشبع الحاجات الأساسية للإنسان تبدأ الحاجة إلى الأمن بإلحاح، وهكذا الحال بالنسبة للحاجات الأخرى، والحاجة التي تؤثر على السلوك هي الحاجة غير المشبعة، وطبقاً لنظرية ماسلو فإن الحاجات غير المشبعة تسبب نوعاً من التوتر أو عدم التوازن، الأمر الذي يقود العاملين إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوتر وإعادة حالة التوازن الداخلي. ولقد تم استخدام نظرية ماسلو في المجال النفسي في عدة دراسات نذكر بعضها من هذه الدراسات، حيث يذكر الهادي أن نظرية تدرج الحاجات لماسلو تمثل المسيرة الطبيعية لإشباع الحاجات في ظروف طبيعية، وتعد تفسيراً منطقياً للحاجات الإنسانية ودرجة أهميتها للإنسان، ومن ثمة فإن نظرية تدرج الحاجات لماسلو

تمثل إسهاماً كبيراً في تصنيف الحاجات الإنسانية للفرد وتتأثر هذه العوامل بالفروق الفردية وكذلك في اختلاط ظروف البيئة وتأثير عواملها. (الدياب، 1999م: 142).

كما قام الدياب 199م بدراسة لقياس بعض المفاهيم السيكلوجية (النفسية) للمدراء السعوديين ضمن الإطار العام للنظرية (ماسلو) عن الحاجات الأساسية الإنسانية، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على خمس حاجات هي: (حاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات الاحترام، وحاجات الاستقلال الذاتي، وحاجات تحقيق الذات). وتوصلت الدراسة إلى أن الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمن أكثر إشباعاً من غيرها لدى المدراء السعوديين، وهذا يتفق مع افتراضات (ماسلو) من أن هذه الحاجات أصبحت شبه مشبعة تماماً في معظم دول العالم. (الدياب، 1999م: 279).

ج. نظرية العاملين: لفريدريك هيرزبرج F. Herzberg

تبنى هذه النظرية على وجود نوعين من المتغيرات هما:

• مجموعة العوامل الدافعة: **Motivator factors**:

هي العوامل التي تبرز رضا الموظفين عن العمل ويسبب غيابها سخطاً بينهم مثل طبيعة العمل الذي يقوم به العامل والشعور بالإنجاز والتحصيل والمهارة المكتسبة والمسؤولية والنمو والتقدم في الوظيفة.

• مجموعة العوامل الصحية: **Hygiène Factors**:

هي عوامل ذات علاقة ببيئة الوظيفة مثل (الراتب والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية وسياسة المنظمة وإدارتها وظروف العمل الخارجية والعلاقة مع الزملاء)، وتتفق العوامل الدافعة من نظرية (هيرزبرج) مع قمة هرم (ماسلو) في تحقيق الذات، إما العوامل الوقائية فتتفق مع الحاجات الأساسية (المادية) لنظرية (ماسلو). (الشرقاوي: 2000م، 248).

ويذكر (الشبل 1420هـ) انم اذهب إليه (هيرزبيرج) لا يمكن أن يكون صحيحا على الدوام، وذلك بسبب وجود الفروق الفردية بين الناس وأحيانا يكون مستوى الحاجات العليا غير متوفر للجميع، بمعنى آخر فان فرص إشباع الحاجات العليا قليلة في البيئة التعليمية، وهنا يكون اقتناع الفرد بما يقدمه له هذا العمل نوعا من التكيف الصحي إضافة إلى انه لم يستطع تحديد الأهمية بالنسبة للحوافز المادية لإعطاء صورة متكاملة للرضا عن العمل. (الشبل: 1420هـ، 94).

د. نموذج بورتر- لولير في الدوافع والأداء الوظيفي:

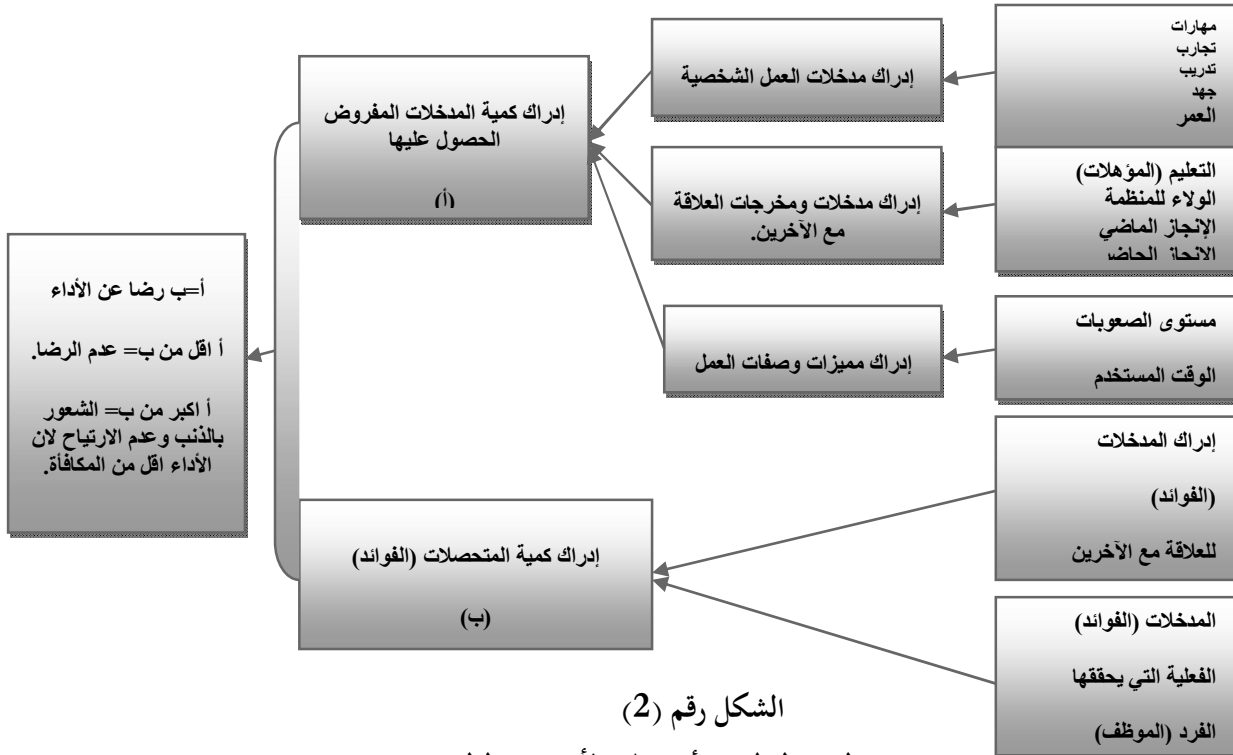
اهتم (بورتر ولولير) بدراسة الدوافع والأداء الوظيفي وأهمية العلاقة بينهما، ففي نموذجهما في الدوافع بدا (بورتر ولولير) بالفكرة القائلة أن الدوافع " الجهد أو الضغوط " لا تساوي الرضا أو الأداء، فالدوافع والرضا الوظيفي والأداء في رأيهم متغيرات مختلفة، وعلاقتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية، أي أن الجهد " الضغوط والدوافع " لا تقود مباشرة إلى أداء لأنها مرتبطة بالقدرات أو السمات الشخصية وادراكات الدور، وان الشيء المهم في نموذج (بورتر- لولير) هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي. ثم قام (ادوارد لولير، 1973م) بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي، وهذا النموذج جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة، حيث يرى (لولير) أن العمليات التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة بالرضا الوظيفي وهي الراتب أو الدخل، والإشراف، والرضا عن العمل نفسه، ويرى (لولير) أن الرضا عبارة عن احتمالات أو الفرق بين:

1. شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.

2. ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل.

فعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة، وعندما يفوق إدراك المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، وكذلك عندما تفوق المكافأة إدراك عدالة المكافأة، فإن النتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح، ويضيف (لولير) إلى نموذج إن أهم المؤثرات على إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين وإدراك صفات وخصائص العمل، وإدراك المكافآت (الجزء) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كانت هذه المكافآت مادية أو معنوية.

والشكل التالي رقم (2) يوضح محددات الرضا الوظيفي وأثره على الأداء طبقاً لنموذج لولير:



الشكل رقم (2)

محددات الرضا الوظيفي وأثره على الأداء عند لولير

هـ. نموذج العديلي للدوافع والحوافز والرضا وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية:

اقترح العديلي نموذجاً للدوافع والحوافز والرضا وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية على

ضوء الدراسة التي قام بها على موظفي القطاع الحكومي وقد أوضح أن الدوافع هي القوى أو الطاقات

النفسية الداخلية التي تواجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجاباته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به وتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة الإشباع لتلك الحاجات اقل من المطلوب زادت قوة الدفع وحدته للوصول للتوازن والرضا لنفسه، إما الحوافز فيرى أنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، ويحقق أهدافه ورضاه، وقسم الحوافز إلى قسمين هما:

1- حوافز مادية: وهي الرواتب والبدلات والمميزات المادية الأخرى.

2- حوافز معنوية: وهي الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد والنمو.

وقد أوضح العدلي أن الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها على بعض نظرا لعلاقتها الوثيقة بمشاعر الموظف وسلوكه بصفته إنسانا يتأثر بما حوله من مؤثرات بيئية مادية واجتماعية ونفسية وحضارية.

وهذا يؤكد الحقيقة السلوكية التي تقول أن سلوك الفرد هو عبارة عن تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها بغض النظر عن نوعية هذه البيئة.

وتتأثر الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وهي:

أ- البيئة العامة: وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية والتعليمية والفنية.

ب- صفات وخصائص المنظمة: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع العمل وظروفه.

ج- **صفات وخصائص الفرد:** وتشمل الشخصية والذكاء والإدراك والقدرات والاستعدادات والطموح

والعمر والولاء والدخل الشهري والخبرة، وعلاقة ذلك بإنجازات العمل ومسؤوليات الوظيفة.

د- **النتائج (الأداء والإنجازات):** أي ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف في عمله خلال أدائه

الوظيفي، والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية وعدم الرضا والتسبب الوظيفي ودوران العمل. (

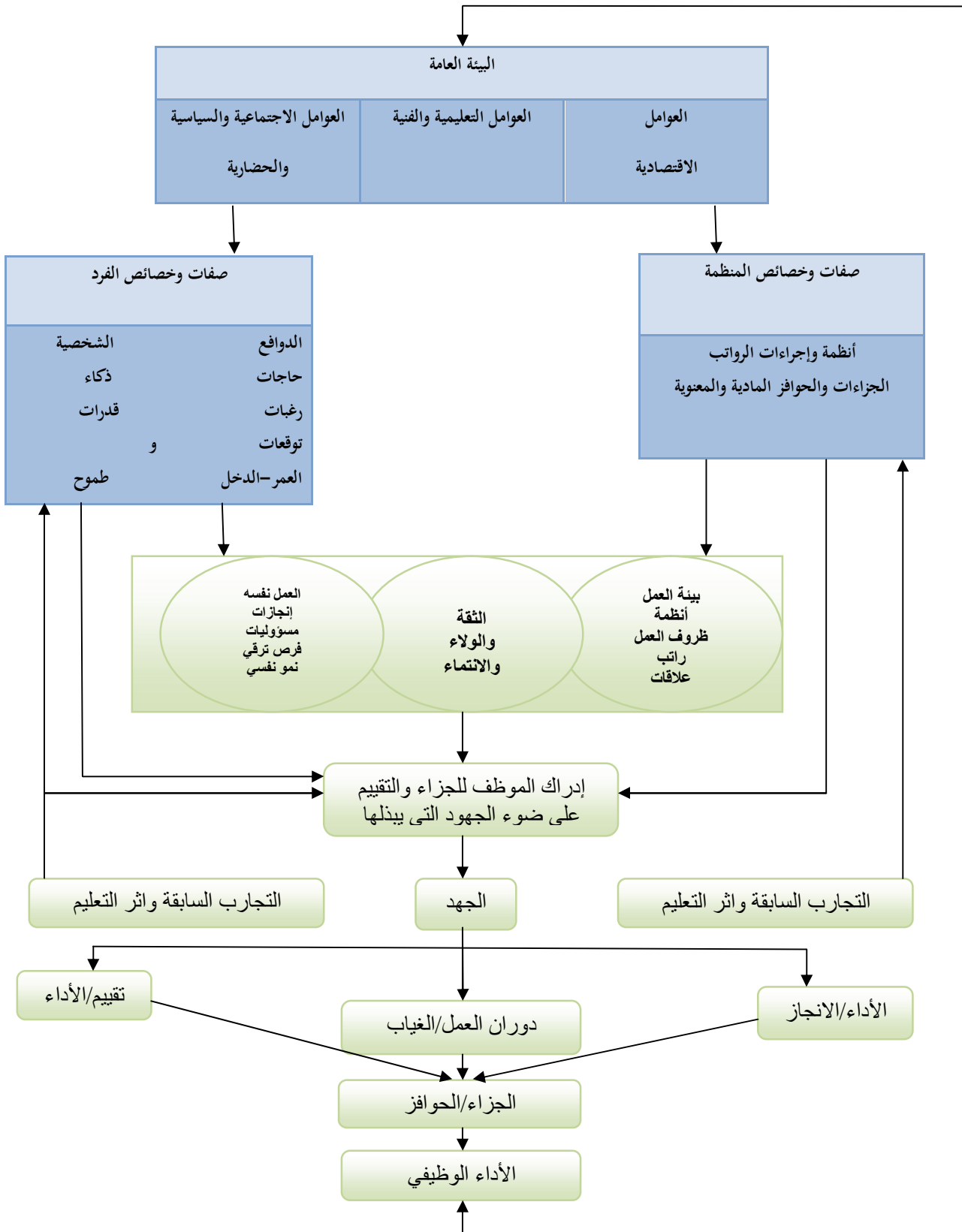
العديلي، 1416هـ : 60).

ويوضح الشكل رقم (3) نموذج العديلي المقترح للدوافع والحوافز والرضا وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

المملكة العربية السعودية.

الشكل رقم (3)

نموذج العديلي المقترح للدوافع والحوافز والرضا وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية.



و. نظرية هيس ودريك:

يرى كل من هيس ودريك (hess & drick) أن وجهة النظر الجديدة للعنصر البشري تبنى على المفاهيم التالية. (احمد، 1999م: 83-84).

1. أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا، ويرغبون في العمل لإشباع الحاجات الذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين وتكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.
 2. أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة من خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
 3. أن الأفراد في المنظمة يتبعون معايير معينة، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة، قد تكون معايير الرفقاء والأصدقاء لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.
 4. أن التنظيم الفعال يجب أن يقدم مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها لاجاز العمل، وعملية الاتصال هذه يجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.
 5. تزيد مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة الدافعية لدى الأفراد لان الفرد يمتلك الشعور بأنه عضو في المنظمة، ويعتبر الفرد من مدخلات النظام وليس مجرد متلق للمعلومات والتعليمات، كما يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.
- وترتبطا على ما سبق يمكن بلورة مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات، وكل ما تقدم

يحدد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها بأداء العاملين بحيث تستطيع في النهاية تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق رفع معنويات هؤلاء العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم.

3. نظرية العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ بداية الحياة الإنسانية إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل يعد حديث العهد، ولم يستخدم اصطلاح "العلاقات الإنسانية" في الأعمال إلا قبل عام 1940م بقليل، حيث كان الأفراد في الماضي يعملون منفردين أو في مجموعات صغيرة، مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة، ويمكن التعرف عليها بسهولة، ويتحدد المفهوم الاصطلاحي للعلاقات الإنسانية ببعض من المدلولات الإدارية والأخلاقية التي يمكن من خلالها تحقيق التناسق والتفاعل، وإيجاد درجة من التفاهم والتعاون والود بين العاملين داخل المنظمة، باستخدام مجموعة من الوسائل والسياسات التي تركز على الاهتمام بالعامل الإنساني في التنظيم مثل: رفع الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم وتوفير ظروف العمل المناسبة وتنمية الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم وعن منظماتهم ومعالجة المشكلات الإنسانية التي تواجه الفرد داخل وخارج المنظمة، وتعرف أيضا بأنها " ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية وتعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. (الطويرقي، 2002م: 46).

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها " النظر إلى الفرد على انه إنسان هادف له عقل ووجدان، وله متطلبات متعددة تندرج من حاجات أساسية وأخرى للامان وثالثة حاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها، لذا لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن أفضل إنتاجية، كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف الإنتاج". (درويش وتكلا، 2003م: 63).

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

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

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة. (الطخيس والجريتلي، 1405هـ: 17). وتعرف العلاقات الإنسانية أيضا " أنها عبارة عن عمليات حفز الأفراد عند موقف معين بصورة مؤثرة تمكن من تحقيق التوازن في الأهداف بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة الرضا بين العاملين، فضلا عن انه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ويحقق درجة من الشعور بالرضا لدى الأفراد. (نور، 2003م: 31).

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

كما تعرف "بأنها تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى الكفاءة والفعالية، ويحقق لهم - في نفس الوقت - درجة من الشعور بالرضا والانتماء والألفة بين الأفراد". وتعرف أيضا " بأنها احد العوامل المهمة للإدارة الناجحة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتنمية الشعور بالانتماء للمنظمة". (حنفي، 1999م: 34).

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

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

1. أنها تركز على الأفراد، وعلى العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
2. إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.
3. تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الإنتاج في جو يسوده التفاهم.
4. تسعى العلاقات الإنسانية من خلال المودة، والثقة، والتعاون، والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5. تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة من خلال العلاقات الإنسانية.

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

ومن خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكن للباحث أن يعرفها بأنها أسلوب التعامل القائم بين القادة والعاملين في الحماية المدنية، والذي يتم من خلاله التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للضباط والأفراد وتنمية شعورهم بالانتماء وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف عمل مناسبة مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ومن ثم تتحقق أهداف قطاع الحماية المدنية بكفاءة وفاعلية.

4. خصائص العلاقات الإنسانية:

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

أن هناك خمس خصائص للعلاقات الإنسانية منها:

- أ- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا، ويرغبون في العمل نتيجة لحاجات ذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين، في تكوين خبرات جديدة، بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.

ب- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة، ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

ت- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة. ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.

ث- أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط بعضها البعض بإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه، ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.

ج- وتزيد "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" الدافعية لدى الأفراد: لان الفرد يمتلك شعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة. ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعديلات وأخيراً، يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.

وهناك بعض الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

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

7. كما أغفلت وجود تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة.

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

5. الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

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

ويرى البعض أن أسس العلاقات الإنسانية هي (احمد، 1996م: 66):

1. الإيمان بقيمة الفرد.

2. المشاركة والتعاون.

3. العدل في المعاملة.

4. التحديث والتطوير.

بينما يرى (شهيبي) أن أسس العلاقات الإنسانية هي:

1. العلاقة الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمر، وتطبيقه للمبادئ

العامة للعلوم الإنسانية مثل: علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.

2. المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة لكفاية إنتاجية وإشباع الإنسان، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك في آرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة، كما تجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل.
3. الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة، والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.
4. التعاون وروح الفريق عنصر أساس ويتحققان معا، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
5. تتعدد دوافع العاملين وتتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية (شهب، 2004م: 68).

وأخيرا يرى حسين أن العلاقات الإنسانية تقوم على عدة أسس ومبادئ أهمها إمكانية تنمية مهارات علاقات الإنسانية لدى العاملين بالتعليم والتدريب وإنها من المهارات المكتسبة التي تنمو وتتطور مع النمو الوظيفي للموظف (حسين، 2004: 68)، كما أن نجاح المدير في العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم يظهره من حرصه من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم، وحسن التعامل معهم (الدوسري، 1426هـ: 09).

6. الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية:

لا شك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية، فالإنسان كائن حي له مشاعره وإحساسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها،

ومن ثم يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في أي منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف هي (شهاب، 2004م: 79):

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

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

3. الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

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

ويرى العربي أن إدارة العلاقات الإنسانية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية(العربي، 2000م: 81):

1. العمل على حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء.

2. حث الأفراد على التعاون المثمر والبناء لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.

3. العمل على مساعدة الأفراد لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وقد أكدت الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية فعالة أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من خلال زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق مستويات أداء عالية.

وعليه فإن أهداف العلاقات الإنسانية تتبلور في:

1. تبصير العاملين بحقوقهم وواجباتهم داخل المنظمة.
 2. السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات والجماعات العاملة داخل المنظمة.
 3. تحقيق أهداف جميع الفئات والجماعات العاملة بالمنظمة من خلال الجهد الجماعي المثمر والمخطط.
- ويستخلص الباحث من الآراء السابقة في اتفاقها على ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية هي:
1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
 2. تحفيز الأفراد والجماعات على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.
 3. تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية فإن النتيجة تكون نجاح الجهود الجماعية للأفراد في محيط العمل، فالعلاقات الإنسانية إذا هي ذلك الفرع من المعرفة، الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية أو الاجتماعية والإنسانية، في مجال العمل الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي والأمني لتفهم سلوكيات العمل والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وفي ظروف معينة، والوصول إلى انسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات، وتكيف العامل مع عمله، ومع زملائه ورؤسائه، وتحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية المطلوبة، وبعبارة أخرى فإن العلاقات الإنسانية هي ذلك العلم والفن الذي يهدف إلى (الحربي، 1424هـ: 23):

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

7. مهارات العلاقات الإنسانية:

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

1.7. مهارات السلوك الشخصي للقائد، وتشمل:

- أ- أن يظهر إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- ب- مطابقة احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- ت- أن يتعلم كيف يسمع بانتباه.
- ث- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
- ج- أن يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته والاحتياج إليه.
- ح- يجب أن لا يجادل الآخرين (مهارات).

2.7. مهارات الاتصال:

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

3.7. مهارات المساواة (القائد الفعال يجب أن يعرف):

- أ- أن كل فرد من الجماعة يحتاج إدراكه للتعريف به.
- ب- أن القيادة مشاركة وليس احتكارا.
- ت- أن القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

4.7. مهارات التنظيم (القائد الفعال يساعد المجموعة على):

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

__ كما يمكن تقسيم المهارات اللازمة للمدير لثلاث مجموعات هي:

- أ. المهارات الذاتية: وتشمل السمات الجسمانية، والقدرات العقلية، والمبادأة أو الابتكار وضبط النفس.
- ب. المهارات الفنية: وتشمل المعرفة المتخصصة في نوع مع فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.
- ت. المهارات الإنسانية: وتشمل الاستقبال وتكامل الشخصية، والأمانة والإخلاص والخلق الطيب، والقدرة على التعامل مع الأفراد.
- ث. المهارات الذهنية: وتشمل المهارات الإدارية، والتخطيط والاتصال والتعليم.

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

1. الاختيار المناسب للعاملين.

2. توفير ظروف العمل المناسبة.

3. الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

8. العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

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

1.8. معرفة الدافعية إلى العمل:

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

- 1_ الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة.....).
- 2_ الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- 3_ الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- 4_ الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- 5_ الحاجة إلى تحقيق الذات.

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

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

2.8. معرفة ديناميات الجماعة:

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

أ. توفير الاتصال الفعال:

وللاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات، ونسمع بعض المديرين يقولون مثلاً ليس بيني وبين العاملين أي حجاب أو حاجز، أن بابي مفتوح للجميع في أي وقت، وهذه عبارة تبدو جميلة إلا أنها لا تعني وجود نظم جيد للاتصال، فكثيراً ما يحجم الرؤوسون عن الدخول إلى رئيسهم على الرغم من فتحه الباب لهم. كما إن سياسة الباب المفتوح للاتصال قد يترتب عليها اضطراب العمل ويعوق الإنجاز بل قد يضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاماً جيداً له.

ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة، فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل أن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة مع رؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن

أن يفسر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

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

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

ب. الروح المعنوية:

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

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

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

- **مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل:** أن كثرت غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة

في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكثيرة لحلها.

● **مدى ما يسود الأفراد من انشقاق أو نزاع أو خلاف بينهم:** أن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد لدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

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

3.8. الحوافز:

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

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

ـ الدوافع الفردية: تستند التصرفات الفردية والجماعية إلى عوامل تؤثر في حياة الأفراد والجماعات وهذا ما اصطلح علماء النفس والاجتماع على تسميتها بالدوافع، وهناك دوافع غريزية ودوافع مكتسبة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة وتسير ذلك السلوك وفي هذا المعنى يقول فؤاد البهي السيد أن " السلوك الإنساني الظاهر ينبع من السلوك الباطن الخفي وبين الظاهر والباطن ارتباطات قائمة متشابكة متداخلة، وقد يتشابه الظاهر بالرغم من اختلاف الباطن، وقد يتشابه الباطن على رغم من اختلاف الظاهر " (السيد، 1958م: 203).

ومن ثم فإن الدوافع الفردية التي تحدد سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على سلوك الجماعة المكونة من مجموعة الأفراد، وتنقسم إلى: دوافع جسمية (فسيولوجية) وهي ما يتصل بعضلات الجسم والتغيرات التي تطرأ عليها نتيجة مواقف معينة، وتأثيرات منها ما هو خارجي، ومنها ما هو داخلي. وهناك دوافع فطرية، وتعتبر دوافع موروثية تلقائية تصدر عن الإنسان ليصل بها إلى أغراض خاصة في مواقف معينة، وهذا النوع هو ما يسمى بالغرائز وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1. غرائز خاصة.

2. غرائز عامة.

وهناك دوافع مكتسبة، يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الجغرافية والبيئة الاجتماعية، فدوافع رجل المدينة تختلف عن دوافع رجل الريف، ودوافع سكان المناطق البحرية قد تختلف عن دوافع سكان المناطق الصحراوية، وهكذا كما أن هذه الدوافع قد تتغير إذا غير الفرد أيا من بيئته الاجتماعية أو الجغرافية.

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

أن يكيف ظروفه، ومع هذا فإن الإنسان يتصرف دائما بدافع من غرائزه التي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

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

2. **غرائز اجتماعية:** وتتلخص في الغريزة الجنسية وانفعالها الشهوة، وغريزة الوالدية وانفعالها الحنو، وغريزة

الحنوع وانفعالها الشعور بالنقص، وغريزة المقاتلة وانفعالها الغضب، وغريزة هجر التجمع وانفعالها

الشعور بالوحدة والعزلة.

وهكذا نرى أن الانفعالات ما هي نتيجة إلا غرائز هي أيضا وليدة الدوافع ومن ثم فإن هذه الغرائز من

شأنها أن تحمل تصرف الفرد والجماعة، كما أنها تعمل على بقاء الإنسان، فردا وجماعة ونوعا.

ومن هنا نستطيع القول بان الدوافع تختلف من بيئة إلى أخرى، ولو أن الغرائز متشابهة ولكن مثيراتها تختلف

من إنسان إلى آخر، تبعا للمواقف المختلفة التي يتعرض لها، وتبعا للمحيط الجغرافي والاجتماعي الذي

يعيش فيه، لذا يجب علينا أن نعرف هذه الدوافع حتى نستطيع أن نتعامل مع الجمهور وكل حسب

مفهومه، وحسب المواقف فليس هناك تصرف محمود في مكان ما، ومذموم في مكان آخر، وكذلك الزمان،

ومن هنا تكمل المشكلة ويتضح التعقيد ولكن ليس علينا أن نياس بل يجب علينا التصرف بحكمة حسب

ما يتطلب الموقف.

9. المنظور الاجتماعي والثقافي للعلاقات الإنسانية:

وإذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجدته يتكون من عديد من النظم الاجتماعية مثل النظام

الاقتصادي، والسياسي، والديني، والتعليمي، والأسري، وهكذا يتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته،

ويعكس النظام من ناحية أخرى، هذه القيم في مجموعة من المعايير التي قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل

القوانين أو شفاهية فتأخذ شكل العرف أو التراث فيعكس أي نظام، مجموعة من التنظيمات الاجتماعية يسلك الفرد داخلها أنماطاً من السلوك، تعكس العادات الاجتماعية أو الطرائق الشعبية والتي تعكس بدورها اتجاهات الأفراد نحو النظام.

وهناك في أي مجتمع نسق اجتماعي أو تنظيم يحكم كل حياتنا الاجتماعية ومعنى آخر أن كل ما يحدث في المجتمع هو نتيجة لعمل، وعلى الجانب الآخر نجد الثقافة وهي ذلك النسيج الكلي المعقد والأفكار والمعتقدات، والعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك، وكل ما ينبغي عليه من تجديرات أو ابتكارات أو وسائل في حياة الناس، مما ينشأ في ظل كل عضو من أعضاء الجماعة، ومما ينحدر إلينا من الماضي فنأخذ به كما هو أو نظوره في ضوء ظروف حياتنا أو خبراتنا، والشخصية القومية بالنسبة للمجتمع كأنها نتيجة من نتائج التاريخ الطويل، ضغوط الحاضر على المجتمع وأبنائه والتعليم المنظم لأبناء المجتمع.

ويؤكد " كوستلي " وآخرون أن هناك مجموعة من القوى والعوامل التي تشكل السلوك الإنساني للفرد منها الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية، الثقافة، العادات والتقاليد، القيم، الاتجاهات، ثقافة التنظيم، طبيعة العمل في البيئة، وطبيعة التوجيه في المجتمع، ونوع الفلسفة القائمة.

الخلاصة:

لقد أسفرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد تجارب الهاوثورن عن نتائج هامة وكانت أكثر تركيزا على أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد اتجاهات العمال وبعد تجارب الهاوثورن، قام العديد من علماء المدرسة السلوكية بإنتاج دراسات محاولة منهم معرفة العوامل الحقيقية التي تجعل العامل سعيدا في عمله، أي خلق اتجاهات إيجابية داخل مختلف المنظمات.

لذا حاولنا في هذا الفصل التعرض لأهم الجوانب التي تدور حول موضوع هام في العلوم الاجتماعية هو "مدرسة العلاقات الإنسانية" محاولة منا التعرف على بعض القضايا والأفكار التي أثارها ومازالت تثيرها هذه المدرسة إلى يومنا هذا والإسهام الكبير الذي قدمته لنظرية التنظيم، إذ انه رغم مختلف الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة إلا أنها مازالت تعد اتجاهها رائدا قدم إسهامات كبيرة أفادت كثيرا نظرية التنظيم.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد.

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشراته.
5. أهمية قياس أداء العنصر البشري.
6. قياس الأداء الوظيفي.
7. تقييم الأداء الوظيفي.
8. تقويم الأداء الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية والموارد التنظيمية والموارد البشرية وهذه الأخيرة أي الموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء المؤسسات والمنظمات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال تلك المنظمات، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عام المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال مفهومه، معرفة عناصره ومحدداته، النظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة والمؤثرات، كما نسلط الضوء على عملية قياس أداء الأفراد العاملين، وكذلك تقييم أدائهم، وكذلك إبراز تقويم الأداء

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

— يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد إلى الامتحان، لكنه يحصل على درجات منخفضة في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (محمد، 2001م: ص 209).

— والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. (الخزامي، 1999م: ص 19).

— ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (سلطان، 2004م: ص 219).

— وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ". (هلال، 1996م: ص 11).

— كما عرفه "فريدريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها: " تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة ".

— كما عرفه "اندررو" بأنه: " تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته". (بجابر، 1996م: ص 24).

— ويرى "توماس جيلبرت" أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد

أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (درة، 1998م: ص3).

__ ويستنتج الباحث أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

2. النظريات المفسرة للأداء:

1.2. نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت العلاقات الإنسانية لتركز على أهمية تحسين العلاقات وتحسين بيئة العمل، وكانت دراسات الهاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية لهذا المذهب. (عبد الرحمان، بدون سنة : ص106-107).

لقد كان لدراسة " التون مايو " الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائدا من قبل، حيث يرى أن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية وتطورها أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل و عماله في النظام الصناعي القديم، وما قوى تلك الروابط الشخصية وثبتها هو إشراف صاحب العمل والعمال في عمل واحد، وتحت ظروف عمل واحدة، عكس ما حصل بعد التطور الصناعي، وما أنجر عنه من ضعف في العلاقات بين العمال وأرباب العمل، وما زاد الأمر تدهورا هو تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة آنذاك، وفي هذه الفترة قام " مايو " بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العمليات الإنتاجية بدقة، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم، وكما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال، واستمع إلى أحاديثهم، كما وضع خطة لكشف آثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات الراحة، يتناول أثنائها العمال المرطبات والشاي، فوجد أن معدل العمل قد زاد والتعاون قد صار أقوى كما أكد على

ضرورة تحسين العلاقة بين العمال، لان توفير الجو المناسب يؤدي إلى استقرارهم في عملهم وكذا تحسين أدائهم، وهذا تأكيداً على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في التحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية. (عبد الرحمان، بدون سنة نشر: ص198).

2.2. نظرية الإدارة العلمية:

كان " فريدريك تايلور " من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي لمقاومة مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، ويعتقد "تايلور" إن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من اجل الحصول على مكافأة، ومن ثمة فان مفهوم العمل يتركز على ثلاث محاور:

الأول: الاستمرار.

الثاني: الإنتاج.

الثالث: الأجر.

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية والتي يتألف منها العمل، وحينها كان يكتشف إن هناك طريقة مثلى وحيدة لأداء عملية من العمليات الإنتاجية كان يفرضها فرضاً على من يختارهم على العمال أثناء تدريبهم، وبذلك أصبح أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العمل. (مجدي محمد، 1996م: ص288).

ولقد قدمت لنا النظرية التaylorية ثلاث مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية في العمل وهي: (محمد علي، بدون سنة: 137-140).

__ هو استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

__ تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، وتحقيق ذلك بواسطة منح العامل مكافئة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

__ هو استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الدورات المختلفة والمحيطه بالعمل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.

3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

1.3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: (الحسيني، 1994م: ص72):

- أ- **المعرفة لمتطلبات الوظيفة:** وتشمل العارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
 - ب- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي: (شوقي، 2005م: ص91-93):

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل فيه تحدي، وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.
3. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة من خلاله وضمن هذه العوامل.

2.3. العوامل المحددة للأداء:

يرى " احمد صقر عاشور " إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء، وإدراكه لمحتوى عمله، ولدوره الوظيفي، ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية: (احمد صقر، بدون سنة: ص 65).

$$\text{الأداء} = \text{دافعية} \times \text{القدرة}$$

1. **الدافعية:** يرى الدكتور " علي الشلبي " إن الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك.
- إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، كما انه يختلف من فرد لآخر، هذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منه حتى لو تتساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس، والرغبة في أداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحرك دافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة. (جمال الدين، 2002م: 341-342).

2. **القدرات:** يعرفها " عبد الرحمن عيسوي " بأنها القدرة على أداء عمل معين وان كان عملا حركيا أو عقليا وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس

هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون الحاجة إلى التدريب، أو التعلم، كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم، يمكن أن نميز بين القدرات العقلية والقدرات غير العقلية حيث ترتبط الأولى بالذكاء: مثل القدرة على فهم الكلمات، والمعنى الذي تحتويه، والسرعة في إجراء العمليات الحسابية، ووضع الأشكال هندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما الثانية فتتمثل في قدرات الحواس مثل: حدة البصر، السمع، تمييز المسافات والألوان، وكذا بين المؤثرات الصوتية المختلفة، بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة الجسمانية، التي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها. (عبد الرحمان، بدون سنة: ص370).

3. الإدراك: يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمر من حولنا، سواء كان هذا التفسير و الإدراك صائباً أو خائباً فقد يفسر احد العاملين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد والنصح بينما يفسر مرؤوس آخر نفس التوجيه بأنه تحكم وسيطرة ومبالغ فيها.

إننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة، وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغييره فإننا نختلف بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره، إن البيئة من حولنا لا ندركها بهذه الواقعية، وإنما ندركها من خلال آلتنا النفسية، وللتدليل على ذلك انظر حولك ستجد أن سلوك الطلبة يختلف فيما بينهم حيال مدرس معين كما إن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر.

ويبدأ عادة الإدراك بوجود مثيرات ومؤشرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة بل انه متأثر بما نختاره لكي نتبته إليه وأيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه العمليات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين.

ويمكن أن نقول إذا إن الإدراك هو استقبال المشيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. (احمد ماهر، 2000م: ص53).

4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤثراته:

1.4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالكاد. ولقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية، ونتيجة للدراسات والبحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العامل، وتتمثل في موقف العامل من وظيفته، وموقفه من الإدارة، وموقفه من الجماعة. وسنحاول التركيز على بعض العوامل:

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

ويعرف " هاليس " الإشراف بأنه: اختيار الشخص الصالح وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياسه، وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل آخر صلاحية له، أو فصل أو من لا يجديه الإصلاح، والمدح، والايثابة لكل من استحق ذلك لكفايته وإتباعه الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، وكل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول. (قجة رضا، 2003م: ص71-72).

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

2. **الحوافز:** يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن اجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه لما يتماشى وأهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد وخالي من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة. إن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تحفز الإنسان من اجل أداء أفضل، وهي وسيلة لإشباع الحاجات التي يشعر بها أيضا، وهي مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في جو العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية في الإنسانية، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وتزداد أهمية الحوافز لان بها تتحدد الرغبة في العمل. (أمين محمد، 1973م: ص20-21).

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما: (طلعت إبراهيم، 2007م: ص87).

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

ب. **الحوافز غير المادية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل: الحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على الجهود وغير ذلك. ومن الحوافز غير المادية: فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل والإشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد، وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة، ونظرتها إلى العاملين.

3. **ظروف العمل المادية:** يعرفها "صلاح الشنواني" بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وأدائه للعمل، وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها. (الشنواني، 1974م: ص25).

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

__ كفاءة الشخص.

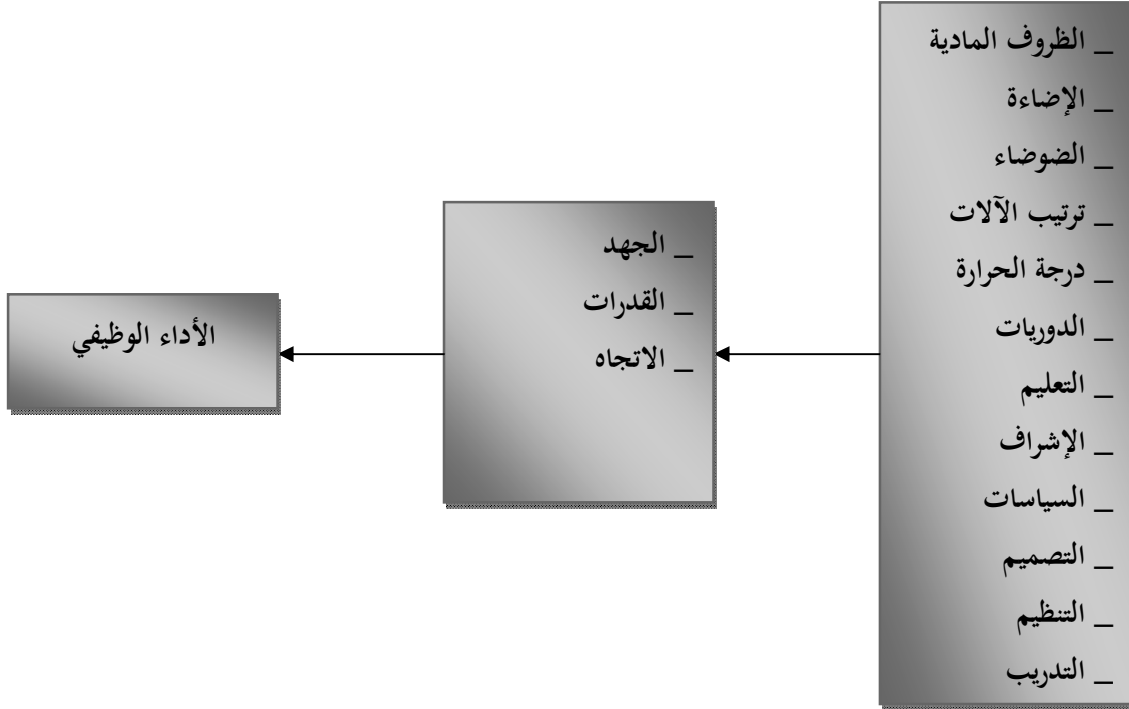
__ اقدمية العامل.

— الجمع بين الكفاءة والاقدمية.

والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي. (محمد، 2001م: ص211)

الشكل رقم(4)

يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي.



—المصدر: (محمد، روية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر

والتوزيع، 2001م، ص2012).

2.4. مؤشرات الأداء في الواقع التنظيمي :

يقودنا الإطار السوسيوولوجي إلى عدم الأخذ بالمقاييس الاقتصادية للحكم على فعالية الأداء، أو عدم

فعاليته داخل مؤسسة صناعية لذا اتجهت دراستنا إلى اختيار بعض مؤشرات الأداء أو الحد من تلك

الفعالية في إطار علاقتها بالمستويات التنظيمية. (رشوان، 2005م: ص221).

1. **التغيب العمالي:** تعتبر مشكلة التغيب العمالي من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، فلقد اهتم بهذه المعضلة الكثير المنظرين ورواد البحث، خاصة في المجال الصناعي، من اجل الوقوف على أبعادها واهم أسبابها، الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاد مختلفة باختلاف الأطر النظرية والفكرية، فركن الكثير من المنظرين على البعد النفسي من اجل تحديد ظاهرة التغيب على أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة، وعدم الرضا الذي يشعر به العامل تجاه عمله، خاصة إذا كان التغيب يحمل معنى الهروب من أداء مهمة يومية أو واجب يومي، بينما ركز آخرون على أبعاد نفسية واجتماعية على أساس ظاهرة التغيب على مؤشر عدم الرضا أو كنتيجة لإيقاعات العمل وضغوطه.
2. **دوران العمل:** إن معضلة دوران العمل في المؤسسات الصناعية لا تقل أهمية عن معضلة التغيب العمالي خاصة وأنها معضلة متعلقة بأداء العامل والحد من فعاليته ودوران العمل هو تحرك العامل من عمله إلى مكان آخر، أو هي الحركة والحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم او المؤسسة الصناعية، وإحلال آخرين جدد محلهم. (أسمهان، 2005م: ص44).
3. **الإنتاجية:** تعرف بأنها العلاقة بين المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين نتائج تلك العمليات ومن ثمة فإن الإنتاجية هي النسبة بين النتائج والمواد، وترتفع كلما ارتفعت نسبة النتائج إلى المواد المستخدمة أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من المواد المستخدمة وبالتالي فإن تحقيق أقصى ناتج من المواد المستخدمة - مع بقائها ثابتة - يتوقف على المردودية التي يحققها العامل، فالمواد المستخدمة كالعمال، رأس المال، المعدات، طاقة المعلومات، تدخل في نسبة كبيرة من المسؤولية في زيادة الإنتاجية أو انخفاضها، ويمثل العامل جزءا من هذه الموارد، فان افتراضنا ثبوت العوامل الأخرى الداخلة في تكوين الموارد، يمكن أن تتحقق العلاقات التالية: كلما كانت مردودية العامل عالية زادت الإنتاجية والعكس صحيح. (علي، بدون سنة: ص20).

4. **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف المرغوبة، ويرتبط مفهوم الفعالية بالإنتاجية من حيث هذه الأخيرة

هي مؤشر على درجة تحقيق المنشأة لأهدافها في الوقت السليم، ولتحقيق هذه الأهداف تكون

الفعالية مطلبا ملحا داخل المؤسسة.

إن محتوى العمل من خلال متغيراته يؤثر على دافعية العامل لتحقيق الأهداف المنتظرة منه ويمكن للعامل أن

يكون فعالا إن شعر بحالة رضا تدفعه لتحقيقها وإن كان الأمر عكس ذلك يتحول العامل إلى عنصر سلبي

في العملية الإنتاجية.

5. **الجودة:** تسعى الإدارة إلى ضبط الجودة من خلال الإرشادات الفنية، ومقارنة المواصفات المحددة، ثم

اتخاذ الخطوات التصحيحية، وهنا الاهتمام بالجودة من طرف الإدارة يبرز التنافس الذي يفرضه سوق

السلع، حيث لا يعرف هذا الأخير بإنتاج المؤسسة من حيث أنها مرتفعة أو منخفضة، كما لا يعرفا

بفعالية العمال، أو جوانب أخرى للمؤسسة من حيث جودة سلعتها التي تحدد إضافة إلى عوامل

أخرى، كمكانة السلعة في السوق، وبالتالي تقييم أهداف المؤسسة. (كاظم، 1976م: ص 350).

5. أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها قياس الأداء والتي يمكن

تلخيصها فيما يلي: (شاويش، 1996م: ص 87-88).

أ- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى

من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في وظيفة التي تتناسب وقدراته.

ب- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين وفي

تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- ت- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في قياس الأداء يمكن زيادة الأجور ورواتب العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- ث- مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم السياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم في مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك في ما يتعلق في تقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- ج- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء بتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها وبمعنى آخر يمكن إن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي أو مقياساً له.
- ح- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك برؤوسهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمهم.
- خ- اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم.

6. قياس الأداء الوظيفي:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء الوظيفي للعناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية القياس الأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بقياس مدى الأداء الوظيفي للأفراد وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما

يحملة من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي. (العتيبي، 2000م: 147).

1.6. أهداف قياس الأداء الوظيفي:

يجمع العديد من الباحثين إلى أن أهداف قياس الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي: (الجزولي، 2004م: ص3).

1. التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها.
 2. متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
 3. القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء.
 4. تطوير عملية الإشراف الإداري.
 5. مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
 6. إيجاد طريقة علمية للتقويم.
 7. تحديد الأعمال والمهام.
 8. رفع مستوى الإنتاجية. (الصباح، 1997م: ص303).
- كما يهدف تقويم الأداء الوظيفي إلى تحسين مستوى تعلم وزيادة نسبة تحقيق الأهداف المتفق عليها. وتلخص وجهة نظر أخرى أهداف عملية قياس الأداء بشكل عام بالأهداف التالية: (الرهيط، 2004م: ص16-17).

1. توزيع العمل على الموظفين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية الموظف.
3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

4. تحسين عملية اختيار الموظف.

5. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك اثر التدريب على الأداء.

6. اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

2.6. فوائد ومتطلبات عملية قياس الأداء الوظيفي:

تحدد فوائد عملية القياس الوظيفي فيما يلي: (الشنيفي، 2004م: ص 46).

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين.

2. تنمية الشعور بالمسؤولية.

3. تطوير نظام رقابي جيد.

4. تحقيق العدالة.

5. تنمية المهارات القيادية.

6. تحسين آليات التدريب.

7. الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية.

8. تزويد الإدارة بالمعلومات.

9. زيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

كما أن هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي بشكل صحيح وفعال وهي: (العتيبي،

2000م: ص 235).

1. العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع التنظيمات الإدارية.

2. العمل على إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.

3. إيجاد نظام معلومات وبيانات فعال.

4. وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

3.6. أهمية قياس الأداء الوظيفي وخطواته:

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة تقر بان الإدارة مهنة، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل، واستحقاقهم لترقية وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب بسيط هو أن الموظف من العناصر الإنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من الثابت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها، ولا بد من التأكيد أن هناك منهجين لقياس الأداء، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة الإدارية، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير الموظف نفسه، ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقويم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترفيقته، وتقرير راتبهن أو إنهاء خدماته، أما في المنهج الثاني فان التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة او معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك.(عباس وعلي، 2000م: 242-243).

ولا بد لعملية قياس الأداء الوظيفي من التمشي وفق خطة محددة كأى عملية إدارية، وان تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء الوظيفي كالتالي:

1. التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي فيه: وهو ما يشمل تحليل ووصف وتصنيف وتقييم للوظائف.

2. تحديد أسس أو معايير التقويم وإعلام المقيمين والمقيّمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما

ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن: الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف.

3. قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعاً.

4. المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

5. اطلاع الرؤوس ومناقشته للتقرير عن أدائه. (عباس وعلي، 2000م: ص 244-248).

6. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة، ويرى الشنيفي أن الخطوات الواجب تحقيقها في عملية القياس الوظيفي تتمثل في:

أ. وضع معدلات قياس، ومقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعية.

ب. تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء، باستمرارية عملية القياس. (الشنيفي، 2004م: 27-30).

4.6 طرق قياس الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لقياس الأداء الوظيفي تتفاوت في سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل وتتفاوت طرق القياس بين تلك التي تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم به الموظف، وتلك التي تركز على السلوك ومدى كونه إيجابياً لتحقيق الهدف وأخرى تركز على

الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، ولا شك أن الطريقة الموضوعية هي التي يمكن من خلالها معرفة مساهمة الموظف الحقيقية في العمل، إلا أنه ليس من السهل دائما قياس أداء مختلف الموظفين بشكل مباشر فعلى سبيل المثال كيف يمكن قياس الأداء الوظيفي في قطاع الحماية المدنية عن طريق ربط هذا الأداء بهدف قطاع الحماية المدنية، وهو هدف لا يمكن تحديده بشكل كمي بسهولة، وهناك أمثلة عديدة تبين صعوبة وضع مقاييس أداء المساهمة المباشرة للموظف في تحقيق الهدف النهائي، أن مثل تلك الصعوبات تحتم وجود طرق أخرى لقياس الأداء تتناسب مع مختلف الأعمال التي يقوم بها الموظفون وسيقتصر التعريف هنا على الطرق المبسطة والواقعية، وتوجد عدة طرق للتقويم ومن هذه الطرق ما يلي:

(العتيبي، 2000م: ص 23-26).

أ. طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

إن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية لهذه الأهداف سواء أكانت أهدافا فرعية أم رئيسية وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية حيث أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويترب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها: (الحمود، 1995، 316).

1. تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.

2. لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.

3. عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقويم.

لذلك فإن هذه الطريقة كما يقول "دورني (derony)" ملائمة لقياس الإنجاز وتقويمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها وتتضمن هذه المتطلبات: (آل سعود، 1993م: ص23).

1. ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعي على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.
2. ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف.
3. اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.
4. مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بمعلومات وبيانات كثيرة.
5. تطبيق نظام حوافز يشجع الموظف على العمل.
6. ترسيخ مفهوم المسائلة لدى الموظف.
7. توعية الموظفين لهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ب. طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر إحصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقويم أداء الموظف، وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة حيث يتساوى أداء الموظف من الممتاز إلى الضعيف ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة كمن الموظفين يحققون أداءا ممتازا وقلّة قليلة يحققون أداءا ضعيفا بينما الغالبية العظمى يكون أدائها متوسطا ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير إلى أن الأداء الوظيفي يميل إلى التوزيع كأبي ظاهرة عادية وهنا يقوم المشرف

أو القائم على عملية التقويم بتوزيع تقديرات الأداء الوظيفي على فئات تم إعدادها سابقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز. (آل سعود، 1993: ص 24).

ج. طريقة تسجيل الأحداث:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والايجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهه هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة أثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج الى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف بمراقبة سلوك الموظف. (عبد الباقي، 2002م: ص 387).

د. طريقة الدرجات:

هنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الفرد وتقسم كل منها إلى درجات تعطي أرقاما للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفقا لكفاءتهم في أداء أعمالهم وتتفاوت هذه الأوزان وفقا لتقديرات المشرف فأحيانا يعطي الوزن (1) للدلالة أدنى درجات الإنتاجية، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الفرد، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء للأفراد بحيث يتم تجزئة عمل الفرد إلى أجزاء يعطي كل جزء وزنا معين ويقارن مع فرد آخر أي توصيف أعمال الفرد ويعطي كل وصف وزنا معين يدل على أهميته. (عبد الباقي، 2002م: ص 387).

5.6. معايير قياس الأداء الوظيفي:

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء: المعايير الكمية والمعايير التقديرية المرنة.

فالمعايير الكمية: تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل عدد الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير، مقاييس الإنتاجية.

وأما المعايير التقديرية المرنة: فهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات يضعها أفراد لديهم خبرة أو معرفة في هذا المجال وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال كعمل المشرف ويتم اختيار المعايير بناءً على طبيعة العمل فكل معيار له استخداماته وإيجابياته وتتصف المعايير الكمية بجوانب إيجابية مثل: (الغامدي، 2000م: ص55).

1. عدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس.

2. ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

3. أما سلبيات هذه المعايير فتتمثل في: (بجابر، 1996م: ص26).

أ. التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميًا وبموضوعية لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من

جانب واحد وقياسها لم يعطينا صورة دقيقة عن الأداء لأن هذا الأسلوب لا يتطرق إلى بعض الجوانب

المهمة، مثل جودة الإنتاج، وحجم الجهود المبذولة من الموظف وأسلوب العمل.

ب. يحتاج إعداد هذه المعايير الوقت طويل.

ت. يحتاج تطوير هذه المعايير إلى تكاليف مادية كبيرة.

لذلك فإن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه مع مراعاة قدرات ومؤهلات

الموظفين الذين نرغب في قياسهم إنجازهم بأن يكون المعيار مفيداً وفي حال استخدامه، وأن يكون سهل

التطبيق وملائماً من حيث التكاليف، وأن يراعى في إعدادها كلاً من القائم على عملية التطبيق والمنظمة

المراد قياس أداء موظفيها، وكذلك الموظف الذي نرغب في قياس أدائه.

7.6. معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، فلا بد من المنظمات الإدارية الحديثة من العمل على قياس أداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة لذلك لا بد من تجنب الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات عند القيام بقياس الأداء وتمثل هذه المعوقات في: (الحوامدة، 2004م: ص 61).

1. الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.
2. الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.
3. لا بد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي أو التأثير بنتائج آخر تقويم.
4. عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.
5. صعوبة تطوير معايير لقياس لبعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.
6. أخطاء المهالة وهنا لا بد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقويم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقويمه. (الرهيط، 2004م: ص 25).

8.6. تقويم طرق قياس الأداء الوظيفي:

نظرا لأنه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقويم صفات أخرى مسلكية شخصية كروح التعاون أو عادات العمل، وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه

الموظف، وقصور نظام التقويم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء، إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين الموظف الجاد والكسول لات شكل حافزا قويا للعضو المخلص لبذل مزيد من الجهد لذلك هو بطبيعته جاد وطموح ولديه ما يسميه " ديفيد ماكلياند " حاجة قوية للانجاز، بينما لا ينتقى خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه، ومن الطرق التي تعتبر خطوات متقدمة على طريقة التقويم من خلال الإدارة بالأهداف.(الحوامدة، 2004م: ص66):

1. تقويم السلوك بدلا من الصفات الشخصية: وذلك عن طريق وضع مقياس يحدد فيه درجة الالتزام أو عدم الالتزام بالسلوك الذي يحقق الأهداف ويخدم الأداء بشكل مباشر، وتفي هذه الحالة لا تستخدم صفات الولاء، فالذكاء والقدرة على التعبير والموضوعية.... الخ بل في الواقع نواحي سلوكية مثل منفذ التعليمات يقوم بمبادرات، يتعامل مع الجمهور بشكل أفضل، وينظم وقته بشكل جيد..... الخ.
2. اعتماد عدة مقيمين لتقليل اثر التحيز: أو غير ذلك من الأخطاء التي ذكرناها في السابق.
3. اعتماد مقيمين لهم خبرات متخصصة في مجالات دقيقة من العمل الذي يجري تقويمه بحيث يقتصر تقدير كل مقيم حول جانب محدد وليس محل عمل الشخص المقيم بحيث تأتي التقارير في النهاية لمختلف الجوانب.

7. تقييم الأداء الوظيفي:

1.1. عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

يعرف " ويليامز و ريفز " تقويم الأداء بأنه "مراجعة ومناقشة الإجراء الذي يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة، والمساعدة في أدائهم وتطويرهم وبيني ذلك على الاعتقاد بان التغذية المرتدة العالة والموضوعية تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه".(ضرار، 1999م: ص112).

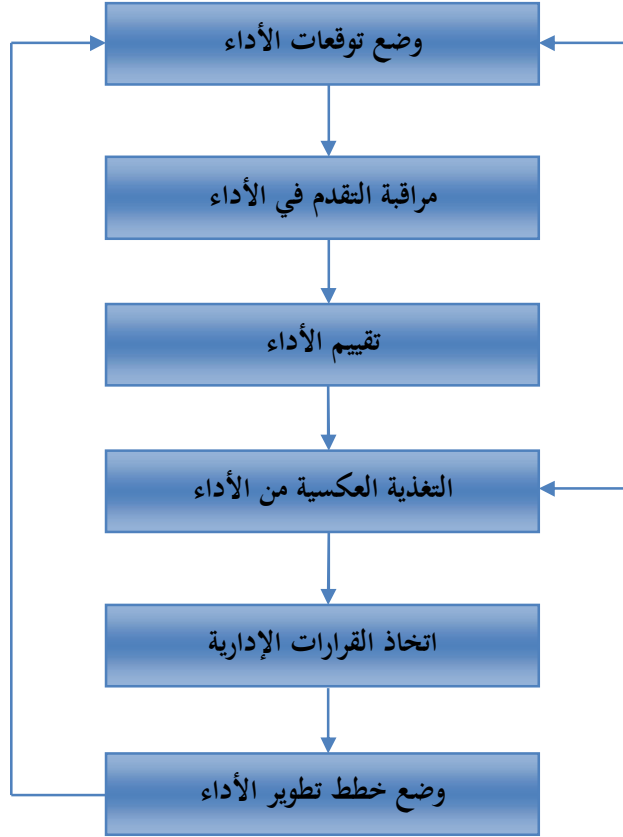
ويشترط في عملية التقييم أن تكون مخططة ومعتمدة على قواعد وأساليب علمية واضحة ويهدف التقييم المؤسسي والفردى إلى الكشف عن أبعاد مهمة مثل مدى الكفاءة ومدى الفعالية وإمكانية التطوير، لذلك لا بد من إقامة نظام فعال للتقييم يعتمد على البساطة والوضوح والواقعية، وان تستمر عملية التقييم بشكل يسمح الاستفادة من نتائجه في عمليات التصحيح والتطوير وإيجاد الحلول للمشكلات التي يتم التعرف عليها وهناك عناصر ومعايير يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء الموظفين في المنظمات الإدارية، ويعتبر توافر هذه العناصر والمعايير شرطا أساسيا لنجاح هذه العملية وهذه العناصر هي: (الغامدى، 2000م: ص28).

1. التدريب كعملية متكاملة لما تتضمنه من كفاءات ومهارات وقدرات والعدالة والحوافز المادية والمعنوية ومراعاة عنصر الوقت، وبذل المزيد من العمل للحصول على تخطيط ذي كفاءة عالية، وهذه العناصر تشير أيضا إلى ضرورة الاهتمام بكل وظائف الإدارة.
2. استخدام مقياس تقديري يتراوح ما بين ضعيف، ومقبول، وجيد جدا، وممتاز، وهذه التقديرات يتم إعطائها أوزانا رقمية لبيان القيمة الفعلية لهذه المعايير، ويفضل التركيز على المعايير الكمية في تقدير وقياس الإنجاز.

2.7. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي :

الشكل رقم (5)
يوضح مراحل عملية التقييم الوظيفي



المصدر: (الهيبي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003م، ص206).

3.7. الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

- هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:
1. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعايير المستخدمة.
 2. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
 3. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4. زيادة التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على

المشرف المباشر فقط. (شاويش، 1996م: ص 109).

ومن الطرق الحديثة أيضا في قياس أداء العاملين والتي تأخذ بالاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي

يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع

السري وبواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى

ذلك فان قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه. (شاويش، 1996م: ص 108).

أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك:

1. اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.

2. الاقتراع السري.

3. يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.

4. إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

5. رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم. (شاويش، 1996م:

ص 108).

8. تقويم الأداء الوظيفي:

1.8. خصائص تقويم الأداء الوظيفي:

لا بد من توافر عدة خصائص لتقويم الأداء الوظيفي منها: (العتيبي، 2000م: ص 11):

1. إن عملية تقويم الأداء عملية مخططة ومنظمة منهجيا.

2. أنها عملية إيجابية ديناميكية مستمرة.

3. تحديد المهام والمستويات.

4. تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

5. تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.

2.8. أهداف تقييم الأداء:

يمكن ذكر أهم أهداف التقييم الموضوعي للأداء على النحو الآتي: (الصباح، 1997م: ص300):

1. قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.

2. تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.

3. كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.

4. تحديد كفاءة سياسات التدريب، وتقدير الاحتياجات التدريبية.

5. تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

6. إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد.

7. توطيد العلاقة بين المرؤوسين ومشرفيهم.

8. إلمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم، والتي تحتاج إلى تدريب.

3.8. استخدامات تقييم الأداء الفردي:

يستخدم تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسات في هذه مجالات أهمها ما يلي: (العنبي، 2000م: 14-

16):

1. اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعلى مستويات كافة ولجميع الأغراض.

2. توفير بيانات ومعلومات ضرورية للإدارة عن الموارد البشرية بها.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها.

4. إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو تحسين مستوياتهم ونموهم الوظيفي.

5. استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء.

6. التخطيط لبناء هيكل وظيفي فعال.

4.8. المشاركون في عملية التقييم الوظيفي:

حتى تنجح عملية التقييم لابد من مشاركة العديد من الأطراف فيها والإشراف عليها كما يلي: (الحمود، 1995م: ص328-333):

1. **تقييم الرئيس للمرؤوسين:** هنا يقوم المشرف المباشر على الموظف بهذه العملية وتسجيل نتيجة أعماله ومن ثم يقوم الرئيس بمراجعة ومناقشة نتائج التقييم.

2. **تقييم زملاء للموظف:** وهنا يقوم زملاء الموظف الموظفون معه وبالمستوى الإداري نفسه بتقييم عمله وهنا يكون هذا الشكل من التقييم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف فهناك أكثر من رأي في عملية التقييم.

3. **تقييم المرؤوسين للرئيس:** وهي من أكثر الأنماط ديمقراطية حيث يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر.

4. **التقييم عن طريق اللجنة:** وهنا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم لكي يقوموا بتقييم الأداء الوظيفي.

5. **تقييم الموظف لنفسه:** وهنا يترك الأمر لكي يقوم بتقييم أدائه، هذا احد الأنماط

6. التي تستخدم لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.

5.8. معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا وراضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها

تساعد في تعريف العاملين لما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن يأخذ بها بعين الاعتبار لتقوم الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. (الهيبي، 2003م، ص203).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية: (الهيبي، 2003م، ص204).

1. **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

2. **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3. **التمييز:** ونعني به درجة حساسية المقياس لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من اجل تحقيق الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق لمختلف جوانبه، عناصره ومحدداته من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عمليات قياس الأداء الوظيفي وتقييمه والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من اثر على الفرد العامل وانعكاساته على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الرئيسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة إلى عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع

الحماية المدنية

الفصل الرابع:

الحماية المدنية

تمهيد.

1. تعريف الحماية المدنية.
 2. مهام الحماية المدنية.
 3. تاريخ الحماية المدنية.
 4. نشأة الحماية المدنية.
 5. التنظيم الإداري المركزي لقطاع الحماية المدنية.
 6. التنظيم الإداري المحلي لقطاع الحماية المدنية
- بالمسيلة.
7. خصائص ومهام عون الحماية المدنية.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر حماية الأرواح والممتلكات إحدى أسمى وأنبى المهام، وهي الخاصية التي تجعل منها هدفا ساميا يسعى لتحقيقه على أحسن الأوجه وهذا المسعى كرسته الدولة بإنشاء سلك متخصص يسهر على حماية الأرواح والممتلكات بطرق علمية مدروسة ووفقا لنظام مهيكلي يتمثل في الحماية المدنية.

وقد شهد سلك الحماية المدنية الذي يرتبط تاريخه بتاريخ الجزائر دولة وشعبا ومنذ نشأتها مراحل وتطورات عديدة سنحاول تسليط الضوء عليها من خلال الوقوف على المخططات الهيكلية والتنظيمية التي عرفها هذا القطاع الحساس منذ نشأته إلى ما هو عليه الآن.

1. تعريف الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وإن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به.

2. مهامها:

__ الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.

__ التغطية الأمنية لمختلف التظاهرات وحراسة الشواطئ.

__ تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث.

__ البحث عن التائهين في الصحراء.

__ إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.

__ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار.

__ القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار.

3. تاريخ الحماية المدنية:

ظهرت فكرة إنشاء الحماية المدنية لأول مرة بصفة تلقائية دون نظام أو قانون ينظمها وذلك بسبب المخاطر التي كانت تهدد حياة الناس (سواء تعلق الأمر بالمخاطر التقنية) حيث شملت إنقاذ الإنسان والحيوان على حد سواء من أخطار الحريق والفيضانات والزلازل وغيرها من الكوارث الطبيعية ومن صنع الإنسان. وتعتبر سفينة نوح المثل الأول في إنقاذ البشرية من الطوفان الجارف الذي أصاب قوم نوح، ولقد عمد الإنسان عبر الزمن إلى تطوير هذه الفكرة وتنظيمها وتقنينها انطلاقاً من الكوارث والأخطار التي تعرض إليها ومن بين هذه الكوارث نجد:

— حريق روما الشهير في القرن الأول للميلاد في عهد الإمبراطور (نيرون) والذي دمر عشرة أحياء سكنية من بين أربعة عشرة حي، وكذلك حريق لندن سنة 1966 الذي أتى على 13200 مسكن ومساحة إجمالية تقدر ب 157 هكتار كما نشير إلى عدة زلازل وحرائق نذكر منها:

— زلزال الجزائر سنة 1716م والذي دمر ثلثي الجزائر العاصمة.

— زلزال لشبونة بالبرتغال سنة 1966م والذي دمر كل المدينة.

— زلزال مدينة جيغل سنة 1856م.

— حريق موسكو سنة 1812م دمر أربعة أخماس المدينة و 3800 مسكن.

— حريق شيكاغو أكتوبر سنة 1871م احرق 17400 مسكن وقتل 3800 شخص ولم يخدم إلا بعد سقوط أمطار غزيرة.

— حريق سان فرانسيسكو سنة 1906م والذي أتى على 27800 مسكن وتسبب في هلاك 500 شخص.

ومن بين الكوارث التي كانت من صنع الإنسان الحروب وفي مقدمتها الحربين العالميتين الأولى والثانية والتي حربت فيهما مختلف الأسلحة وما ترتب عنها من مخاطر فقد دفع كل هذا إلى التفكير في وضع خطة عملية لمواجهة الأخطار. (مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، 2015م).

4. نشأة الحماية المدنية الجزائرية وتنظيمها:

1.4. الحماية المدنية خلال الفترة الاستعمارية:

خضعت الجزائر كباقي دول المغرب العربي للاستعمار الذي غزى الجزائر سنة 1830م فكانت هناك عدة مقاومات شعبية وانتفاضات متواصلة للوقوف والتصدي للاحتلال الذي سلب ودمر وحرب ممتلكات الشعب وحرمه من جميع الأعمال الإنسانية النبيلة بما في ذلك حماية نفسه وممتلكاته من مختلف الأخطار

سواء كانت ذات مصدر صناعي أو إنساني، ومن جهة أخرى عمد المستعمر إلى خدمة مصالحه وحماية ممتلكات المعمرين بإنشاء وحدات للتدخل عبر التراب الوطني وذلك بمقتضى قانون 1938م والذي نص على إنشاء ثكنات خاصة لرجال المطافئ حيث ركزوا على توزيع مراكزها في المدن الشمالية الجزائرية ذات الكثافة السكانية العالية والأخطار المعتبرة.

2.4. الإصلاحات الطارئة على قطاع الحماية المدنية بعد استقلال الجزائر:

بعد استقلال الجزائر سنة 1962م كانت هناك مصلحة للحماية المدنية، تتكون من جهاز مركزي تابع لوزارة الداخلية (المصلحة المركزية للحماية المدنية)، ومصالح الإسعاف ومكافحة الحرائق على مستوى الدوائر وهذا الجهاز سواء على المستوى المركزي أو المحلي لم يكن يمتلك المعدات الكافية ولا الأموال للقيام بالمهام الموكلة إليهم من إطفاء، إنقاذ وإسعاف، فلقد كانت في اغلب الحالات من الإدارة. أما من ناحية التدخلات فكانت محدودة بسبب قلة العتاد والتقنيات حيث كانت تتم من طرف عناصر طفائية دائمة أو متطوعة موزعة على مستوى المناطق الحضرية والمدن الأخرى. لكن محدودية الموارد المادية وقلة الإمكانيات جعلت البلديات تلجأ إلى الاستغناء عن جهاز الحماية المدنية لكونه عبئا على ميزانيتها في حين أن الاحتياجات الملحة والتغيرات الطارئة حتمت التكفل بهذا الجهاز، ومن ثم بدأت عملية الإصلاحات:

أ. إصلاحات 1964:

جاءت هذه الإصلاحات في المرسوم 64-129 المؤرخ في: 15 افريل 1964م الذي تضمن تنظيم إدارة الحماية المدنية، وقد بين في مادته الأولى التعريف الشامل للحماية المدنية وفي المادة الخامسة منه موضوع تصور تحضير ووضع حيز تنفيذ ومراقبة الوسائل الخاصة بالتنبؤ والوقاية من الأخطار لتفاديها أو التقليل من خسائرها في وقت السلم أو الحرب.

وقد نص هذا المرسوم على تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية للحماية المدنية على المستوى المركزي، أما على المستوى المحلي فأصبحت مصالح الإسعاف ومكافحة الحرائق بمثابة مصالح ولائية للحماية المدنية والإسعاف بالإضافة إلى حق النظر في أعوان الوحدات العملية لذا عمدت الدولة إلى رسكلة وترقية معظم أعوان البلدية داخل المصلحة الوطنية للحماية المدنية، هذه العملية أدت إلى تحسين المعلومات النظرية للأعوان، كما ساهمت في إصلاح شامل للفرق القديمة ومن ثمة إنشاء نوعين من الأعوان المحترفين والمؤقتين غير المهيكلين وعلى ضوء هذه الإصلاحات للوالي حاليا مسؤولية تحضير ووضع حيز التنفيذ كافة الوسائل لمساعدة رؤساء البلديات.

ب. إصلاحات 1970م:

تطبيقا للنظام الاشتراكي في البلاد ونظرا لأهمية قطاع الحماية المدنية قررت الحكومة تامين وسائل القطاع في افريل 1970م وقد تم إنشاء وحدات للتدخل في إطار تنظيمي حسب المرسوم 70-167 المؤرخ في 10/11/1970م، المتعلق بتصنيف وحدات الحماية المدنية وتنظيمها حسب المهام المسندة إليها وهي:

__ الوحدة الرئيسية: وتتمركز في الولاية.

__ الوحدات الثانوية: الموجودة في مركز الدائرة.

__ وحدات القطاع: موجودة في مركز البلدية.

__ المراكز المتقدمة: موجودة بقرب الأخطار.

وقد مكنت هذه الإصلاحات من تجميع مصالح مكافحة الحرائق تحت تسمية واحدة وهي: الحماية المدنية،

هذه الخطوة مكنت من تطوير دعم المصالح بالعتاد وكذلك من وضع منظمة وطنية مسيطرة للنظام

الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، إذ تم إدماج القطاع تحت قانون الوظيف العمومي وخص أعوانها بالقانون

الخاص بهم، وفي إطار هذا التطور تم إنشاء منظمة شبه عسكرية ذات زي موحد وكذلك رتب عسكرية ومراكز للتكوين.

5. التنظيم الإداري المركزي لقطاع الحماية المدنية:

إن جهاز الحماية المدنية تأسس على أساس التضامن المشترك تحت شعار: وقاية، تقدير، إسعاف، بغرض حماية الأشخاص والممتلكات، ولا يأتي هذا إلا بمساهمة جميع المواطنين ولقد حددت هذا المادة الأولى من **المرسوم 64-129** حيث يتعلق بتنظيم وإدارة الحماية المدنية .

ولقد دعم هذا المرسوم بالمادة الثانية التي تبين تكفل وزير الداخلية بالحماية المدنية على المستوى الوطني، وهذا بمساعدة وزراء آخرين يدرسون ويقترحون المقاييس المتعلقة بقطاعهم.

فان وزير الداخلية هو المسؤول الأول المكلف بتوجيه ومراقبة تحضير وتنفيذ المقاييس المتعلقة باستثناء الحماية المدنية على المستوى الوطني، ومن هذا المنطلق تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية وكذا خلاياها على مستوى الولايات والبلديات، تماشيا مع متطلبات الساعة ونظرا للتحويلات في تهيئة مجال التدخل وهيكل التغطية على المستوى المركزي والمحلي وجاء **المرسوم التنفيذي رقم 76-39 المؤرخ في فيفري 1976م** الذي جاء فيه إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية، حيث حولت المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة، والتي كانت تحتوي على مديرتين هما:

1.5. مديرية النشاط العملي (DAO):

حيث تكفلت هذه المديرية ب:

— دراسة وتعريف الإمكانيات والوسائل المتعلقة بتنظيم وتنسيق الإسعافات.

— دراسة طرق تسيير واستغلال شبكة المواصلات والاتصالات لدى الحماية المدنية.

__ السهر على تحسين وتطوير نوعية عمليات التدخل وتنظيم العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية والكوارث الكبرى.

2.5. مديرية الدراسات والوسائل (DEM):

حيث تكفلت هذه المديرية ب:

__ دراسة وتعريف المعايير والقواعد الوقائية لمكافحة الحرائق وأخطار الهلع والانفجارات بمختلف القطاعات.

__ دراسة وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بأمن الأشخاص والممتلكات.

__ دراسة وتحديد القروض الميزانية المتعلقة بتوزيع الوسائل البشرية التي تتوفر عليها قطاع الحماية المدنية.

أما على المستوى المحلي فتم إنشاء:

__ هياكل إدارية وتقنية تتكفل بالتسيير.

__ هياكل تتكفل بالوقاية، ووضع المخططات وتحرير المعطيات العملية.

__ وحدات عملية مكلفة بالدفاع عن قطاع تدخلها.

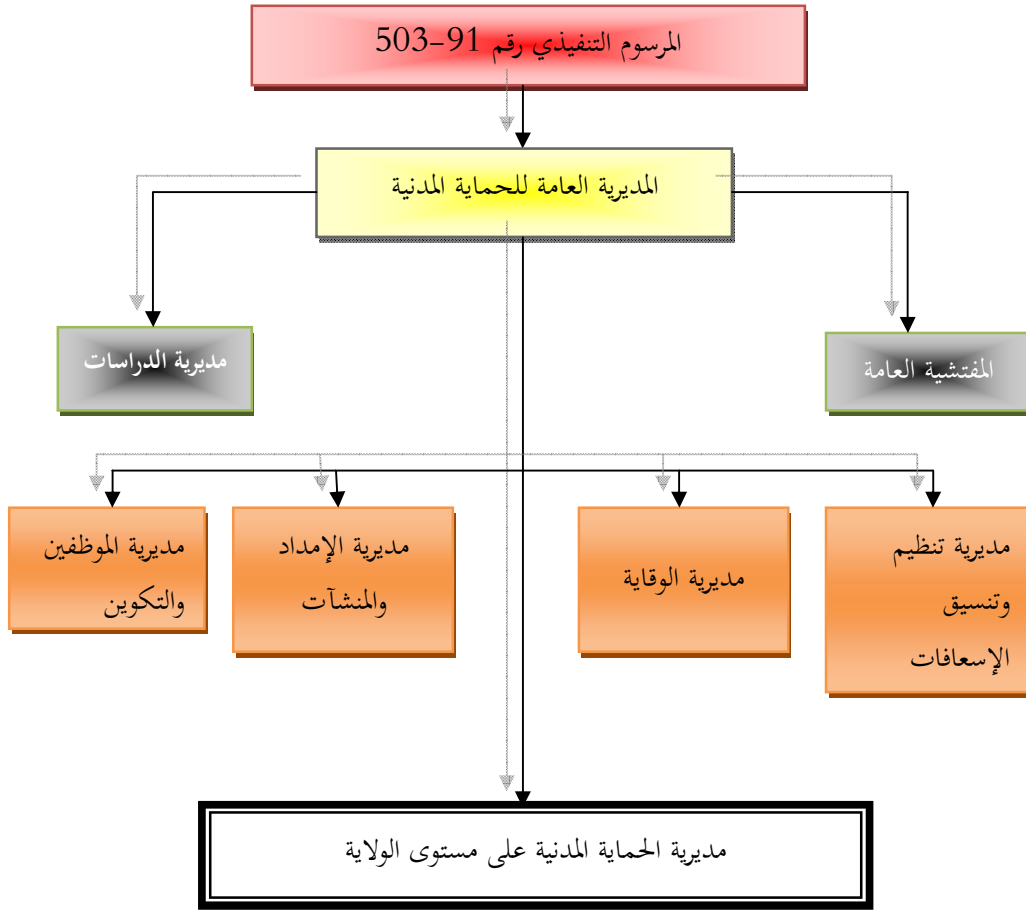
3.5. الإدارة المركزية للحماية المدنية:

المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 1991/12/21م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في

المديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 93-147 المؤرخ في 1993/06/22م

يحدد المرسوم أعلاه تنظيم هياكل الإدارة المركزية للمديرية العامة وتشمل الإدارة المركزية للمديرية العامة

للحماية المدنية:



الشكل رقم (06):

مخطط تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية.

1.3.5. المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية:

دعمت المديرية العامة للحماية المدنية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 503-91 بجهاز دائم للتفتيش و

التقييم يدعى المفتشية العامة للمصالح وكرس هذا الجهاز بالمرسوم التنفيذي رقم 92-43 المؤرخ في

1992/02/4م المتعلق بنشأة وسائل هذا الجهاز.

يدير شؤون المفتشية العامة للمصالح مفتش عام يساعدهم ثلاثة مفتشين جهويين ويتم تعيين المفتش العام وكذا مساعديه بمرسوم تنفيذي يحدد وزير الداخلية توزيع المهام بين المفتشين المساعدين بناء على اقتراح المفتش العام ومن بين المهام المسندة لهذا الجهاز ما يلي:

__ مراقبة حسن سير الهياكل والمؤسسات والأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية.
 __ المحافظة على الموارد الموضوعة تحت تصرف القطاع وتسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمول به في هذا المجال.

__ التأكد من تنفيذ الإجراءات والتوجيهات ومتابعة ذلك.

__ المحافظة على سرية المعلومات والوثائق التي تتولى تسييرها ومتابعتها والاطلاع عليها.

2.3.5. مديرية الدراسات:

بالموازنة مع التنظيم الجديد الذي اقره المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 1991/12/21م

المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية بالمديرية العامة فان المصالح المنتدبة للمدير العام للحماية المدنية ينظمها مديران للدراسات يسهران على القيام بالتنسيق ومتابعة النشاطات غير المرتبطة بصلاحيات هياكل المديرية العامة ويكلف هذين المديرين بأداء المهام الآتية:

__ تسيير إدارة المراسلات الإدارية والاتصالات مع الصحافة.

__ تنظيم وتنسيق العلاقات الخارجية.

__ دراسة الملفات الخاصة والاستثنائية.

__ التكفل بمهام التوجيه والدراسات والتحليل.

ولقد جاء المرسوم 93-147 المؤرخ في 1993/06/22م يعدل ويتمم المرسوم 91-503

والجديد فيه ان المدير العام للحماية المدنية يساعده مدير الدراسات ويكلف هذا الأخير بما يلي:

__ تنظيم وإقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام والقنابل المتفجرة.

__ تنظيم وتطوير الغطس في الماء وكذا مهمة البحارة الاطفائيين المسعفين والمنقذين.

__ تسيير العمليات ذات الصلة باستعمال عناصر الخدمة العسكرية بمقتضى مهام الحماية المدنية، ويساعد مدير الدراسات أربع مكلفين.

3.3.5. المديرية المركزية:

أ. مديرية الوقاية (DP):

إن مديرية الوقاية تتكفل بدراسة وإعداد معايير أمنية ووقائية والتي تتعلق بمجال الوقاية كما تهتم بتحديد

المراقبة ودراسة الاحتياجات الوقائية ضد الكوارث الكبرى الطبيعية منها والتكنولوجية ومن بين مهامها:

__ دراسة واعداد النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بأمن الأشخاص والممتلكات.

__ متابعة المشاكل المتعلقة بالوقاية من أخطار الكوارث الكبرى ودراستها.

__ المشاركة مع المصالح المعنية في التعريف وتحديد الوسائل المتبعة في الدفاع المدني وحماية البيئة.

__ دراسة وإعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار وتطوير حملات الإعلام والتوعية قصد تحسينها.

__ جمع واستغلال وتحليل الإحصائيات الخاصة بعمليات التدخل.

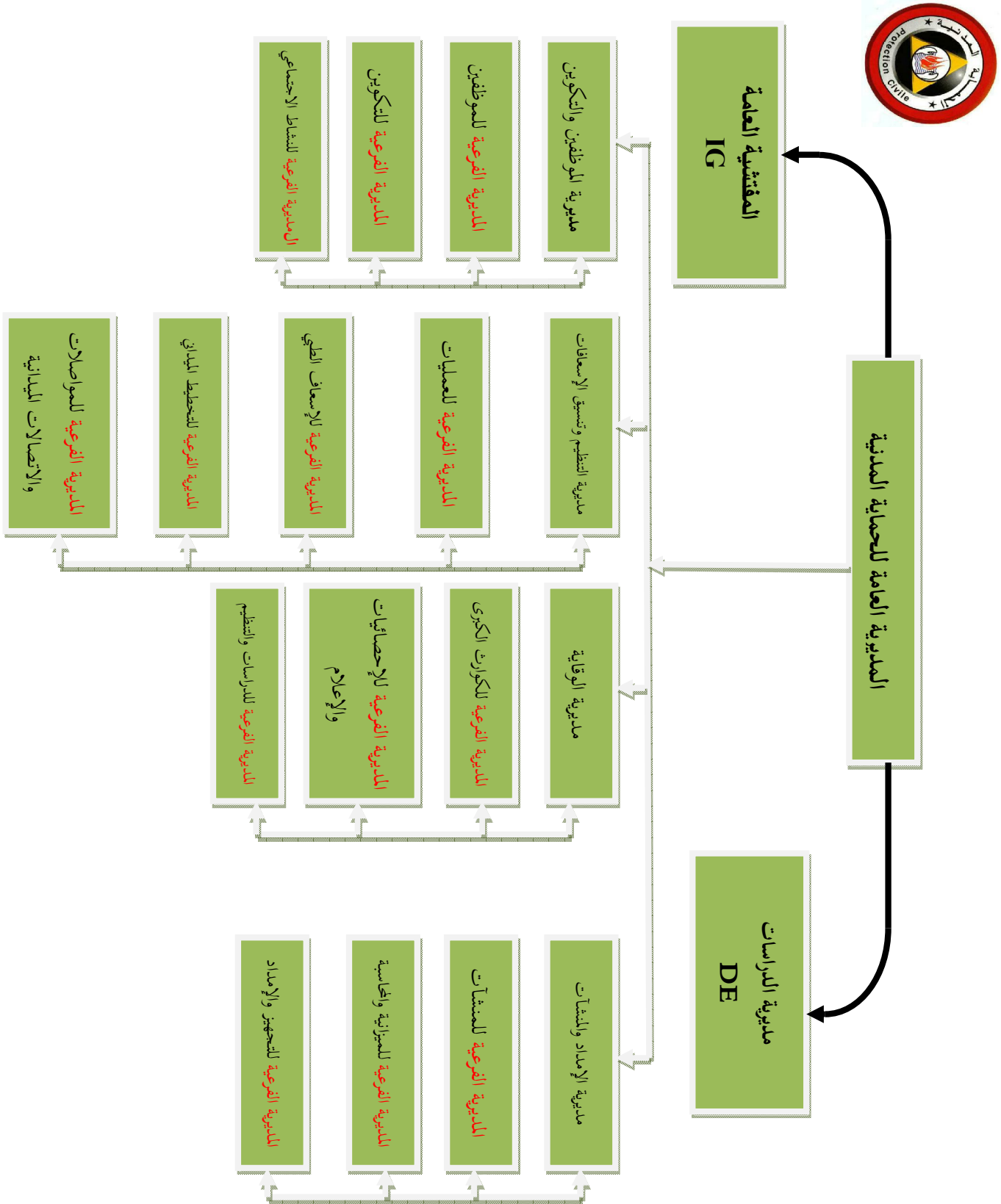
وتندرج تحت هذه المديرية ثلاث مديريات فرعية منها:

__ المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم.

__ المديرية الفرعية للكوارث الكبرى.

__ المديرية الفرعية للإحصاء والإعلام.

الشكل رقم (7)
المديرية العامة للحماية المدنية



ب. مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات (DOCS):

تتكفل هذه المديرية بدراسة وتعريف الوسائل والإمكانيات وكذا تنظيم ومتابعة وتنسيق الإسعافات ومن

مهامها ما يلي:

- __ تنظيم وتنسيق العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية.
 - __ تنسيق ومتابعة عمليات التدخل خلال حالة الكوارث.
 - __ تدعيم وتحسين نوعية عمليات التدخل من خلال دراسة كل المقاييس والاحتياجات.
 - __ دراسة وتحديد طرق تسيير واستغلال شبكة المواصلات والاتصالات الميدانية.
- تنوب عن هذه المديرية في أداء مهامها عدة مديريات فرعية وهي:

__ المديرية الفرعية للتخطيط الميداني.

__ المديرية الفرعية للعمليات.

__ المديرية الفرعية للمواصلات والاتصالات الميدانية.

__ المديرية الفرعية للإسعاف الطبي.

ج. مديرية الموظفين والتكوين (DPF):

تتكفل هذه المديرية بتسيير وتوزيع الموارد البشرية المنخرطة في قطاع الحماية المدنية كما تقوم بدراسة البرامج

البيداغوجية وتحديد سياسة التكوين وكذا الشروط الخاصة بتطبيقها، وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاث مديريات

فرعية وهي:

__ المديرية الفرعية للموظفين.

__ المديرية الفرعية للتكوين.

__ المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي.

بالإضافة إلى هذه المديرية الفرعية توجد أيضا المدرسة الوطنية للحماية المدنية وملحقاتها المتواجدة في بعض الولايات.

د. مديرية الإمداد والمنشآت (DLI):

تقوم هذه المديرية بمتابعة وإعداد المنشآت والتجهيزات والوسائل واستغلال القروض المتوقعة في الإنجاز، وكما تقوم بمراقبة شروط التسيير والصيانة المتعلقة بالمنشآت والتجهيزات التابعة للحماية المدنية، ومن أهم مهام هذه المديرية:

__ إعداد البرامج المتعلقة بالمنشآت والتجهيزات ومتابعة ومراقبة تطبيقها.

__ تحديد واستغلال قروض الميزانية المتعلقة بالتسيير والتجهيز.

__ تعريف فوائد صيانة معدات وتجهيزات الحماية المدنية.

__ إدارة وصرف وترتيب المصاريف.

وتعمل هذه المديرية بالتنسيق مع المديرية الفرعية التابعة لها:

__ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

__ المديرية الفرعية للمنشآت.

__ المديرية الفرعية للتجهيزات والإمداد.

6. التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية المدنية بالمسيلة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح

الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات

الحماية المدنية على مستوى كل الولايات، وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه

المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح

المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية

- مصلحة الحماية العامة

- مصلحة الإدارة والإمداد

1.6. هيكلة مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 م والمدرجة تحت رقم 2679 بتاريخ 05 أكتوبر 1994 م والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق، وقد أدرجت ولاية المسيلة ضمن المنطقة الثالثة والتي تتشكل من الولايات التالية : المسيلة، ادرار، ام البواقي، تمنراست، اليزي، تندوف، واد سوف، النعام، غرداية، البيض، تسيمسيت، بسكرة، بشار، ورقلة.

وجاء تنظيم المصالح كما يلي :

1.1.6. مصلحة الوقاية (sp): وتتألف من المكاتب التالية :

__ مكتب الدراسات والإحصائيات.

__ مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

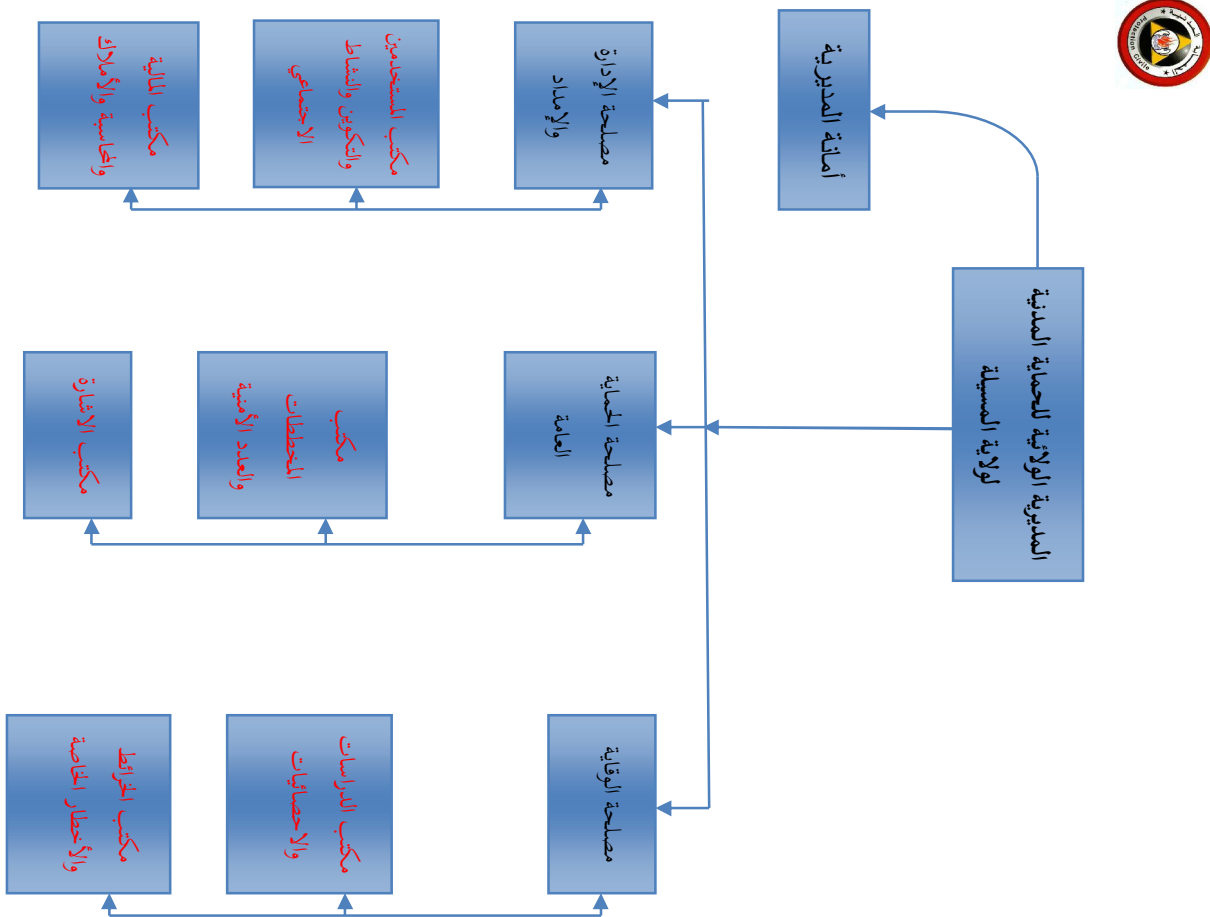
والمكلفة بما يأتي :

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
- تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها.
- تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

الشكل رقم (8)

مصالح مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة



2.1.6. مصلحة الحماية العامة (spg) : وتتألف من المكاتب التالية :

مكتب الخطط والأمن والوقاية.

__ مكتب الإشارة.

والمكلفة بما يأتي:

- تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو تأمر بإعدادها، وتسهر على ضبطها باستمرار.

- تقييم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.

- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.

- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.

- تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

3.1.6. مصلحة الإدارة والإمداد (sal) : وتتألف من المكاتب التالية :

__ مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي.

__ مكتب المالية والمحاسبة والأملاك.

والمكلفة بما يأتي:

- تتولى التسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

- تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

- تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.

- تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد، ودخول المعدات والإمدادات

وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الرعاية والصيانة.

- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

7. خصائص ومهام عون الحماية المدنية:**1.7. خصائص عون الحماية المدنية:**

- __ طاعة الرئيس واحترام المرؤوسين.
- __ الأمانة بحيث يحافظ على ممتلكات الغير لاطلاعه على عورتهم.
- __ الضمير المهني (الكفاءة).
- __ احترام القانون داخل المنظمة.
- __ الكتمان (السر المهني).
- __ اللياقة البدنية.
- __ التحلي بالصبر والشجاعة.
- __ اللباس النظامي والشارة.
- __ حمل الطابع الإنساني الخير.
- __ حماية الأرواح والممتلكات.

❖ والفرق بين الدفاع المدني والحماية المدنية:

__ الدفاع المدني مصطلح يتداول به دول الشرق فهو تابع لوزارة الداخلية مزود بالسلاح مثله مثل الشرطة والدرك الوطني، في حين أن الحماية المدنية في الجزائر مازالت ترتدي لباسها الحقيقي ذات الطابع الإنساني المحض.

2.7. مهام عون الحماية المدنية:

في بداية الأمر كان تدخل عون الحماية المدنية جد محدود، إذا كان يقتصر على إطفاء الحرائق البسيطة وذلك لقلة العتاد وضعف الإمكانيات وكان يطلق عليهم اسم الاطفائيين حيث كانوا تابعين للبلدية ومع

حدوث التطورات والإصلاحات السالفة تطورت مهام عون الحماية المدنية وتوسع نطاقها إلى حماية

الأشخاص والممتلكات وفق المرسوم التنفيذي رقم 64-129 المؤرخ في 15/04/1964م.

أما حاليا فقد أضيفت لعون الحماية المدنية مهام جديدة يمكن إدراجها في النقاط التالية:

فمنها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب الأمني.

1.2.7. المهام المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

__ إسعاف المرضى والمصابين ونقلهم نحو المؤسسات الاستشفائية بصفة مجانية وبدون تمييز عنصري.

__ إسعاف ضحايا حوادث الطرقات، السكك الحديدية، الطيران والملاحة البحرية.

__ التدخل في مختلف الحوادث الناجمة عن الكوارث الطبيعية والانفجارات.

__ الغطس في أعماق البحار والسدود وإنقاذ الأشخاص الغرقى.

__ حراسة الشواطئ خلال موسم الاصطياف ضمانا لراحة المصطافين.

__ توزيع المؤونة على المنكوبين من خيم وافرشة إلى غير ذلك عند وقوع النكبات مثل: الفيضانات والزلازل

والانهيارات.

__ تموين المواطنين والهيات الحساسة بالماء الصالح للشرب عند الضرورة القصوى وتنعكس هذه الخدمات

على نفسية المواطنين وذلك لشعورهم بالأمان والسلام كلما وجدوا من يسهر على حمايتهم من أي خطر

محمّل، يؤهلهم لتأدية أعمالهم بصفة عادية وممارسة حياتهم بصفة طبيعية.

2.2.7. المهام المتعلقة بالجانب الاقتصادي:

__ تقدم وحدات الحماية المدنية خدمات للمؤسسات الاقتصادية على كل أنواعها من خلال التدخلات

في كل خطر طبيعي او صناعي كالحريق عند اندلاعه بالإضافة إلى التدخل عند كل حادث تتعرض له

ممتلكات المواطنين وكذا عند تسرب أي مواد كيميائية خطيرة لها أضرار على صحة الإنسان والبيئة بصفة عامة.

__ ضمان تكوين أعوان الأمن لفائدة الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن الصناعي والداخلي.

__ توفير الأمن للسائحين الأجانب كمساهمة غير مباشرة في العملة الصعبة للبلاد فهي تعد كعامل محفز لتنمية السياحة.

__ وضع جهاز موسمي متخصص في إطفاء حرائق الغابات حفاظا على التوازن البيئي وعلى الثروة الغابية، خاصة حماية الأشجار المثمرة والمنتجة لمختلف الفواكه.

3.2.7. المهام المتعلقة بالجانب الأمني:

__ تزداد مهام الحماية المدنية في أوقات السلم من خلال المراقبة الأمنية في المؤسسات الصناعية والمستقبلية للجمهور كقاعات السينما والمستشفيات، الملاعب...

__ مواكبة عملية نقل المواد الخطرة مثل المواد المشعة.

__ التغطية الأمنية خلال تنظيم مختلف التظاهرات الرياضية.

__ المساهمة في تغطية عملية الانتخابات الوطنية.

__ تدعيم الجهاز الفني في الامتحانات المدرسية (البكالوريا، امتحان شهادة التعليم الأساسي).

__ المعاينات الميدانية في إطار اللجان التقنية للمنازل المهتدة بالانحيار.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المعطيات والإجراءات والأنساق التي تتعلق بالحماية المدنية، حيث تناولنا تعريف الحماية المدنية ومهامها وتاريخ نشأتها وتنظيمها الإداري المحلي والمركزي ثم المهام المنوطة بها وتصنيف وتأطير وحدات الحماية المدنية.

ولقد تم تقديم هذه المعلومات على شكل تقرير عام حول الحماية المدنية من طرف المسؤولين على الجهاز، ونظرا لحساسية هذا القطاع لم نستطع ارفاق هذه المعلومات بمراجع تدعمها، لأننا من وجهة نظرهم تعتبر من القوانين الداخلية للجهاز والتي يصعب الاطلاع عليها.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الخامس

منهجية البحث

والإجراءات الميدانية

الفصل الخامس:

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. مجالات الدراسة.
3. منهج الدراسة.
4. الدراسة الأساسية.
5. أدوات جمع البيانات.
6. الخصائص السيكومترية للمقياس.
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة.

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدها الباحث في إنجاز هذا البحث سوف يتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة فالبحث العلمي لا يتمثل في جمع المعلومات النظرية والاطلاع على مختلف البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فحسب وإنما يعتمد كذلك على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته وذلك لمحاولة تطبيق نص الدراسة النظرية على دراسة علمية ميدانية وهي من أهم مساعي البحث العلمي بغية ملئ الفجوة بين ما هو نظري و الواقع لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدهم في جمع المعلومات عن واقع ومكان الدراسة، وسيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من البحوث إلى اختبار أدوات البحث ومعرفة ثباتها وصدقها، ومدى صلاحية هذه الأدوات في أداء مهمتها في الظروف التي سيجري فيها البحث، والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات لتغطية أهداف الدراسة وموضوعها والتمكن من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها بالإضافة إلى جمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة، كما تساعدنا أيضا على اختبار أولي للفروض حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرات مدى صلاحية الفروض وماهية التعديلات الواجب إدخالها قبل استخدام الأدوات على عينة الدراسة الأساسية، وفي ضوء ذلك قمنا في هذه الدراسة بإجراء اختبار أولي لأداة جمع البيانات وهو استبيان لصاحبه "ناصر بن محمد بن عقيل 2006م" موجه إلى مجتمع ضباط قوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض بالسعودية ويتكون من محورين: محور يدرس واقع العلاقات الإنسانية يتكون من (20) عبارة ومحور يدرس مستوى الأداء الوظيفي يتكون من (15) عبارة.

وبناء على طلب من المشرف بعد قراءته لبنود الاستبيان اقترح بإضافة بند إلى محور واقع العلاقات الإنسانية ليصبح عدد بنود هذا المحور (21) بند، وذلك بعد أن رأى أن البند رقم (2) يحتمل إجابتين يعني ممكن أن تسود علاقات إنسانية بين المستجيب وبين زملائه ولا تسود بينه وبين رؤسائه أو العكس، كما أن البيئة السعودية تختلف بعض الشيء عن البيئة الجزائرية في طبيعة عمل الفرد الجزائري وفي معاملاته وعلاقاته، وطبيعة سلك ضباط قوات الأمن الخاصة يختلف عن طبيعة سلك الحماية المدنية سواء في المهام المنوطة بهم أو في تدريبهم.

وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في شهر مارس على عينة مكونة من (30) عون من أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، وقد استغرق تطبيق الاستبيان (3) أيام لاسترجاع أوراق الاستبيان.

ولقد أجريت هذه الدراسة بعد أن تم اخذ الموافقة من طرف مدير الحماية المدنية لولاية المسيلة، بعد أن وضعنا طلب كتابي بإجراء الدراسة الميدانية بالمديرية، ولقد كان لمكتب التكوين بالمديرية الإشراف على عملية توزيع الاستبيانات من طرف ضابط رئيس المكتب والمكلفة بحفظ البيانات بالمكتب واسترجاع أوراق الاستبيان من الأعوان.

كما تم جمع المعلومات والبيانات الأولية الخاصة بالحماية المدنية بولاية المسيلة والمتعلقة بالتعداد والهيكلة التنظيمي والمجال الجغرافي للمنظمة.

وبعد تسليم الاستمارات لأفراد العينة للإجابة عليها لم يبدي أي فرد من أفراد العينة أي استفسار حول الأسئلة التي تميزت بالوضوح حسب رأيهم، وابتعادها عن الإيحاء، كما اتسمت الإجابات (عينة الدراسة الاستطلاعية) بكونها جديدة وعبرت عن تفاعلهم مع موضوع الدراسة وحرصهم على تقديم معلومات صحيحة وجادة، كما اتسمت بأنها صالحة وواضحة ولم تسجل أية حالة رفض لاستجابة أو أي إهمال لأحد الأسئلة وتركه دون الإجابة عليه.

وبناء على هذه الملاحظات شرعنا في حساب أداة الدراسة وصدقها، حيث أسفرت النتائج على أن للاستبيان درجة ثبات عالية كما هو موضح في الملاحق (انظر للملاحق رقم (1) و (2))، فهو صالح للاستخدام في البيئة الجزائرية.

2. مجالات الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة وقد اختصرت هذه الدراسة على

الحيز الذي ترسمه النقاط التالية:

1.2. لمحة تاريخية لميدان الدراسة:

تم إنشاء الحماية المدنية بالمسيلة بعد الاستقلال مباشرة وكانت تابعة إقليميا لولاية سطيف وذلك قبل ترقية

المسيلة إلى مصاف الولايات في التقسيم الإداري لسنة 1974م حيث انشأت مصلحة للحماية المدنية

بالمسيلة وكان مقرها وسط المدينة أمام دار البلدية ونظرا لصغر مساحتها تم تحويلها سنة 1987م إلى

منطقة النشاطات الصناعية وهي موجودة إلى حد الآن بهذا الموقع وتتراوح مساحتها بحوالي 1 هكتار حيث

تضم مديرية الحماية المدنية بالمسيلة وكذا الوحدة الرئيسية.

كما توجد 12 وحدة ثانوية موزعة على اغلب دوائر الولاية وفق دراسة عدد حوادث المرور وكذا الكثافة

السكانية والطرق الوطنية بذات الدوائر، كما يتم حاليا انجاز 3 وحدات ثانوية بكل من الشلال، الخبانة،

مقرة، وذلك قصد تقريب الخدمات للمواطن.

2.2. لمحة جغرافية لميدان الدراسة:

تقع مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة بمنطقة النشاطات يحدّها شمالا حظيرة البلدية وجنوبا المطبعة الرسمية

الخاصة بالبلدية وغربا الطريق الوطني رقم 45، شرقا الطريق الوطني رقم 40.

3.2. لمحة ديموغرافية لميدان الدراسة:

تضم الحماية المدنية لولاية المسيلة في جميع وحداتها على 698 موظف، منهم 95 ضابط، 91 صف

ضابط، 8 أسلاك مشتركة، 504 عون.

أما في مديرية الحماية المدنية والوحدة الرئيسية لولاية المسيلة فتحتوي على 300 موظف.

4.2. المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء البحث الميداني على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة والتي تعتبر واحدة من المديريات الولاية المكلفة بخدمات حماية الأفراد وممتلكاتهم وحتى الحيوانات من أي خطر يهددهم ويهدد حياتهم حيث أن هذه المديرية تحمل طابع ونظام شبه عسكري وهي جزء من مجموع المديريات الموجودة عبر مختلف ولايات الوطن أما المديرية العامة فموجودة على مستوى الجزائر العاصمة. ومديرية الحماية المدنية بالمسيلة موجودة في الجهة الجنوبية لمدينة المسيلة في منطقة النشاطات الصناعية.

5.2. المجال الزمني للدراسة:

حيث يمثل المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها إلى ميدان الدراسة، ولقد أجريت في الفترة الممتدة من: 2015/03/09 إلى 2015/03/28م وذلك بتطبيق الاستبيان على مرحلتين، بداية بالدراسة الاستطلاعية ثم الأساسية، وكذا الحصول على المعلومات والبيانات الأولية عن ميدان الدراسة.

3. منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر تلاؤماً مع أهداف الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: « المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً كما وكيفا ». (رشيد، 2007م: ص 257).

حيث يقوم المنهج على مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف والصياغة: التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي: تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية للدراسة ومن ثمة تحليل بعض الحالات التي تزيد من الاستبصار للمشكلة.

المرحلة الثانية: وتعتبر مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم التفسير الملائم لها.

حيث استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا هذه لأنه يتلاءم وموضوع البحث الذي ينطلق من معرفة واقع العلاقات الإنسانية لدى أعوان الحماية المدنية وكذا تأثيرها وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

4. الدراسة الأساسية:

1.4. تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

1.1.4. مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية بولاية المسيلة، لذلك فإن مجتمع الدراسة الحالية يتضمن كافة الأعوان العاملين في المديرية.

تم الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة خلال الفترة الممتدة من:

2015/03/09م إلى 2015/03/28م وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (300) مستخدم ، منهم

(297) ذكور بنسبة (99%) وبلغ عدد الإناث (3) بنسبة (1%) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (01)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات الجنس
99%	297	ذكور
1%	3	إناث
100%	300	المجموع

2.1.4. كيفية اختيار عينة الدراسة:

حينما يصعب على الباحث جمع بياناته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع

الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة. (يحي، 2000م: ص 62).

حيث تعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية

أو العشوائية والذي يشمل وحدات مجتمع البحث بصفات الديمقراطية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية

والمهنية التي يهتم بها الباحث. (حسان، 1999م: ص 331).

إن اختيار العينة هو السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج منطقية وهو عنصر مهم في بناء البحث والتخطيط

لوصول إلى غايته المنشودة.

ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية الأساسية على عينة عشوائية بسيطة تمل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من

أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية بالمسيلة، وبالتالي يكون عدد عينة الدراسة (73) عون.

3.1.4. حجم العينة:

يعد الحجم الملائم للعينة هو ذلك الحجم إلى يعكس خصائص المجتمع المدروس وهذا لا يعتمد على حجم

المجتمع فحسب وإنما أيضا على مدى التباين داخل المجتمع، فكلما كان المجتمع غير متجانس كانت الحاجة

إلى عينة كبيرة والعكس صحيح فان الحاجة إلى عينة كبيرة تتضاءل حينما يكون المجتمع متجانسا. (محمد

فتحي فرج، 2008م، ص 196).

وهو ما لاحظناه في دراستنا هذه من حيث تجانس المجتمع الأصلي المدروس ولذلك لا نحتاج إلى عينة كبيرة

الحجم.

ومن هذه الاعتبارات تم تحديد حجم العينة (73) عون بنسبة تمثيل قدرها (24.33%) من حجم المجتمع

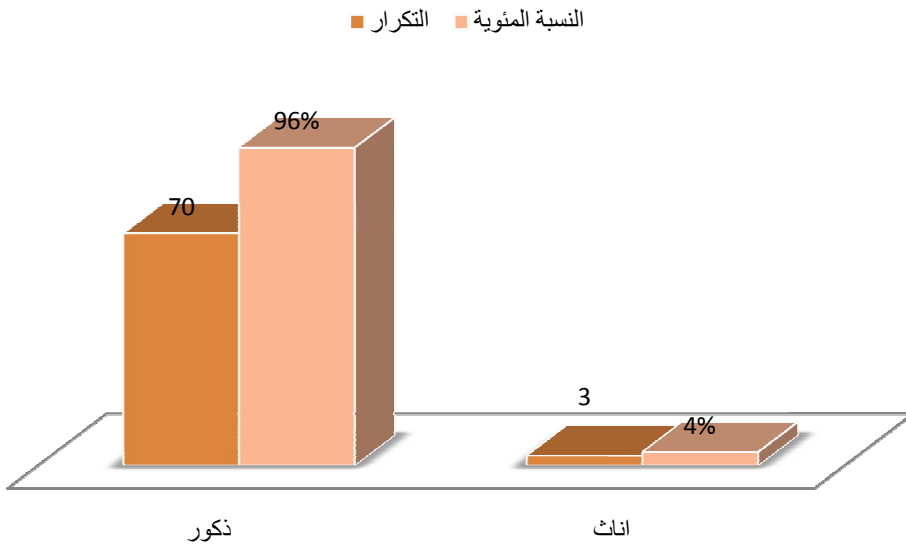
الأصلي البالغ عدد أفرادها (300) مستخدم من المديرية الولائية والوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالمسيلة.

2.4. خصائص عينة الدراسة:

1.2.4. متغير الجنس:

جدول رقم (02)
توزيع أفراد العينة وفق الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
		الجنس
95.89%	70	ذكور
4.10%	3	إناث
100%	73	المجموع



شكل رقم (09)
مخطط توزيع أفراد العينة وفق الجنس.

يبين الجدول رقم (02) أن فئة الذكور هي الغالبة على أفراد العينة وذلك بنسبة (95.89%) في مقابل نسبة الإناث (4.10%)، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمهام للكون والتي تتطلب القوة والشجاعة والبنية المرفولوجية، وكذا طبيعة المنطقة المحافظة.

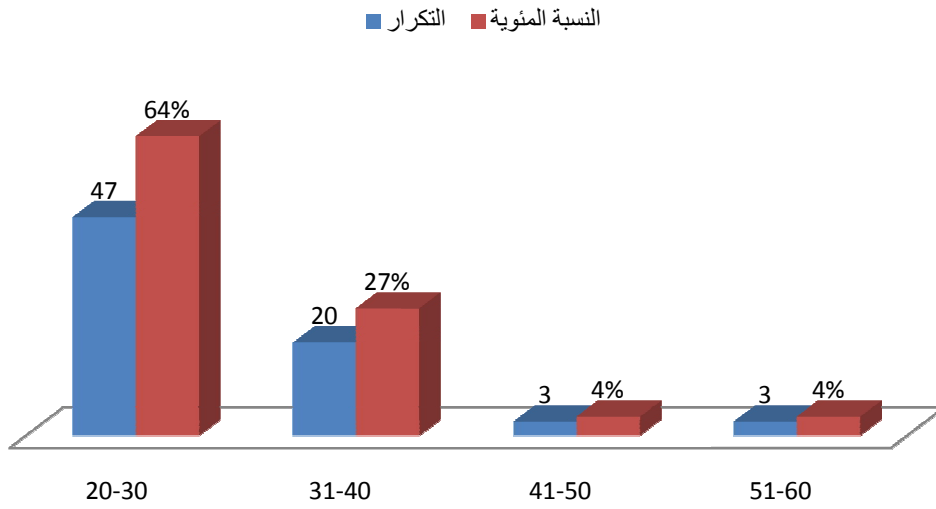
2.2.4. متغير السن:

جدول رقم (03)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
		السن
64.38%	47	30-20 سنة
27.39%	20	40-31 سنة
4.10%	3	50-41 سنة
4.10%	3	60-51 سنة
100%	73	المجموع

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن



شكل رقم (10)

مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.

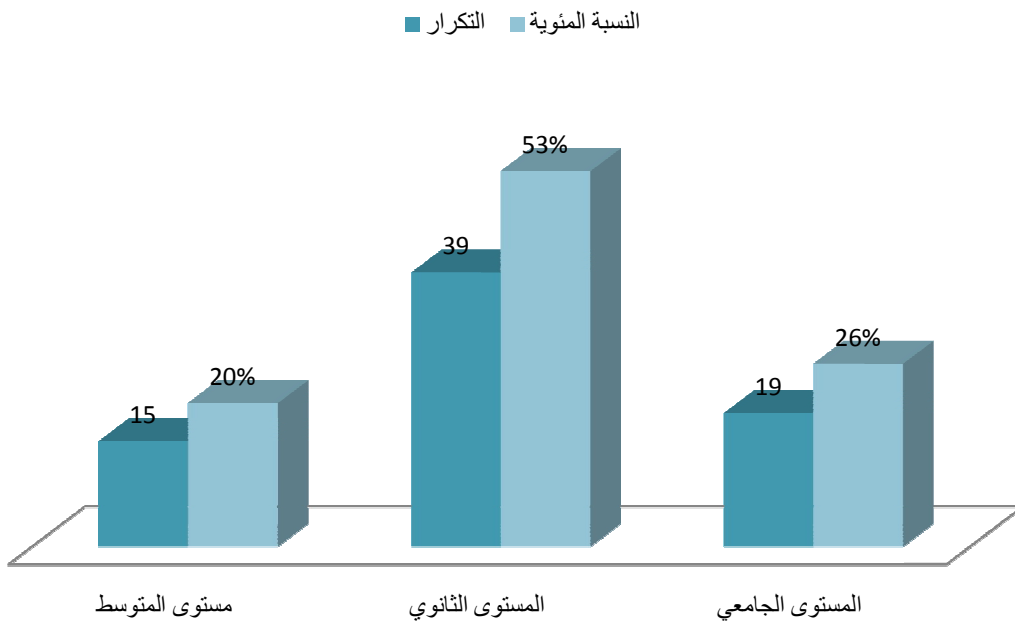
من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن نسبة الشباب هي الغالبة وذلك في الفئة بين 20-30 سنة بنسبة (64.38%) أما فئة 31-40 سنة فقدت النسبة ب (27.39%) وهذا يرجع إلى سياسة التشبيب التي اعتمدها الحماية المدنية في منظومتها التوظيفية من خلال توظيف طاقات شابة يملكون من القدرة والطاقة ما يساعدهم على القيام بمهامهم وتحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل خاصة وان استخدام مثل هذه الطاقات الشابة يضمن للمؤسسة حالة من الاستقرار الوظيفي للعمال لا طول فترة ممكنة من الزمن.

3.2.4. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات المستوى التعليمي
20.45%	15	مستوى المتوسط
53.42%	39	المستوى الثانوي
26.02%	19	المستوى الجامعي
100%	73	المجموع



شكل رقم (11)

مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

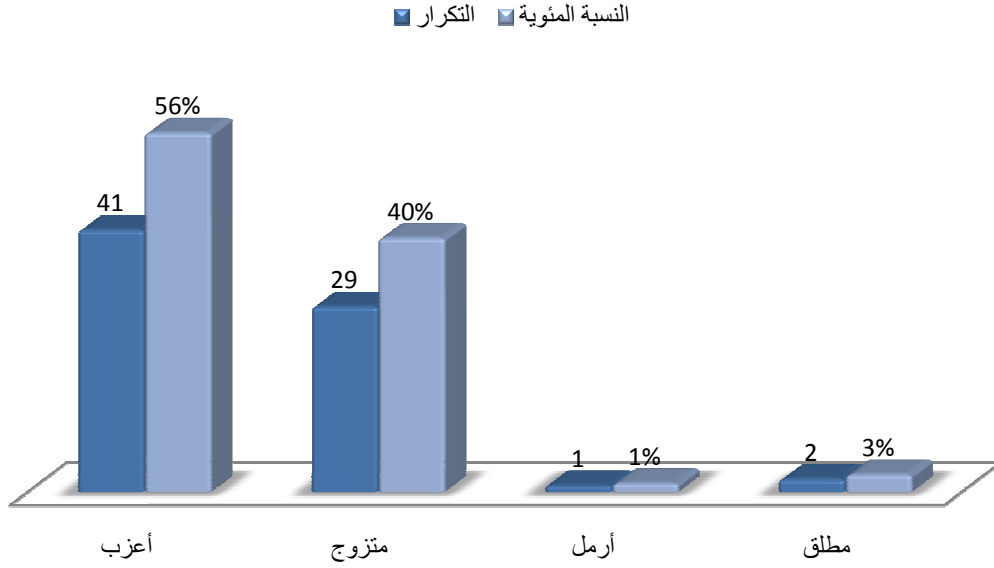
يتضح من الجدول رقم (04) أن جل أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتهم (53.42%) أما نسبة (26.02%) من أفراد العينة فكانت لذوي المستوى الجامعي أما أفراد العينة من ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبتهم (20.54%) وهذا راجع إلى أن المستوى المطلوب في التوظيف لسلك الأعوان وهم النسبة الغالبة في مختلف الرتب في وقتنا الحالي يشترط مستوى الثانية ثانوي كحد أدنى، أما المستوى الجامعي فهناك الملازمين وهناك أيضا من الأعوان من يحمل مستوى جامعي وشارك في مسابقة التوظيف بالمستوى الثانوي الخاصة بالأعوان وتنازل عن مستواه الجامعي نظرا للبطالة التي يعيشها وعدم استفادته من منصب شغل بشهادته الجامعية.

4.2.4. متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (05)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات متغير الحالة الاجتماعية
56.16%	41	أعزب
39.72%	29	متزوج
1.36%	1	أرمل
2.73%	2	مطلق
100%	73	المجموع



شكل رقم (12)

مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.

يتضح من الجدول رقم (05) أن نسبة (56.16%) من مجموع أفراد العينة عزاب و (39.72%) من مجموع أفراد العينة متزوجين.

وبالتالي فإن أغلبية أفراد العينة عزاب، ومما لا شك فيه أن هذا المتغير له أهمية كبيرة وأنه ينعكس على الحالة النفسية والاجتماعية للعون وكذلك لما له من تأثير كبير وواضح على العلاقات الإنسانية سواء داخل الأسرة أو في مجال العمل مما يؤثر كذلك على أدائه الوظيفي.

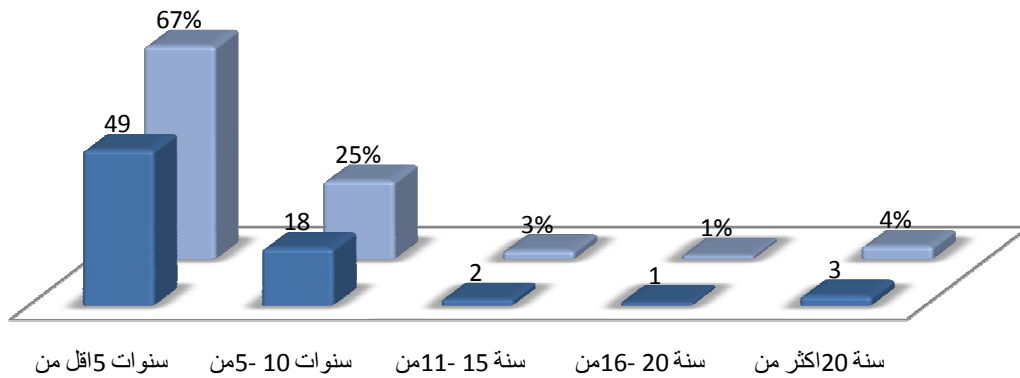
5.2.4. متغير الاقدمية:

الجدول رقم (06)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات الاقدمية
67.12%	49	اقل من 5 سنوات
24.65%	18	من 5-10 سنوات
2.73%	02	من 11-15 سنة
1.36%	01	من 16-20 سنة
4.10%	03	أكثر من 20 سنة
100%	73	المجموع

■ التكرار ■ النسبة المئوية



شكل رقم (13)

مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية.

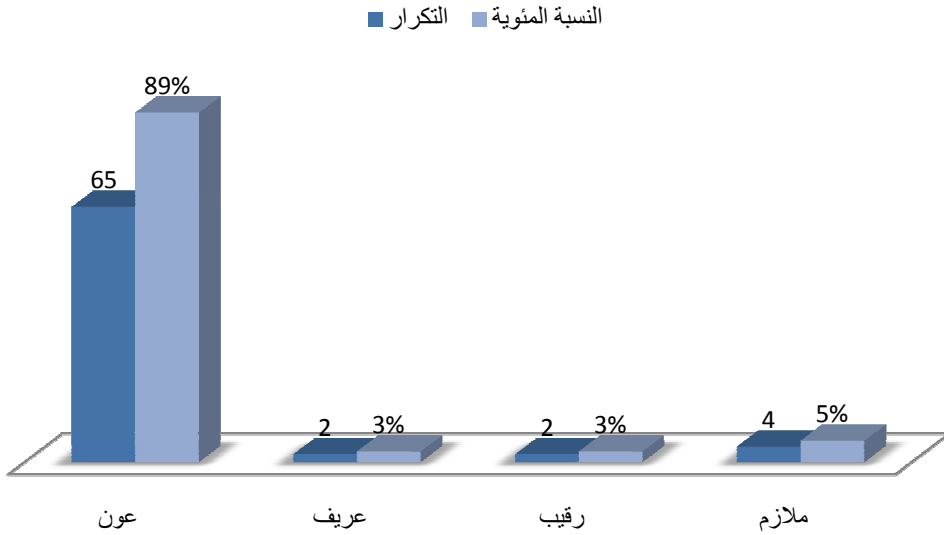
يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) أن نسبة الأعوان الذين لديهم اقدمية في العمل تقل عن 5 سنوات هم الأكبر من بين المبحوثين بنسبة (67.12%) يليها الأعوان الذين عملوا من 5-10 سنوات بنسبة بلغت (24.65%) وهاتين النسبتين من الاقدمية في العمل للأعوان الذين عملوا اقل من عشرة سنوات هي الفئة الغالبة وهذا يعكس سياسة المنظمة في التوظيف، حيث انه في كل عام يتم التوظيف وخلق مناصب شغل معتبرة نظرا لاحتياجات المنظمة ولتغطية مختلف الوحدات في الولاية وكذا تعويض الموظفين المحالين على التقاعد كل سنة، كما أن العون الذي لديه مدة عمل معتبرة في شغل هذه الوظيفة له مؤهلات وخبرات عالية مما يخلق له شعور قوي بالانتماء والولاء للمنظمة وتعطيه كذلك ثقة كبيرة في قدراته وكل هذا ينعكس إيجابا على العلاقات الإنسانية بين الأعوان في محيط العمل وكذلك لما له من تأثير على أدائهم الوظيفي.

6.2.4. متغير الرتبة:

الجدول رقم (07)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة.

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات الرتبة
89.04%	65	عون
02.73%	02	عريف
2.73%	02	رقيب
5.47%	04	ملازم
100%	73	المجموع



شكل رقم (14)

مخطط يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة.

يتضح من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول رقم (07) أن النسبة الغالبة هي لرتبة العون بلغت (89.04%) من مجموع الأفراد المبحوثين وهذا راجع لأنهم هم القاعدة واللبنة الأساسية في هذا السلك الحساس ولثقة الكبيرة التي يضعها مسؤولي هذا الجهاز لحامل هذه الرتبة فهو العمود الفقري والحجر الأساس لهذه المنظمة حيث لا يمكن أن تتحقق أهدافها دون إعطاء الأولوية والاعتبار والأهمية لحامل هذه الرتبة، وهو ما يزيد من مستوى العلاقات الإنسانية داخل الحماية المدنية بين الأعوان الحاملين لنفس الرتبة مما يؤثر على أدائهم الوظيفي وهذا كله يرجع لكبر حجم نسبة تمثيل الأعوان في الحماية المدنية.

3.4. متغيرات الدراسة:

1. العلاقات الإنسانية.

2. الأداء الوظيفي.

4.4. إجراءات الدراسة:

يمكن تلخيص الخطوات الإجرائية التي اتبناها في تطبيق خطوات الدراسة على النحو التالي:

- جمع المادة النظرية المتعلقة بالإطار النظري والدراسات السابقة.
- تم اعتماد استبيان " ناصر بن محمد 2006" المطبق على البيئة السعودية وإعادة صياغته بإضافة بند على محور العلاقات الإنسانية ثم تطبيقه على البيئة الجزائرية.
- التحقق من صدق الاستبيان في الدراسة الحالية عن طريق صدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية والثبات عن طريق معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية.
- اختيار تحديد عينة الدراسة
- تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها (73) عون أي ما نسبته (24.33%) من مجتمع الدراسة.
- تصحيح إجابات المبحوثين على الاستبيان وتفرغ نتائجها باستخدام برنامج (Spss).
- تطبيق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Spss) واستخراج النتائج النهائية وتفسيرها.
- عرض مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء إجراءات الدراسة ونتائجها.

5. أدوات جمع البيانات:

- إن اختيار الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لا تتم تلقائياً وإنما يجب مراعاة عدة نقاط منها ميدان أو تخصص الباحث وكذا نوعية البحث وظروف وملابسات التي تحيط بالموضوع. (محمد سلم، 2004م: ص40)، وكذا موضوع البحث وطبيعته. (سعيد ناصف، 2007م: ص31).
- حيث تعرف الأدوات المنهجية بأنها " وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة باستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات

اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أي مجال للدراسة والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات. (سيد علي شبيطة، بدون سنة: ص199).

ولما كانت وسائل وأدوات جمع البيانات متعددة فقد لجأ الباحث لاستخدام أدوات متنوعة:

1.5. الملاحظة:

وهي أداة لجمع البيانات وبها نستطيع تنفيذ المنهج الوصفي حيث تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها. وتعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث الاجتماعي التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي سواء مع العملاء، أو الجماعات أو المجتمعات للتعرف على السمات العامة والخاصة للموضوع وملاحظة السلوك والظواهر والأفراد والمجتمعات. (احمد، 1995م: ص158).

ولقد استخدم الباحث وسيلة الملاحظة البسيطة والمباشرة أثناء الزيارات المتعددة التي قام بها إلى ميدان الدراسة ولقد ساهمت الملاحظة في جمع بعض البيانات خاصة حول طبيعة علاقة العمال ببعضهم البعض وطبيعة علاقتهم مع رؤسائهم وطريقة تعاملهم، كما مكنت من الكشف عن بعض المواقف والعلاقات الداخلية في العمل وكذا الوقوف على سلوك الأعوان وأدائهم الوظيفي داخل محيط العمل، وقد اخذ الباحث هذه الملاحظات بعين الاعتبار أثناء تحليل وتفسير البيانات.

2.5. الوثائق والسجلات:

حيث تعتبر الوثائق والسجلات من بين أدوات البحث التي يستعين بها الباحث لدراسته، كما أن لها أهمية بالغة في البحوث الاجتماعية والإنسانية نظرا لكشفها عن بعض الجوانب والتي يصعب ملاحظتها أو الكشف عنها عن طريق الوسائل الأخرى لجمع البيانات، كما استخدمنا هذه الأداة للاطلاع على مختلف

الوثائق والسجلات الموجودة بمختلف المصالح داخل المنظمة والتي تحيط بمختلف جوانب البحث والإحصائيات والتقارير الرسمية، وبيانات حول تاريخ تأسيس المنظمة وبيانات حول الهيكل التنظيمي والعمال وتعدادهم وتوزيعهم على مختلف الوظائف والتصنيفات والترتب وقد استخدمت البيانات الموجودة في الوثائق والسجلات بما يخدم أغراض البحث.

3.5. الاستبيان:

حيث يعرف بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (يحي، 2000م: ص182).

حيث يتم تصميم الاستمارة عن طريق حصر العناصر الأساسية التي يتشكل منها المحتوى الموضوع المدروس في شكل أبعاد ومحاور.

وبناء على كل هذا فقد قمنا باعتماد استبيان الباحث ناصر بن محمد 2006م المطبق على البيئة السعودية، وبعدما قمنا بإجراء تعديل طفيف على محور من محاوره بإضافة بند إلى محور العلاقات الإنسانية وقمنا بعد ذلك بحساب ثباته وصدقه على البيئة الجزائرية وطبقناه على عينة الدراسة الأساسية. ونجد في صفحته الأولى البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والاقدمية والترتبة، أما في المحور الأول للعلاقات الإنسانية الذي يشتمل على 21 بند تهدف إلى معرفة واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

والمحور الثاني للأداء الوظيفي الذي يشتمل على 15 بند تهدف إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

4.5. طريقة تطبيق الاستبيان:

تم تطبيق الاستبيان في مدة حوالي أسبوع حيث تم توزيع أوراق الاستمارة من طرف مكتب التكوين بالمديرية الولائية للحماية المدنية على أعوان المديرية وكذلك الوحدة الرئيسية وإعطاء المبحوث التعليمات الخاصة بهذا الاستبيان ثم يضع علامة (x) في المربع الذي تحته البدائل والتي تتلاءم مع موقفه ووجهة نظره.

5.5. طريقة تصحيح الاستبيان:

يستجيب المبحوث على كل فقرة حسب سلم خماسي يتكون من البدائل (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويقابلها على التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، في حالة كانت الفقرات إيجابية والعكس في حالة إذا كانت الفقرات سلبية.

وتتراوح الدرجة على الاستبيان محور العلاقات الإنسانية بين: (21-105) درجة، وعليه تكون أعلى

درجة للفرد على الاستبيان هي: (105) وأدنى درجة هي: (21).

أما الدرجة على استبيان محور الأداء الوظيفي فتتراوح بين: (15-75) درجة، وعليه تكون أعلى درجة

للفرد على الاستبيان هي: (75) وأدنى درجة هي: (15).

6. الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: صدق المقياس:

1. صدق المقياس في البيئة السعودية: (استبيان ناصر بن محمد بن عقيل 2006م):

قام بالتحقق من صدق استبياناه بالطرق الآتية:

1.1. الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين (11) محكما من ذوي

الاختصاص، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (75%) من المحكمين.

2.1. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وللوقوف على التجانس الداخلي (الصدق الداخلي) لعبارة الاستبيان قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المجموع الكلي لعبارة المحور الواحد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، ويوضح الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنها المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (08)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنها المحور الذي تنتمي إليه.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي		المحور الأول: العلاقات الإنسانية	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
*0,5670	1	*0,4455	1
*0,6872	2	*0,7497	2
*0,6691	3	*0,1847	3
*0,6188	4	*0,6602	4
*0,3858	5	*0,5521	5
*0,6243	6	*0,6865	6
*0,6820	7	*0,6447	7
** -0,1211	8	*0,5576	8
*0,8109	9	*0,4803	9
**0,6702	10	*0,5670	10
**0,7526	11	*0,6872	11
**0,6460	12	*0,6691	12
**0,2288	13	*0,6188	13
**0,1832	14	*0,3858	14

**0,6123	15	*0,6243	15
		*0,6820	16
		** -0,1211	17
		*0,8109	18
		*0,1832	19
		*0,6015	20

وجد "ناصر بن محمد" واتضح له من الجدول رقم (08) أن معظم معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، وان جميع معاملات الارتباط موجبة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

2. صدق الاستبيان في الدراسة الحالية:

قمنا بالتحقق من صدق الاستبيان بالطرق الآتية:

1.1. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب وتقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول (العلاقات الإنسانية) مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء الوظيفي) والذي بلغ (0.57)، في حين بلغ ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.90)، وفي حين قدر معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل ب (0.86).

وبالتالي يمكن القول بان هذا الاستبيان صادق انظر للملحق رقم (3).

والجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (09)

معاملات ارتباط الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل.

الدرجة الكلية	درجة المحور الثاني	درجة المحور الأول		
.908**0	.577**0	-	معامل الارتباط	درجة المحور الأول العلاقات الإنسانية
0.000	0.001	-	مستوى الدلالة	
30	30	-	حجم العينة	
.867**0	-	-	معامل الارتباط	درجة المحور الثاني الأداء الوظيفي
0.000	-	-	مستوى الدلالة	
30	-	-	حجم العينة	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)**.				

2.2. صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا الاستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازلياً ثم اخذ نسبة (27%) من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها (8) درجات علياً و (8) درجات دنياً ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (t test) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقاً لحالتين هما:

__ إذا كانت قيمة الفرق ب (t test) دالة عند مستوى الدلالة (0.05) أو (0.01) فهذا يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

__ إذا كانت قيمة الفرق ب (t test) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني أن هذا الاستبيان غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (t test) كما هو موضح في الجدول رقم (10)، يتضح بان هذا الاستبيان صادق حيث بلغت قيمته (5.56) وهي دالة عند درجة الحرية (8.34) ومستوى الخطأ أو الدلالة (0.01). (انظر إلى الملحق رقم (4)).

الجدول رقم (10)
صدق المقارنة الطرفية للاستبيان.

الطرفين	اختبار التجانس ليفين F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجات الطرف الأعلى	5.108	0.040	8	155.37	5.449	8.34	5.56	0,000	دال عند 0,01
			8	119.25	17.531				

ثانيا: ثبات المقياس:

1. ثبات المقياس في البيئة السعودية: (ناصر بن محمد بن عقيل 2006م).

قام بالتحقق من ثبات استبيانه بطريقة التناسق الداخلي (الفا كرونباخ).

1.1. طريقة التناسق الداخلي (معامل الفا كرونباخ):

قام بحساب ثبات عبارات الاستبيان باستخدام معادلة (الفا كرونباخ) لعبارات كل محور فرعي على حدى،

وأظهرت هذه الخطوة أن جميع العبارات ثابتة، حيث وجد أن معامل ألفا بكل عبارة اقل من أو يساوي

معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (11).

الجدول رقم (11).

معاملات ثبات أداة دراسة ناصر بن محمد بن عقيل 2006م.

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	واقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية	*0,7747
2	مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية	*0,7872

ووجد "ناصر بن محمد" واتضح له من الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة قد بلغ (0.9289)، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التوصل إليها باستخدام هذا الاستبيان.

2. ثبات المقياس في الدراسة الحالية:

تم تقدير ثبات هذه الأداة بطريقتين هما :

1.2. طريقة التناسق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ):

حيث تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ، والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها (انظر للملحق رقم (1))، حيث قدر ب(0.89)، وهذه القيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت كما هو مبين في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12).

ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
36	0.891

2.2. طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية والتي تفترض تقسيم عبارات الاستبيان إلى نصفين، حيث بلغ معامل الارتباط بين النصفين (0.51)، وبتعويضه في معادلة تصحيح الطول أو الثبات الكلي لسبيرمان براون بلغ ثبات هذا الاستبيان الكلي (0.68)، وهذه القيمة لا تختلف عن قيمة معامل جتمان والتي بدورها بلغت (0.68). (انظر الملحق رقم (2)).

وبالتالي يمكننا القول بان هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13).

ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.

0.515	معامل الارتباط بين النصفين
0.680	معامل الارتباط لسبيرمان براون
0.680	معامل الارتباط جتمان

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن تحليل البيانات من أهم خطوات تصميم الدراسة، واستخدمنا في دراستنا الحالية الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة ولا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها لإثبات صحة النتائج المتوصل إليها، ومن بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها في معالجة البيانات في هذه الدراسة ما يلي:

التحليل الكمي:

قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام مقياس النزعة المركزية مستخدماً:

$$\text{التكرارات والنسب المئوية} = \frac{(100 \times \text{التكرار})}{n} \% \quad (\text{ن: عدد أفراد العينة}).$$

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجابات الأفراد.

أما المؤشرات الإحصائية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \text{Mean} \quad \text{المتوسط الحسابي}$$

$$S = \sqrt{S^2} \quad \text{الانحراف المعياري}$$

$$r = \frac{[(n \sum_{i=1}^n x_i y_i) - [(\sum_{i=1}^n x_i)(\sum_{i=1}^n y_i)]]}{\sqrt{[n(\sum_{i=1}^n x_i^2) - (\sum_{i=1}^n x_i)^2][n(\sum_{i=1}^n y_i^2) - (\sum_{i=1}^n y_i)^2]}}$$

معامل الارتباط بيرسون.

ولقد تم تفريغ البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً عن طريق وحدة التحليل الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (برنامج Spss)

وأخيراً نوضح كيف تم حساب طول خلايا الاستبيان للحصول على طول الخلية الصحيح أي:

$$.0.8 = 4/5$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما يلي:

$$1 \longleftarrow 1.8 = \text{لا أوافق بشدة.}$$

$$1.8 \longleftarrow 2.6 = \text{لا أوافق.}$$

$$2.6 \longleftarrow 3.4 = \text{محايد.}$$

3.4 ← 4.2 = أوافق.

4.2 ← 5 = أوافق بشدة.

وبذلك يكون تقييم الفئات كما يلي:

أ. اقل من 2.6 = ضعيف.

ب. من 2.6 إلى 3.4 = متوسط.

ج. من 3.4 إلى 5 = جيد.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المنهج المتبع لمساعدتنا وتوجيهنا في الدراسة وكذا حدود ومجالات الدراسة، وكيفية الاستفادة من الدراسة الاستطلاعية، ثم تناولنا بتشريح مختلف المعطيات والخصائص التي تتعلق بالمجتمع والعينة موضوع الدراسة، لنعرج بالشرح إلى أداة الدراسة وإجراءاتها، صدق وثبات هذه الأداة ثم متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات.
2. مناقشة الفرضيات الإحصائية الجزئية في ضوء الفرضية العامة والدراسات السابقة.
3. الاستنتاج العام.
4. التوصيات والاقتراحات.
5. قائمة المراجع.
6. قائمة الملاحق.

تمهيد:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة ولهذا قمنا بجمع البيانات اللازمة من خلال تطبيق استبيان يحتوي على محورين ثم قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها إحصائيا للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، وسوف نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها حتى يتبين لنا من خلالها مدى تحقق صحة الفروض من عدمها.

1. عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

سوف نقوم بالتحقق من الفرضية العامة في ضوء الفرضيات الجزئية التابعة لها.

1.1. التحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الأولى:

للتحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الأولى للدراسة والتي مفادها:

واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

قمنا بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتوزيع اجابات عينة

الدراسة على المحور الأول الذي يدور حول واقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية.

وتشير بيانات الجدول رقم (14) إلى توزيع اجابات عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية لأعوان

الحماية المدنية كما يلي:

جدول رقم (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لتوزيع اجابات عينة الدراسة حول واقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية (ن = 73).

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات
78.63	0.976	3.93	287	مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من وجهة نظري.
78.35	0.953	3.91	286	تسود علاقات إنسانية بيني وبين رؤسائي.
86.84	0.820	4.34	317	تسود علاقات إنسانية بيني وبين زملائي.
85.47	0.803	4.27	312	أطبق مفهوم العلاقات الإنسانية في عملي.
85.75	0.772	4.28	313	اشعر بروح العلاقات الإنسانية في العمل.
86.02	0.938	4.30	314	اشعر بالرضا الوظيفي عن عملي.
73.97	1.023	3.69	270	أرى أن القطاع يدعمني لانجاز مهامي.
72.05	1.063	3.60	263	احصل على التقدير والاهتمام في عملي.
82.19	0.890	4.10	300	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخصني.
84.10	0.865	4.20	307	أشجع المبادرات الفردية والجماعية في عملي.
76.43	0.933	3.82	279	اهتم بإبلاغ زملائي بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل.

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات
85.75	0.634	4.28	313	أطبق أسلوب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.
82.46	0.686	4.12	301	اهتم بالتعرف على آراء ومقترحات زملاء والأفراد.
80	1.142	4.00	292	قطاع الحماية المدنية لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.
68.21	1.176	3.41	249	أتعامل مع زملائي بالمكاتبات الرسمية.
63.83	1.113	3.19	233	أجد صعوبة في مقابلة رؤسائي.
58.35	1.050	2.91	213	أفاجئ بالكثير من القرارات التي تخص مساري الوظيفي.
60.27	1.195	3.01	220	لا توجد زيارات عائلية بين أعوان الحماية المدنية.
67.12	1.110	3.35	245	أحيانا لا استجيب للظروف الخاصة بزملائي.
62.73	1.146	3.13	229	توجد تطبيقات قليلة للعلاقات الإنسانية بين أعوان الحماية المدنية.
66.02	1.150	3.30	241	العلاقات بين أعوان الحماية المدنية لا تتعدى مجال العمل.
75.45	9.184	79.23	5784	درجة المحور الأول

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة فاقت متوسطاتهم الحسابية في كل عبارة من عبارات المحور الأول من الاستبيان (محور العلاقات الإنسانية) تقريبا المتوسط الفرضي لكل عبارة والمقدر ب (3) وقد تراوحت متوسطات عينة الدراسة بين (4.34) كأعلى متوسط حسابي نجده في العبارة رقم (3) بانحراف معياري قدره (0.82)، و(3.01) كادني متوسط حسابي ونجده في العبارة رقم (18) بانحراف معياري قدره (1.19)، في حين نجد أن عبارة واحدة فقط كان فيها متوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة اقل من المتوسط الفرضي ونجده في العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري قدره (1.05).

الاختلافات في النسبة الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

1. أفراد عينة الدراسة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم بنسبة جيدة بلغت (78.63%) وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.976)، ويشير إلى عدم

تشنت آرائهم كثيرا نحو وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية، كما اتضح أيضا أن (78.35%) من مجموع أفراد العينة تسود بينهم وبين رؤسائهم علاقات إنسانية طيبة وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.953) في حين العلاقات الإنسانية الطيبة كانت أكثر بينهم وبين بعضهم بنسبة (85.84%) عند متوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.820) وهو ما يشير إلى زيادة تأكيدهم لهذه الحقيقة.

2. وعمّا إذا كان أفراد عينة الدراسة يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم كانت نسبة الموافقة عالية حيث بلغت (85.47%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وبتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري (0.803) وهو ما يشير إلى عدم تشنت آراء عينة الدراسة نحو فهمهم لعملية تطبيق العلاقات الإنسانية في عملهم.

3. كما أن الشعور بروح العلاقات الإنسانية في العمل بلغ (85.75%) لدى مجموع أفراد عينة الدراسة وهي نسبة عالية وبتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري (0.772) وهو ما يشير إلى عدم تشنت آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة، وحول شعورهم بالرضا الوظيفي في العمل بلغت (86.02%) بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (0.983) وهو ما يشير للدرجة العالية لشعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي عن عملهم وعدم تشنت آرائهم.

4. وعمّا إذا كان قطاع الحماية المدنية يدعم الأعوان بإنجاز مهامهم يتضح من بيانات الجدول السابق أن النسبة بلغت (73.97%) بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (1.023) وهي تدل على إقرارهم بدعم القطاع لجهودهم وعدم تشنت آرائهم حول هذا الرأي.

5. ووافق مجموع أفراد عينة الدراسة بنسبة (72.05%) وبتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.063) على أنهم يحصلون على التقدير والاهتمام في العمل وهو ما يشير إلى اتفاقهم نحو هذا الرأي.

6. كما يتضح من بيانات الجدول السابق أن (82.19%) من مجموع أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم، بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.890) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة.

7. وحول رأي أفراد عينة الدراسة نحو تشجيع المبادرات الفردية والجماعية في العمل تبين أن معظمهم موافقون على هذه العبارة بنسبة عالية بلغت (84.10%) من مجموعهم ومتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري (0.865) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي، كما يتضح أيضا موافقة معظم عينة الدراسة على أنهم يهتمون بإبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل بنسبة بلغت (76.43%) وبتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.933) وهو يشير إلى عدم تشتت آرائهم نحو هذه العبارة.

8. كما يؤكد أفراد عينة الدراسة موافقتهم على أنهم يطبقون أسلوب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة بنسبة عالية بلغت (85.75%) وبتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري (0.634) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة، وكما هو الحال أيضا فان نسبة كبيرة بلغت (82.46%) من مجموع أفراد عينة الدراسة يهتمون بالتعرف على آراء ومقترحات الزملاء والأفراد-وهو ما يؤكد العبارة السابقة- حيث كان المتوسط الحسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري (0.686) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة أيضا.

9. أما بخصوص العبارة القائلة أن قطاع الحماية المدنية لا يهتم بالعلاقات الإنسانية فبلغت نسبة (80%) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (1.142) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة، وبخصوص ما إذا كان أفراد عينة الدراسة يتعاملون مع زملائهم بالمكاتبات الرسمية كانت النسبة

منخفضة وبلغت (68.21%) وبتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري (1.176) وهو يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة.

10. ويتبين لنا أيضا أن نسبة (63.83%) من أفراد عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في مقابلة رؤسائهم بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري (1.113) وهو يشير إلى عدم تشتت آرائهم نحو هذه العبارة.

11. وعمّا إذا كان أفراد عينة الدراسة يفاجئون بالكثير من القرارات التي تخص مسارهم الوظيفي حيث كانت نسبة استجابتهم ضعيفة بلغت نسبة (58.35%) وبتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري (1.050) وهو يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي.

12. وعمّا إذا كانت لا توجد زيارات عائلية بين أعوان الحماية المدنية بلغت النسبة (60.27%) وبتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري (1.195)، وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة.

13. كما أشارت النتائج أيضا إلى أن نسبة (67.12%) من أفراد عينة الدراسة لا يستجيبون إلى الظروف الخاصة بزملائهم في بعض الأحيان وبتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (1.110) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي.

14. كما يتبين لنا أيضا أن نسبة (62.73%) من أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود تطبيقات قليلة للعلاقات الإنسانية بينهم وبتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (1.146) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي.

15. وأخيرا يتبين لنا فعلا أن نسبة (66.02%) من مجموع أفراد عينة الدراسة يرون أن العلاقات بينهم لا تتعدى مجال العمل وبمتوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري (1.150) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذه العبارة.

وبالنظر إلى النسبة الإجمالية لمجموع أفراد عينة الدراسة التي بلغت (75.45%) على درجة محور العلاقات الإنسانية وبمتوسط حسابي إجمالي قدره (79.23) وانحراف معياري إجمالي (9.184)، ونلاحظ أن هذا المتوسط فاق المتوسط الفرضي الذي يفترضه المحور الأول ككل والمقدر ب(63).

وبالتالي فإن نتيجة آراء أفراد عينة الدراسة اتجهت نحو التأييد لمعظم العبارات الواردة في هذا المحور وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول عبارات هذا المحور.

وترتبطا على ما سبق يرى الباحث أن معظم أفراد عينة الدراسة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، كما اتضح أيضا أن أفراد عينة الدراسة تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة وبينهم وبين رؤسائهم أيضا، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بروح العلاقات الإنسانية في العمل، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل وأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل ويهتمون بإبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل، ويطبقون أسلوب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ويهتمون بالتعرف على آراء ومقترحات الزملاء والأفراد، ولا يجدون صعوبة في مقابلة رؤسائهم.

بينما انخفضت هذه النسبة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول قضايا مثل الحصول على التقدير والاهتمام في العمل وان قطاع الحماية المدنية لا يهتم بالعلاقات الإنسانية والتعامل مع زملائهم بالمكاتبات الرسمية وأنهم يفاجئون بالكثير من القرارات التي تخص مسارهم الوظيفي وحول وجود زيارات عائلية بين أعوان

الحماية المدنية والاستجابة للظروف الخاصة بالزملاء، ووجود تطبيقات قليلة للعلاقات الإنسانية بين أعوان الحماية المدنية وان العلاقات الإنسانية بينهم لا تتعدى مجال العمل.

وبناء على كل هذا نستنتج أن الفرضية الإحصائية الجزئية الأولى محققة وان أعوان الحماية المدنية يقرون بان واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظرهم.

2.1. التحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الثانية:

للتحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الثانية للدراسة والتي مفادها:

مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.

قمنا بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لتوزيع اجابات عينة

الدراسة على المحور الثاني الذي يدور حول مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

وتشير بيانات الجدول رقم (15) إلى توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لأعوان الحماية المدنية كما يلي:

جدول رقم (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لتوزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية (ن=73).

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات
88.49	0.743	4.42	323	التزم باللوائح وأوقات الدوام الرسمي.
91.23	0.645	4.56	333	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.
89.86	0.766	4.49	328	ابذل قصارى جهدي في انجاز المهام المسندة إلي.
73.97	0.952	3.69	270	ابتعد عن المحاملات في تقييم أداء الآخرين.
78.63	0.887	3.93	287	أكافئ الأداء الجيد للواجبات والمهام.
88.49	0.664	4.42	323	أراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي.
89.86	0.669	4.49	328	أحرص على تحسين مستوى أدائي.

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات
67.94	1.187	3.39	248	لا اعتمد على أرائي في تقييمي للأداء.
79.17	1.006	3.95	289	احث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.
87.67	0.827	4.38	320	احرص على الالتزام والانضباط في العمل.
80.82	0.934	4.04	295	انتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه.
55.06	1.127	2.75	201	لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء.
65.20	1.202	3.26	238	يعالج الأداء المنخفض بإجراءات سلبية.
59.17	1.111	2.95	216	معايير تقييم الأداء غير موضوعية.
64.10	1.235	3.20	234	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.
77.31	7.460	57.98	4233	درجة المحور الثاني

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة فاقت متوسطاتهم الحسابية في كل

عبارة من عبارات المحور الثاني من الاستبيان (محور الأداء الوظيفي) تقريبا المتوسط الفرضي لكل عبارة

والمقدر ب (3)، وقد تراوحت متوسطات أفراد عينة الدراسة بين (4.56) كأعلى متوسط حسابي ونجده

في العبارة رقم (2) بانحراف معياري قدره (0.645)، و(3.20) كادني متوسط حسابي ونجده في العبارة

رقم (15) بانحراف معياري قدره (1.23)، في حين نجد أن عبارتان كان فيهما المتوسط الحسابي لأفراد

عينة الدراسة اقل من المتوسط الفرضي ونجده في العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وانحراف

معياري (1.12)، والعبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري قدره (1.11).

الاختلافات في النسبة الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على عينة

الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. التزام معظم أفراد عينة الدراسة باللوائح وأوقات الدوام الرسمي، وذلك بنسبة كبيرة بلغت (88.49%)

حيث كان المتوسط الحسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري (0.743) وهو ما يشير إلى عدم تشتت

آرائهم حول هذا الرأي، كما يؤكد تلك العبارة موافقة نسبة كبيرة أيضا على التزامهم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم بلغت (91.23%) وبلغ المتوسط الحسابي (4.56) والانحراف المعياري (0.645) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي أيضا. وامتدادا لما سبق أكد أفراد عينة الدراسة على حب العمل والتفاني فيه وبذل قصار جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم وهذا وبنسبة كبيرة بلغت (89.86%) وبلغ المتوسط الحسابي (4.49) والانحراف المعياري (0.766) وهو يشير إلى اتفاقهم بشكل كبير على هذا الرأي.

2. وكما كان الحال بالنسبة للمجاملات في العمل حيث وافق ما نسبته (73.97%) من أفراد عينة الدراسة على أنهم يتعدون عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري (0.952) وهو يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي.

3. كما يتبين من بيانات الجدول مكافأة الأفراد عينة الدراسة الأداء الجيد للواجبات والمهام، وذلك بنسبة تأييد وصلت (78.63%) وبتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري (0.887) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي.

4. كما يتضح أيضا موافقة نسبة كبيرة بلغت (88.49%) من أفراد عينة الدراسة على مراعاتهم التوقيت المطلوب لأداء واجباتهم ومهامهم بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري (0.664) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي، أما بالنسبة للحرص على تحسين مستوى الأداء تشير المعلومات إلى أن نسبة كبيرة بلغت (89.86%) من أفراد عينة الدراسة يؤيدون الحرص على تحسين مستوى الأداء وبتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري (0.669) وهو يشير إلى اتفاقهم الكبير على هذا الرأي.

5. كما أوضحت البيانات موافقة (67.64%) من أفراد عينة الدراسة على عدم اعتمادهم على آرائهم في تقييم الأداء بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري (1.187) وهو يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي، ووافق ما نسبته (79.17%) على أنهم يثقون الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقتهم في العمل بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري (1.006) وهو ما يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي.

6. وأكد أفراد عينة الدراسة الحرص على الالتزام والانضباط في العمل بنسبة بلغت (87.67%) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري (0.827) وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول هذا الرأي. أما بالنسبة لانتقادهم للأداء الضعيف وتشجيعهم على تحسينه كانت النسبة (80.82%) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري (0.634) وهو ما يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي أيضا، في حين كانت نسبة موافقة ضئيلة لأفراد عينة الدراسة بأنه لا يوجد الدعم الكافي لتحسين الأداء حيث بلغت نسبة الموافقة (55.06%) بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري (1.127) وهو ما يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي.

7. أما بالنسبة للعبارة القائلة بان الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية، فكانت النسبة ضئيلة حيث بلغت (65.20%) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري (1.202) كما وافق أفراد عينة الدراسة على أن معايير تقييم الأداء غير موضوعية بنسبة بلغت (59.17%) وبتوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري (1.11) وهو ما يشير إلى عدم تشتتهم على هذا الرأي.

8. كما تشير البيانات التحليل أن نسبة (64.10%) من أفراد عينة الدراسة يواجهون مشكلات تعيق أدائهم الوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (3.20) وانحراف معياري (1.235)، وهو ما يشير إلى اتفاقهم على هذا الرأي أيضا.

وبالنظر إلى النسبة الإجمالية لمجموع أفراد عينة الدراسة التي بلغت (77.31%) على محور الأداء الوظيفي وبمتوسط حسابي إجمالي مقداره (57.98) وانحراف معياري إجمالي قدر ب(7.460)، ونلاحظ أن هذا المتوسط فاق المتوسط الفرضي الذي يفترضه المحور ككل والمقدر ب(45).

وبالتالي فإن نتيجة آراء أفراد عينة الدراسة اتجهت نحو التأييد لمعظم العبارات الواردة في هذا المحور وهو ما يشير إلى عدم تشتت آرائهم حول عبارات هذا المحور.

ويستنتج الباحث من تحليل عبارات هذا المحور أن مؤشرات، أداء أعوان الحماية المدنية تشير إلى التمسك باللوائح وأوقات الدوام الرسمي، والتزامهم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم وحب العمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصار جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم والابتعاد عن الجملات في تقييم الآخرين، ومكافأة الأداء الجيد للواجبات والمهام، ومراعاتهم للتوقيت المطلوب لأداء واجباتهم ومهامهم والحرص على تحسين مستوى الأداء، وعدم اعتمادهم على آرائهم في تقييم الأداء وأنهم يحنون الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل وانتقاد الأداء الضعيف وتشجيع تحسينه.

بينما اختلفت آراء أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء وان الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية، وأنهم يواجهون مشكلات تعيق أدائهم الوظيفي وان معايير تقييم الأداء غير موضوعية.

وبناء على كل ما تم التوصل إليه في هذا التحليل لبيانات الجدول السابق نستنتج أن الفرضية الإحصائية الجزئية الثانية محققة هي الأخرى وان أعوان الحماية المدنية يتمتعون بمستوى جيد من الأداء الوظيفي.

3.1. التحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الثالثة:

للتحقق من الفرضية الإحصائية الجزئية الثالثة والتي مفادها :

توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية.

وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (16)، أدناه والتي تشير إلى

العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي من جهة وواقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية من جهة

أخرى.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الأداء الوظيفي وواقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية (ن=73).

القرار	الأداء الوظيفي		
دال عند 0.01	0.588**	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
	0.000	مستوى الدلالة	
	73	حجم العينة	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01)** .			

من خلال قراءتنا للجدول السابق رقم (16) تبين ما يلي:

__ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول للاستبيان والمحور الثاني منه أي

بين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي) بلغ (0.58).

__ قيمة معامل الارتباط هي قيمة متوسطة وموجبة أي أن العلاقة بين درجات الأفراد في العلاقات

الإنسانية ودرجاتهم في الأداء الوظيفي هو ارتباط طردي بمعنى انه كلما ارتفعت درجات عينة الدراسة في

العلاقات الإنسانية ارتفعت معه درجاتهم في الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

__ نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

وبناء على كل ما تم التوصل إليه في هذا التحليل لبيانات الجدول السابق رقم (16)

نستنتج أن الفرضية الإحصائية الجزئية الثالثة محققة وانه توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين واقع العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

2. مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية في ضوء الفرضية العامة والدراسات السابقة:

للتحقق من الفرضية العامة والتي مفادها توجد علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى

الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

وبناء على كل ما تم التوصل إليه في التحليلات السابقة للبيانات والنتائج المحصل عليها والتي تشير نتائج

الدراسة الميدانية الخاصة باستبيان العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي إلى:

واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.

توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

ومنه نستنتج أن الفرضية العامة محققة وانه توجد علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى

الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، مما يدل بان هذه العلاقة برزت إلى حد بعيد وهذا راجع إلى

طبيعة سلك الحماية المدنية الذي يدعم أواصر التكافل والمساندة داخل الوحدات وكذلك الفترة التي

يقضيها الأعوان في الوحدات تبعا لنظام عملهم وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى العلاقات الإنسانية في

معاملاتهم اليومية مما يؤدي إلى التأثير على أدائهم الوظيفي الذي ينبع من المهام والمسؤوليات النبيلة

والشريفة لهذا السلك ومن درجة حبهم وولائهم وانتمائهم له.

ومن خلال التحليل السابق للبيانات التي تم عرضها ومناقشتها نجد ان نتائج هذه الدراسة إتفقت مع نتائج

دراسة مالكولم باترسون 2000 التي توصلت الى ان هناك اثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الانسانية

الإيجابية وارتفاع مستوى الاداء بين اعضاء هيئة التدريس , كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة اوراتا 2000 التي وجدت ان اعضاء هيئة التدريس الذين تسود بينهم علاقات انسانية ايجابية يحققون نتائج افضل من غيرهم , واتفقت كذلك مع دراسة بدر القحطاني 2001 التي رأت ان العلاقات الانسانية تدعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بقوات الامن الخاصة , واتفقت كذلك مع دراسة آل سعود 1992 التي حددت اساليب العلاقات الانسانية الاكثر ايجابية لتحقيق مهام وواجبات رجال الشرطة , واتفقت كذلك مع نتائج دراسة القناص 1996 التي توصلت الى ان انشطة العلاقات الانسانية وفعاليتها في تحقيق العاملين لأهدافهم في الاداء يسهم في التأكيد على استمرار تلك الانشطة بالمعدلات نفسها , واتفقت مع دراسة عبد الهادي 2002 كذلك التي رأت ان هناك علاقة ايجابية معنوية بين العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الاردنية , كما لم تختلف دراسة الحربي 2003 عن نتائج هذه الدراسة حيث توصلت الى ان وجود علاقة بين زملاء العمل تؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة الانتاجية والاداء في العمل .

3. الاستنتاج العام:

انطلاقاً مما تم عرضه من خلفية نظرية في كل ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، واعتماداً على البيانات الإحصائية، وفي إطار الهدف الرئيسي للدراسة وهو الوقوف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية حيث حددت أهدافها كالتالي:

1. التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الحماية المدنية.
2. التعرف على الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
3. الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية، ومن خلال تحديد فرضيات الدراسة التي مضمونها كالتالي:

1. واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.
 2. مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.
 3. توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- وبعد إجرائنا للدراسة الميدانية على عينة مكونة من (73) عون وبتطبيق الاستبيان يتضمن محوري العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ، وبعد تفرغ البيانات المأخوذة من ميدان الدراسة، تمت معالجتها إحصائياً وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.
 2. مستوى الأداء الوظيفي جيد لأعوان الحماية المدنية.
 3. توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- ومنه فالفرضية العامة محققة تبعاً لتحقيق الفرضيات الجزئية التابعة لها التي تؤكد على وجود علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

4. التوصيات والاقتراحات:

- __ محاولة التعرف على آراء الأعوان في أفضل أساليب العلاقات الإنسانية من واقع الممارسة العملية ومحاولة تطبيقها.
- __ وضع آلية تحقق استجابة للظروف الخاصة للزملاء في العمل مما يقوي العلاقات الإنسانية بين الزملاء.
- __ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال مهارات العلاقات الإنسانية.
- __ ضرورة تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية من قبل المسؤولين وأصحاب الخبرة المشهود لهم بالكفاءة والعلم والدراية بفنونها ونظرياتها.
- __ عقد دورات تدريبية مكثفة ومستمرة للمديرين ورؤساء الأقسام والمصالح المهتمين بالعلاقات الإنسانية من اجل توظيفها التوظيف السليم، ولتطوير الأفراد العاملين في مجال العلاقات الإنسانية.
- __ عقد دورات تدريبية وندوات ومحاضرات على مستوى وحدات الحماية المدنية وتعقد بصفة شهرية عن طريق متخصصين في العلاقات الإنسانية، والتي سيكون لها دور في التقارب بصفة أكبر على مستوى القطاع وتشجيع التواصل والود وتبادل الآراء حول أفضل السبل لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.
- __ وضع إستراتيجية لتدعيم وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.
- __ معالجة الأداء المنخفض بإجراءات إيجابية، مما يترك آثاراً إيجابية ومعنوية على الأعوان.
- __ محاولة معرفة المشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بتوفير الإمكانيات أو تحسين أساليب التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- __ السعي لتطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي وذلك من خلال استقصاء مزايا وعيوب المعايير الحالية.

- __ الوقوف على آراء أعوان الحماية المدنية في أساليب الأداء الحالية وما يعترضها من سلبيات ومحاولة التخلص منها، وما تحمله من مزايا ومحاولة تنميتها.
- __ التقليل من التعامل مع الزملاء بالمكتبات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا.
- __ إشراك الأعوان في اتخاذ القرارات التي تخص مساهمهم الوظيفي.
- __ الحصول على التقدير والاهتمام في العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية كمنهج وأسلوب حياة يومي.
- __ وضع إستراتيجية للعلاقات الإنسانية بقطاع الحماية المدنية وتحقيق أهداف الأعوان.
- __ محاولة إزالة الأفكار التي ترى أن هناك تعارضا في العلاقة بين طبيعة التنظيمات العسكرية والشبه عسكرية والعلاقات الإنسانية.
- __ محاولة التأكيد على أن العلاقات الإنسانية لا تتطلب مهارات غير متاحة، وإنما هي فناعة وممارسة يومية وسلوك تنظيمي.
- __ تحديد المواقف التي يضطر أعوان الحماية المدنية للتصرف بأسلوب مخالف للعلاقات الإنسانية لمعالجتها وإصلاحها.
- __ مكافأة من يقوم بالمواقف الإنسانية الإيجابية مع زملائه.
- __ توعية أعوان الحماية المدنية من حين لآخر بأهمية العلاقات الإنسانية في الحياة بصفة عامة والعمل بصفة خاصة والحرص على نشرها بين الزملاء.
- __ أن يتبنى قطاع الحماية المدنية إستراتيجية محددة تقوم على اعتبار العلاقات الإنسانية جزء من السلوك التنظيمي للقطاع، ومن ثم اعتمادها ضمن عناصر تقييم الأداء الوظيفي.

الخاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية لولاية المسيلة.

وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق مقياس جمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (73)

عون، تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها، وعلى ضوء ما توفر من الدراسات

السابقة والتناول النظري توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:


أولا: واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية.

ثانيا: مستوى الأداء الوظيفي جيد لدى أعوان الحماية المدنية.

ثالثا: توجد علاقة إرتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

عموما يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت على أن الأداء الوظيفي يرتبط بالعلاقات الإنسانية لدى أعوان

الحماية المدنية بولاية المسيلة.



وفي الأخير نسأل الله تعالى صاحب المنة والفضل
والعظيم الذي يرتجى عنده كل عظيم، والرحيم
الذي رحمته أوسع مما رجونا، والذي يعلم أنني
اجتهدت قدر ما استطعت فأصبت وأخطأت وما من
خطأ في هذا البحث إلا مني ومن
الشیطان، وما من صواب إلا ثمرة رضاه عني، أسأله
تعالى أن ينور لي كل طريق أسعى فيه لطلب العلم
خالصا لوجهه الكريم وأن يضيء لي درب الخير
أينما وجد بنوره الذي أشرقت له الظلمات، وفرجت
به الكربات، إنه ولي
ذلك والأقدر، والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا
لنهدى لولا أن هدانا الله.

عصام عطابي

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

_ المراجع العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس:

- 1) حسن محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999م.
- 2) العلاق بشير عباس، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، بنغازي، 2004م.
- 3) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 1972م.
- 4) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992م.

ثانياً: الكتب:

- 1) احمد احمد إبراهيم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999م.
- 2) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995م.
- 3) احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء مهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 4) إسماعيل خليفة السيد، السلوك الإداري، دار الشرق، عمان، 1981م.
- 5) إسماعيل مجدي محمد، العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة، وزارة الداخلية، القاهرة، 2005م.
- 6) اسمهان بلوم، أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، شركة باتنيك للمعلوماتية والخدمات المكتبية، ط1، الجزائر، 2005م.

- 7) بستان احمد عبد الباقي وطه حسين، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، 1403هـ.
- 8) جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمان الادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 9) الجوهري إسماعيل حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، القاهرة، 1979م.
- 10) حسن نزار احمد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، دمشق، 2004م.
- 11) حسين عوض، العلاقات الإنسانية والأداء، المشاعل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 12) الحجيل سليمان عبد الرحمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطابع التقنية للاوفيسست، الرياض، 1417هـ.
- 13) الحناوي محمد حسن، أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 14) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1999م.
- 15) درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أسس العلاقات الإنسانية في أجهزة الشرطة، وزارة الداخلية، القاهرة، 2003م.
- 16) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001م.
- 17) رشوان حسين عبد الحميد احمد، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005م.
- 18) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007م.
- 19) سليمان حنكي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة المدينة، الزقازيق، 2003م.
- 20) السيد فؤاد البهي، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985م.
- 21) الشرقاوي علي، أصول التنظيم، ط2، الدار الجامعية، بيروت، 2003م.

- 22) الشنواني مصطفى، أصول الإدارة: مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999م.
- 23) شهيد محمد علي، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004م.
- 24) شوقي محمد شوقي، الإدارة المعاصرة: مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005م.
- 25) الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير التقييم والتصحيح، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997م.
- 26) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، 1999م.
- 27) الطخيس إبراهيم عبد الرحمان والجريتلي عماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، 1405هـ.
- 28) الطخيس إبراهيم عبد الرحمان، العلاقات الإنسانية في العمل، مؤسسة الممتاز للطباعة والتجليد، الرياض، 1406هـ.
- 29) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007م.
- 30) الطويرقي نوال سعد، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية، دار الأندلس الخضراء، جدة، 2002م.
- 31) عباس سهيلة محمد، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000م.
- 32) عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- 33) عبد الرحمان العيري، سيكولوجية العمل والعمال، بدون طبعة، دار الرتب الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر.
- 34) العربي كامل محمد، العلاقات الإنسانية في المنظمات الحكومية، الدار المروانية للنشر والتوزيع، دمشق، 2000م.

- 35) علي سالمي، إدارة الإنتاجية، بدون طبعة، مكتبة الإدارة الجديدة، بدون سنة نشر.
- 36) العريان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004م.
- 37) فحه رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة براتنيك للمعلوماتية والخدمات المكتبية للنشر، ط1، الجزائر 2003م.
- 38) كاظم جواد بشر، إدارة الإنتاج، ط2، مطبعة دار الجاحظ، بغداد، 1976م.
- 39) مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر، 1996م.
- 40) محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- 41) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002م.
- 42) محمد علي محمد، علم الاجتماع والتنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 43) محمد فتحي فرج الزليطني، أساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية ودوافع الإنجاز الدراسية، إصدار المجلس الثقافي العامة، ليبيا، 2008م.
- 44) مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1402هـ.
- 45) النجار نبيل الحسيني، راجب مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م.

46) النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1411هـ.

47) نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، دار المعرفة، القاهرة 2003م.

48) هاشم محمود ذكي، العلوم السلوكية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003م.

49) هلال محمد حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996م.

50) الهيبي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003م.

51) وايلز كيموبل، نحو مدارس أفضل (ترجمة) فاطمة محجوب، الانجلو مصرية، القاهرة، 1982م.

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

53) يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1،

دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1) آل سعود بن محمد، اثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء دراسة تحليلية

تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، 1993م.

2) باجابر عادل عبد الله، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين

الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة

الغربية، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1996م.

- (3) بدر القحطاني محمد، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الانسانية لقوات الامن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2001م
- (4) الحربي خالد حميدي، اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ.
- (5) الحسيني احمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، 1994م.
- (6) الرهيط عبد الرحمان بن سليمان، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.
- (7) الشبل يوسف بن عبد الرحمان، العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 1420هـ.
- (8) الشنفي علي بن عبد الله، تجربة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.
- (9) ضرار قاسم، تنمية المهارات الاشرافية على المستوى التنفيذي الأول، دراسة وصفية تحليلية، لمهام وتحديات الاشراف بالمنظمات الإدارية، مکتبات جامعة الملك سعود، الرياض، 1999م.
- (10) عبد الهادي احمد السيد، العلاقة بين العلاقات الانسانية والصفات الشخصية والاداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الاردنية، دراسة ميدانية، عمان، 2002م.

- 11) العتبي منصور بن نجر، مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000م.
- 12) العمري سعيد بن صالح، العلاقات الإنسانية في المنظمات الأمنية وغير الأمنية، تطبيق دائرة كيسلر في مجال الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.
- 13) الغامدي محمد الهندي، تصور مطور لنموذج تقييم أداء المعلم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000م.
- 14) القناص ابراهيم محمد، العلاقات الانسانية وتأثيرها على اداء العاملين في الاجهزة الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1996م.
- 15) المؤنس محمد عبد الله، دور العلاقات الانسانية في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الامنية، 1988م.
- 16) ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لضباط القوات الامن الخاصة لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006م.

رابعاً: البحوث والدراسات:

- 1) الجزولي عبد الحافظ عبد الحبيب، تقويم وتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء أهداف المؤسسة الجامعية، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطوير)، الفترة من 2-3 ذو القعدة 1425هـ، جامعة الملك سعود.
- 2) الحمود احمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات البدائل، الإدارة العامة، العدد 2، ص 306-334، 1995م.

3) الحوامدة نضال صالح، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء

الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية،

دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (1)، ص61-99، 2004م.

4) الدياب عبد الله، قياس بعض المفاهيم السيكولوجية للمدراء السعوديين ضمن الإطار العام

لنظرية ماسلو، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الملك سعود، العدد (21)، المجلد (6)، 1999م.

5) رشوان محمد ركاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، مجلة العلوم الاجتماعية،

العدد (4)، المجلد (12)، 1997م.

_ المراجع الأجنبية:

1. Davis, Keith. Human Relations Business , N.Y: Mcgraw-Hill

Book 1972.

2. Saltonstall, R. Human Relations in Administration, N.Y:

McGraw-Hill : 1959.

3. Scott, W. Madern Human Relations In Perspective, Person

Administration, Vol,22.6. 1962.

قائمة الملاحق

ملحق ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً/ الثبات:

ملحق رقم (1): طريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	36

ملحق رقم (2): طريقة التجزئة النصفية:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.837
		Nombre d'éléments	18 ^a
	Partie 2	Valeur	.851
		Nombre d'éléments	18 ^b
Nombre total d'éléments			36
Corrélation entre les sous-échelles			.515
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.680
	Longueur inégale		.680
Coefficient de Guttman split-half			.680
a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018.			
b. Les éléments sont : VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036.			

ثانياً/الصدق:

ملحق رقم (3): صدق الاتساق الداخلي:

Corrélations

Corrélations				
		درجة المحور الأول	درجة المحور الثاني	الدرجة الكلية
درجة المحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	.577**	.908**
	Sig. (bilatérale)		.001	.000
	N	30	30	30
درجة المحور الثاني	Corrélacion de Pearson	.577**	1	.867**
	Sig. (bilatérale)	.001		.000
	N	30	30	30
الدرجة الكلية	Corrélacion de Pearson	.908**	.867**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

ملحق رقم (4): صدق المقارنة الطرفية:

Test-t

Statistiques de groupe					
	الطرفين	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدرجات	الطرف الأعلى	8	155.3750	5.44944	1.92667
	الطرف الأدنى	8	119.2500	17.53160	6.19836

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. bilatérale	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95%	
									Inférieure	Supérieure
الدرجات	variances égales	5.108	.040	5.565	14	.000	36.12500	6.49089	22.20342	50.04658
	variances inégales			5.565	8.340	.000	36.12500	6.49089	21.26257	50.98743

ملحق نتائج الدراسة

ملحق رقم (5): الفرضية الأولى:

Descriptives

Statistiques descriptive						
	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
VAR00001	73	1.00	5.00	287.00	3.9315	.97651
VAR00002	73	1.00	5.00	286.00	3.9178	.95384
VAR00003	73	1.00	5.00	317.00	4.3425	.82022
VAR00004	73	1.00	5.00	312.00	4.2740	.80382
VAR00005	73	1.00	5.00	313.00	4.2877	.77243
VAR00006	73	1.00	5.00	314.00	4.3014	.93816
VAR00007	73	1.00	5.00	270.00	3.6986	1.02313
VAR00008	73	1.00	5.00	263.00	3.6027	1.06379
VAR00009	73	1.00	5.00	300.00	4.1096	.89072
VAR00010	73	1.00	5.00	307.00	4.2055	.86537
VAR00011	73	1.00	5.00	279.00	3.8219	.93307
VAR00012	73	3.00	5.00	313.00	4.2877	.63420
VAR00013	73	2.00	5.00	301.00	4.1233	.68608
VAR00014	73	1.00	5.00	292.00	4.0000	1.14261
VAR00015	73	1.00	5.00	249.00	3.4110	1.17657
VAR00016	73	1.00	5.00	233.00	3.1918	1.11377
VAR00017	73	1.00	5.00	213.00	2.9178	1.05084
VAR00018	73	1.00	5.00	220.00	3.0137	1.19598
VAR00019	73	1.00	5.00	245.00	3.3562	1.11018
VAR00020	73	1.00	5.00	229.00	3.1370	1.14643
VAR00021	73	1.00	5.00	241.00	3.3014	1.15090
درجة المحور الأول	73	48.00	96.00	5784.00	79.2329	9.18411
N valide (listwise)	73					

ملحق رقم (6): الفرضية الثانية:

Descriptives

Statistiques descriptive						
	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
VAR00022	73	1.00	5.00	323.00	4.4247	.74382
VAR00023	73	1.00	5.00	333.00	4.5616	.64520
VAR00024	73	1.00	5.00	328.00	4.4932	.76600
VAR00025	73	1.00	5.00	270.00	3.6986	.95285
VAR00026	73	1.00	5.00	287.00	3.9315	.88708
VAR00027	73	1.00	5.00	323.00	4.4247	.66495
VAR00028	73	1.00	5.00	328.00	4.4932	.66923
VAR00029	73	1.00	5.00	248.00	3.3973	1.18720
VAR00030	73	1.00	5.00	289.00	3.9589	1.00607
VAR00031	73	1.00	5.00	320.00	4.3836	.82715
VAR00032	73	1.00	5.00	295.00	4.0411	.93450
VAR00033	73	1.00	5.00	201.00	2.7534	1.12769
VAR00034	73	1.00	5.00	238.00	3.2603	1.20217
VAR00035	73	1.00	5.00	216.00	2.9589	1.11104
VAR00036	73	1.00	5.00	234.00	3.2055	1.23557
درجة المحور الثاني	73	22.00	73.00	4233.00	57.9863	7.46007
N valide (listwise)	73					

ملحق رقم (7): الفرضية الثالثة:

Corrélations

Corrélations			
		درجة المحور الأول	درجة المحور الثاني
درجة المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	.588**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	73	73
درجة المحور الثاني	Corrélation de Pearson	.588**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	73	73

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

ملحق رقم (8): استبيان الدراسة (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

أخي الكريم.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بولاية المسيلة " وذلك لنيل درجة الماستر من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

والغرض من هذا الاستبيان هو جمع المعلومات حول آراء أعوان الحماية المدنية لولاية المسيلة في واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

لذا يرجى أن تولي هذا الاستبيان اهتمامك بالإجابة على فقراته بصراحة ودقة ووضع إشارة (X) أمام ما يتلاءم مع موقفك، علماً بأنه لا توجد عبارات صحيحة أو خاطئة، فكن صريحاً واختر الإجابة التي تناسب مع وجهة نظرك.

وبما أنك احد أعوان الحماية المدنية، فإن إجابتك ستساهم في تحقيق هدف هذه الدراسة علماً بان إجابتك على هذا الاستبيان سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

والباحث يشكركم على صدق تعاونكم

أولاً: البيانات الشخصية:

1_ العمر:

2_ الجنس: ذكر أنثى

3_ الحالة الاجتماعية:

4_ الرتبة:

5_ سنوات الخبرة المهنية:

6_ المستوى الدراسي:

ثانيا: محاور دراسة العلاقة الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية:

المحور الأول: قياس واقع العلاقات الإنسانية لأعوان الحماية المدنية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف واقع العلاقات الإنسانية لدى أعوان الحماية المدنية المرجو منك تحديد درجة موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل وجهة نظرك:

رقم	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من وجهة نظري.					
2	تسود علاقات إنسانية بيبي وبين رؤسائي.					
3	تسود علاقات إنسانية بيبي وبين زملائي.					
4	أطبق مفهوم العلاقات الإنسانية في عملي.					
5	أشعر بروح العلاقات الإنسانية في العمل.					
6	أشعر بالرضا الوظيفي عن عملي.					
7	أرى أن القطاع يدعمني لإنجاز مهامي.					
8	أحصل على التقدير والاهتمام في عملي.					
9	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخصني.					
10	أشجع المبادرات الفردية والجماعية في عملي.					
11	أهتم بإبلاغ زملائي بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل.					
12	أطبق أسلوب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.					
13	أهتم بالتعرف على آراء ومقترحات الزملاء والأفراد.					
14	قطاع الحماية المدنية لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.					
15	أتعامل مع زملائي بالمكاتبات الرسمية.					
16	أجد صعوبة في مقابلة رؤسائي.					

					17	أفاجئ بالكثير من القرارات التي تخص مساري الوظيفي.
					18	لا توجد زيارات عائلية بين أعوان الحماية المدنية.
					19	أحيانا لا أستجيب للظروف الخاصة بزملائي.
					20	توجد تطبيقات قليلة للعلاقات الإنسانية بين أعوان الحماية المدنية.
					21	العلاقات بين أعوان الحماية المدنية لا تتعدى مجال العمل.

المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف مستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية المرجو منك تحديد درجة موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل وجهة نظرك:

رقم	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ألتزم باللوائح وأوقات الدوام الرسمي.					
2	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي.					
3	أبذل قصارى جهدي في إنجاز المهام المسندة إلي.					
4	أبتعد عن المحاملات في تقييم أداء الآخرين.					
5	أكافئ الأداء الجيد للواجبات والمهام.					
6	أراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي.					
7	أحرص على تحسين مستوى أدائي.					
8	لا أعتد على رأيي في تقييم الأداء.					
9	أحث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقتهم في العمل.					
10	أحرص على الالتزام والانضباط في العمل.					
11	أنتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه.					

					لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء.	12
					يعالج الأداء المنخفض بإجراءات سلبية.	13
					معايير تقييم الأداء غير موضوعية.	14
					أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.	15