

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

## دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف . المسيلة .

تحت إشراف:

د. زريق عمر

إعداد الطالبتان:

زريق زهية

بن مخفي آسية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قروش عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
زريق عمر	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
بن التومي سارة	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرهان

اهم إنا نحمدك حمدا يفوق حمد الحامدين، ونشكرك شكر الشاكرين

حمدا يليق بعظمة جلالك

وشكرا يوافي قدرك وكمالك، أحمد الله على الإرادة التي منحتنا إياها لإنجاز هذه المذكرة.

يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى من احتضن هذه المذكرة وساهم فيها وأمدّها

بنصائحه وتوجيهاته القيمة الحكيمة والرشيّدة، الأستاذ المشرف:

"زريق عمر"

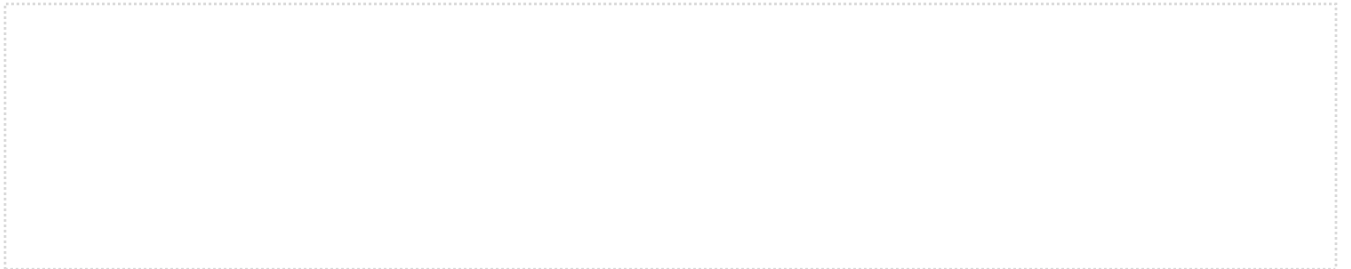
. كما لا يفوتنا أيضا أن أشكر كل عمال جامعة المسيلة أساتذة كانوا أو اداريين.

. تحية تقديرية إلى من علمنا حرفا في مشوارنا الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة.

فشكرا لهم على ما منحونا إياه من إرادة وتحفيز لسد الطريق أمام أمواج الهزيمة.

إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

ولو بالكلمة الطيبة.



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من علمني أن الإنجازات الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، أبي حفظه الله وأطال في

عمره

..... "البشير" .....

إلى من لا أجد الكلمات التي توفيقها حقها، إلى من وهبني الحياة والأمل إلى أمي الغالية حفصتها

الله

..... "جميلة" .....

كذلك إلى أخي الأكبر ..... "ديلمي".

إلى من ساعدني في هذا العمل أخي ..... "الدراجي".

إلى أخي العزيز على قلبي كثيرا ..... "محمد".

إلى زوجي فاتح وعائلته.

إلى أخواتي العزيزات: "صورية، فتيحة، عزيزة، فايزة، سامية".

إلى عمي "السعيد" وخالتي "و زهرة" رحمها الله.

إلى زوجات أخي: "فاطمة الزهراء وحنان" وخالتي حسينة.

إلى الكتاكيت الصغار.

إلى حبيبي الصغير ..... "محمد لمين".

إلى صديقات دربي: آسية، نورة، غنية، خولة، سارة، صباح، فطيمة أميرة، دليلة.

زهية

# إهداء

. أهدي ثمرة جهدي إلى:

من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار.... ومن علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه....."أبي الغالي أدامه الله لي".....

. إلى أغلى الحبائب أطال الله عمرها، بلمس الجروحي وسر نجاحي.... إلى معنى الحنان والتفاني.... إلى سمة الحياة وسر الوجود.... إلى من حاكت سعادتي بخيوط من قلبها..... "أمي الحبيبة".....

. إلى من دمهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي، إخواني

"أبوبوصلاح الدين".... وأخواتي "نجلاء وخولة وجهينة".

. إلى روح "سرين" الطاهرة رحمة الله عليها.... إلى بهجة البيت أولاد وبنات أخواتي: "بلال، محمد، خديجة، أنفال، شهد".

إلى كافة عائلة: ..... "بن مخفي وعائلة طيايية".....

. إلى كل صديقاتي: زهية، خولة، غنية، زينب، إلهام، رحمة، سارة، نورة، أحلام، أميرة.

. إلى من كان سنداً ودعماً لي في مسيرتي الأستاذ: "زيق عمار"

. إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل عبارات العلم، ومن

صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارا تنير لنا مسيرة العلم والنجاح.... **أساتذتي الكرام.**

إلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه.

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلمي.

## ملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور العلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين من خلال دراسة بعد القيادة والإشراف والتحفيز والاتصال وبيئة العمل ، ومن أجل تحقيق ذلك، تم استخدام استبانة مؤلفة من 29 فقرة، موزعة على عينة تتكون من 48 أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم تحليل المعطيات واختبار الفروض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

أثبتت الدراسة أن:

-ابعاد العلاقات الانسانية وهي الاشراف والتحفيز والاتصال لها دور كبير في تحسين أداء

العاملين

- أما بعد بيئة العمل لا تتوفر على الظروف التي تساعد على تحسين أداء العاملين .

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الانسانية، أداء العاملين، الاشراف التحفيز الاتصال بيئة العمل

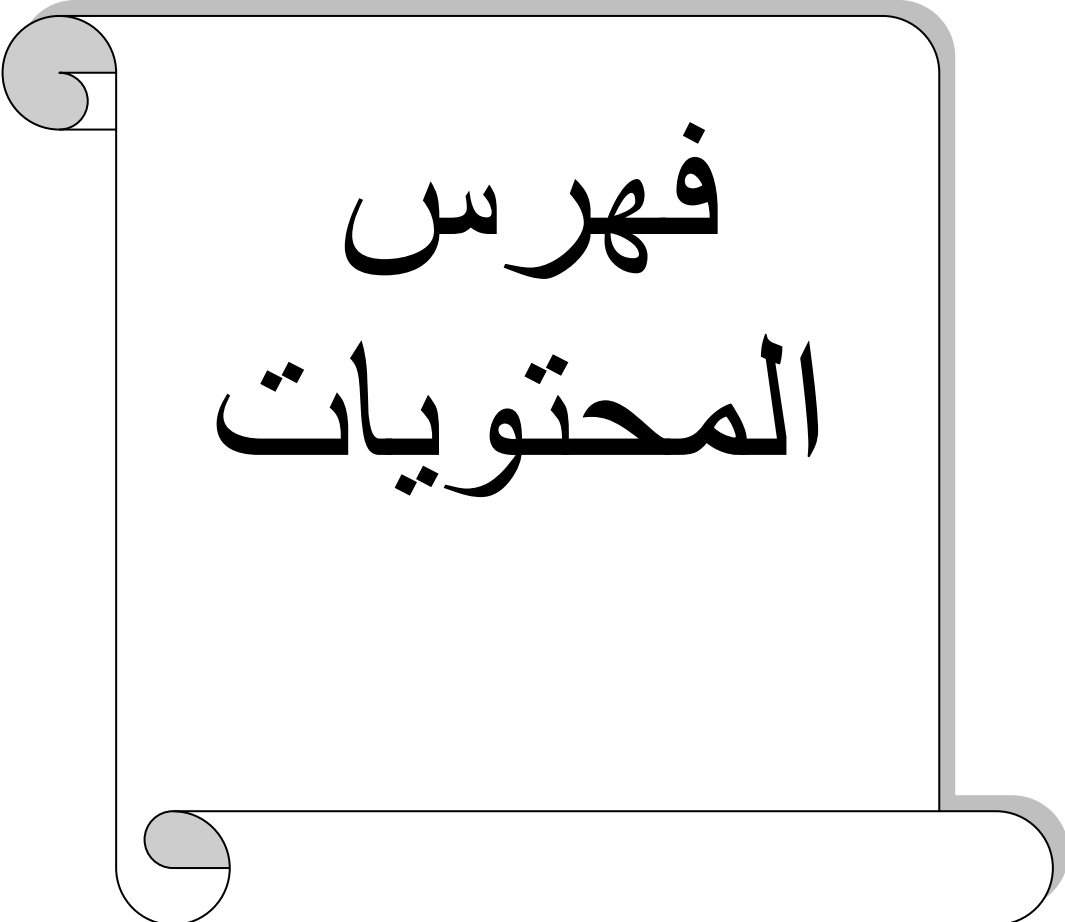
## Abstract:

This research aims to identify the role of human relations in improving the performance of employees by studying the dimension of leadership, supervision, motivation, communication and the work environment, and in order to achieve this, a questionnaire consisting of 29 items was used, distributed on a sample consisting of 48 professors in the College of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences At the University of Mohamed Boudiaf in M'sila, the data were analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study proved that:

- The dimensions of human relations, namely supervision, motivation and communication, have a major role in improving the performance of employees
- As for the work environment, there are no conditions that help improve the performance of employees.

**Key words:** human relations, employee performance, supervision, motivation, communication, work environment



فهرس  
المحتويات

## الفهرس


رقم صفحة	الموضوع والمحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص:
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ط	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعلاقات الإنسانية وتحسين أداء العاملين	
10	تمهيد الفصل
11	المبحث الأول: مدخل عام للعلاقات الإنسانية.....
11	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية .....
12	المطلب الثاني: خصائص وأهمية العلاقات الإنسانية.....
14	المطلب الثالث: أسس العلاقات الإنسانية.....
15	المطلب الرابع: دراسات التون مايو.....
19	المطلب الخامس: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية.....
31	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بالعلاقات الإنسانية.....
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.....

## الفهرس

33	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين.....
34	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.....
38	المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء.....
44	المطلب الخامس: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين.....
45	المطلب السادس: علاقة العلاقات الإنسانية بأداء العاملين.....
47	خلاصة الفصل :.....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة</b>	
49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث.....
50	المطلب الأول: بطاقة فنية حول جامعة المسيلة.....
53	المطلب الثاني: أهداف جامعة المسيلة.....
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة.....
55	المطلب الرابع: منهجية الدراسة.....
59	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
60	المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية.....
61	المطلب الثاني: إختبار ثبات وصلاحيه المقياس.....
62	المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي لمحور أبعاد العلاقات الإنسانية.....
67	المطلب الرابع: الإحصاء الوصفي لمحور أداء العاملين.....
69	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
69	المطلب الأول: الفرضية الرئيسية.....
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.....

## الفهرس

72	المطلب الثالث: نموذج الدراسة .....
74	خاتمة عامة:.....
76	قائمة المراجع:.....
80	الملاحق:.....



فهرس  
الجداول  
والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	تعريف مختلفة حول العلاقات الإنسانية	1
18	تجارب الهاوثرن	2
41	طرق تقييم أداء العاملين	3
57	تصميم الاستبيان	4
58	متغيرات البحث	5
60	درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	6
60	خصائص أفراد عينة الدراسة	7
61	اختبار ثبات وصلاحيه المقياس	8
63	الإحصاء الوصفي بعد الاشراف (القيادة)	9
64	الإحصاء الوصفي بعد التحفيز	10
65	الإحصاء الوصفي بعد الاتصال	11
66	الإحصاء الوصفي بعد بيئة العمل	12
67	الإحصاء الوصفي لأداء العاملين	13

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العلاقات الإنسانية وأداء العاملين.	1
73	نموذج الدراسة النهائي المرتبط بفرضيات الدراسة	2

مقدمة

تمهيد:

يشهد عالمنا اليوم تحولات وتغيرات كثيرة متسارعة في تركيبة المجتمعات والمنظمات، تمثلت خصوصا في النمو الاقتصادي نتيجة للتطور التكنولوجي، فالتغيير الحاصل الناشئ في عدة مستويات أدى إلى ظهور تنظيمات اجتماعية جديدة أثرت بالدرجة الأولى على مختلف العناصر المكونة للمنظمة.

إذ تعتبر المنظمة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من اجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر العنصر البشري من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم الركيزة الأساسية وحجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك كان لابد من زيادة الاهتمام به وبالعلاقة بين الإدارة والعاملين الناتجة على أسس المودة والمهارة والثقة، مما قد يزيد من درجة فعالية عاملها ورضاهم عن أعمالهم، من خلال ادراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز.

وتعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم الغير رسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل منظمة وهو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعيا بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم أو نقيس أداء المنظمة ككل، ونظرا ما له من أهمية بالغة فإن أغلب المنظمات تهتم بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، وهذا لمعرفة مدى كفاءة وفعالية العمل بالمنظمة.

كما 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 وأن تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في حياته. وهكذا تتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتتحقق فعالية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر الأفراد حجر الزاوية والدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات في إطار تحقيق التعاون بينهم وهو ما يعرف بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تعنى بدراسة الأفراد أثناء العمل كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية. وقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بفضل أبحاث عالم الاجتماع الفرنسي "التون مايو" التي أولت اهتماماً للحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين قصد تحقيق رغباتهم في صورة تعاونية محققة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى غايات مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها، وأن هذه الحاجات لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق أهداف المؤسسة ما لم تتوفر المناخ الصالح لنشوء علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتسامح والعدل.

فالعنصر البشري لا يمكن له أن يعمل بكفاءة عالية إذ لم يكن هناك دوافع مادية ومعنوية تساهم في تحسين أداء العاملين، حيث يعتبر هذا الأخير من وسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وعلى استقرار موظفيها وزيادة طموحاتهم.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

- ما مدى تأثير أبعاد العلاقات الإنسانية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وتنبثق على هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

1- ما أثر بعد القيادة في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

2- ما أثر بعد التحفيز في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

3- ما أثر بعد الاتصال في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

4- ما أثر بعد بيئة العمل في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة للدراسة :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلاقات الانسانية في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

ويتفرع من هذه الفرضية العامة الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد بيئة العمل في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

### ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن هذه الدراسة في أن العلاقات الإنسانية موضوع الساعة، فهي من المواضيع الأساسية في الدراسات وبحوثا للباحثين، حيث أن الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء الفرد العامل أهمية تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فعالية في نشاطها.

- كما تأتي أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى اهتمام الإدارة في بناء علاقات إنسانية بين العمال ومدى التزامها بها وأثرها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- بالإضافة إلى ذلك إن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة فهناك افتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية بشكل وافي، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنساني والطبيعة البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.

### رابعا: أهداف الدراسة

لأي بحث أهداف محددة ومسطرة، ويقدر 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:

- تسليط الضوء على موضوع العلاقات الإنسانية وتحسين أداء العاملين.
- التعرف على واقع تطبيق العلاقات الإنسانية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين.
- السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الإثنيين العلاقات الإنسانية وتحسين أداء العاملين.

- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على تحسين أداء العاملين لدى جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية:

#### 1. الأسباب الذاتية

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة وهو ما يوافق تخصصنا.
- انعدام تداول هذا الموضوع خاصة بشقه التطبيقي في جامعة المسيلة.
- اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية بالجامعة يعود لسهولة الاتصال بغية الدراسة.
- بالإضافة إلى الفضول العلمي الذي دفعني إلى السعي نحو معرفة واقع العلاقات الإنسانية السائدة في ميدان الدراسة، ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.

#### 2. الأسباب الموضوعية

- محاولة حصر أبعاد تأثير العلاقات الإنسانية على تحسين أداء العاملين.
- محاولة فهم أهم العوامل التي تزيد في تحسين أداء العاملين داخل الجامعة.
- توعية المسؤولين على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال من أجل الرفع من مستوى الأداء.
- الرغبة في إثراء مكتباتنا بمواضيع جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل.
- تبيان الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

#### سادسا: منهج الدراسة

إن المنهج المستخدم في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في المنهج الوصفي على الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية ودورها في تحسين أداء العاملين، أما المنهج

التحليلي فيعتمد على استمارة استبيان ثم توزيعها على موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي بدورها تنقسم إلى محورين مهما كما يلي:

➤ المحور الأول: يتضمن أسئلة حول أبعاد العلاقات الإنسانية في الإدارة.

➤ المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول تحسين أداء العاملين.

كما استخدمنا برنامج SPSS25 من أجل تحليل النتائج.

**سابعاً: حدود الدراسة**

**الإطار المكاني:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**الإطار الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، قمنا بإجراء هذه الدراسة باستخدام الاستبيان الإلكتروني ،خلال الفترة ديسمبر جويلية . 2020.

**ثامناً: الدراسات السابقة**

سنتطرق فيما يلي لعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث:

1. عطابي عصام 2014. 2015	
عنوان الدراسة	العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية المسيلة.
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير بجامعة المسيلة.
هدف الدراسة	<p>✓ التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل قطاع الحماية المدنية.</p> <p>✓ التعرف على المستوى الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.</p> <p>✓ الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.</p> <p>✓ توسيع النظرة لموضوع الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قطاع</p>

<p>الحماية المدنية. ✓ تسليط الضوء على الأنماط والهياكل الإدارية والوظيفية للحماية المدنية.</p>	
<p>تم استخدام استمارة استبيان واستهدفت 73 عون من أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة.</p>	<p>الأدوات</p>
<p>✓ 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.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>2. بونوة علي 2015. 2016</p>	
<p>العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>أطروحة دكتوراه بجامعة بسكرة.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>✓ محمولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة. ✓ محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي. ✓ محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة أخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة. ✓ محاولة التعرف على مستوى التحفيز وعلى تأثير القيادة التنظيمية في رضا</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>عمال وكالة الضمان الاجتماعي.</p> <p>✓ محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتأثير ذلك على رضاهم.</p> <p>✓ محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الأفراد العاملين على إحساسهم بالرضا.</p>	
<p>تم استخدام الملاحظة والمقابلة ووثائق واستمارة استبيان وزعت على 373 عامل من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة، بكل مراكزه على مستوى قطر الولاية، الثلاث عشر مركزا.</p>	<p>الأدوات</p>
<p>✓ وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة.</p> <p>✓ وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاثة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير موجب ولكنه ضعيف.</p> <p>✓ وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام.</p> <p>✓ وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في أبعادها الثلاثة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.</p> <p>✓ وجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي.</p> <p>✓ أكدت الدراسة على أن إشراف القيادة على تطبيق القوانين والتنظيمات في القيام بالمهام يساعد على ارتياح الموظفين وإزالة مخاوفهم.</p> <p>✓ أكدت الدراسة على أن تمسك الرؤساء دائما بتنفيذ اللوائح والتعليمات، يرجع إلى ولاء الرؤساء إلى الإدارة العليا.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

3. بن صالح عيشة، جناب جميلة 2018. 2019.

عنوان الدراسة	العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى أداء المرأة العاملة دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.
نوع الدراسة	مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس بجامعة المسيلة.
هدف الدراسة	<p>✓ التعرف على العلاقة بين العلاقات الإنسانية ومستوى أداء المرأة العاملة.</p> <p>✓ التعرف على العلاقة بين التعاون والأداء الوظيفي للمرأة العاملة.</p> <p>✓ توضيح العلاقة بين الصداقة والأداء الوظيفي للمرأة العاملة.</p> <p>✓ التعرف على العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي للمرأة العاملة.</p>
الأدوات	تم استخدام استمارة الاستبيان واستهدفت 38 موظفة على مستوى مقر مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية المسيلة.
نتائج الدراسة	<p>✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية ومستوى أداء المرأة العاملة.</p> <p>✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصداقة ومستوى أداء المرأة العاملة.</p> <p>✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومستوى أداء المرأة العاملة.</p> <p>✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون ومستوى أداء المرأة العاملة.</p>

تاسعا: صعوبات الدراسة

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل ويتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه. ومن بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ووقفت أمامنا في هذه الدراسة هي:

- نقص المراجع التي ناقشت هذا الموضوع.
- صعوبة وحساسية الموضوع كونه يتناول جانب إنساني.
- يعتبر من المواضيع الحديثة والجديدة.
- صعوبة تقبل الاستبيان من طرف بعض المستجوبين.

الفصل الأول:  
الإطار النظري للعلاقات  
الإنسانية وتحسين أداء العاملين

كما لا يمكن لتطور أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان ومساحة المكان، فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية (بشرية) فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم ولو في إطار يحده المكان أهداف مشتركة، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء المنظمة بالسلب والايجاب، وذلك لما ينبنى عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية بالمنظمة، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بعد العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم يكون التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء والذي يعتبر جوهر العلاقات الإنسانية.

وعليه سوف نستعرض النقاط الهامة في هذا الفصل من خلال مبحثين وهما كالتالي:

➤ المبحث الأول: مدخل عام للعلاقات الإنسانية.

➤ المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بالعلاقات الإنسانية.

## المبحث الأول: مدخل عام للعلاقات الإنسانية

طبيعة الانسان الاجتماعية تجعل منه على اتصال دائم مع غيره من الناس ليشكل معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية تحدث هذه العلاقات في صورة عفوية في محيطه الاجتماعي مع

الأسرة و الأهل والأقارب أو غيرهم من الافراد الذين تجمعهم علاقات ود واحترام وتقدير وعلاقات أخرى، أو في صورة منظميه أي داخل اطار محدد لها تأخذ بعد قانوني مثل علاقات الأفراد مع المجتمع السياسي أو المدني والجمعيات أو في داخل العمل أي في المؤسسة، فنجد علاقات أخرى تتسم بصفات العقلانية والرشادة في تعامل اليومي في محيط أكثر تنظيماً وواقعية العمل هو أساس التعاون والتكافل أو الصراع والتنافر، هكذا نرى أن الانسان في عيشه وحياته يعتمد على علاقات كثيرة ومتنوعة تربطه مع غيره، فإذا حصل التجانس والتكامل والتناسق تصبح العلاقات إيجابية، والعكس صحيح اذا حصل اضطراب في العلاقات يواجه الانسان من خلالها مشاكل تعطل نشاطه وديمومة حياته اليومية وهذه العلاقات سلبية الاتجاه والمنحنى الممثل لها.

### المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية

هناك العديد من التعاريف للعلاقات الإنسانية، فالبعض يرى أن العلاقات الإنسانية تتمثل في كل علاقة تقوم بين مختلف الأفراد والجمعات داخل المنظمة أو بينهم وبين بعض الأفراد أو الجمعات من خارج المنظمة.

كذلك يعرفها البعض بأنها عملية دفع الناس لتكوين مجموعات عمل منتجة ومنجزة.

### جدول (1): تعاريف مختلفة حول العلاقات الإنسانية

الرقم	الباحث	التعريف
01	كيث ديفز	أن العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمة عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع

المصدر	من التكامل بينهما في جو يحفز على العمل التعاوني		
ر: من إعداد	المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة براحة ورضا: اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا. <sup>1</sup>		
الطالبتا	مفهوم العلاقات الإنسانية على أنها أساليب للسلوك	وليام كليترك	02
ن	الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورة لتحقيق		
بالاعتم	نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استمراريتها. <sup>2</sup>		
اد على	العلاقات الإنسانية على أنها اثاره دافعية الناس لتنمية	السيد عبد الحميد	03
عدة	الوعي الاجتماعي المستمر. <sup>3</sup>	المرسي	
مراجع.	"أن العلاقات الإنسانية تشير الى عمليات حفز الأفراد في	scott	04
ومن	موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى توازن في		
التعايد	الأهداف، يعطي المزيد من الارضاء النفسي، كما يساعد		
ف	على تحقيق مطالب التنظيم، أي تؤدي العلاقات الإنسانية		
السابقة	الى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية مما يجعل		
يمكن	الأفراد في راحة نفسية وشعور واحساس بالرضا عن العمل		
أن	وأعمالهم". <sup>4</sup>		

نستخل

ص ما يلي: أن العلاقات الإنسانية على أنها عمليات حفز الافراد في موقف معين بطريقة فعالة مما يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يزيد من درجة الرضا ويساعد في نفس الوقت على تحقيق مطالب المنظمة، كما يتضح لنا أن العلاقات الإنسانية هي عملية اجتماعية من منطلق كونها لا تحقق إلا وسط تنظيمات معينة رسمية كانت أو غير رسمية بهدف تنمية التفاعلات الإيجابية فيما بينها كاستجابة لتحقيق النتائج.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الرفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، ط1، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> حسن آدم وأنور عامر، "علم الاجتماع التعليمي"، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، مصر، 1994، ص 101.

<sup>3</sup> سيد عبد الحميد المرسي، "العلاقات الإنسانية"، مكتبة وهيبه القاهرة، مصر، 1986، ص 61.

<sup>4</sup> السعيد جعيدل، "دور العلاقات الإنسانية في فاعلية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم

الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2011 / 2012، ص 32.

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية العلاقات الإنسانية

### أولاً: خصائص العلاقات الإنسانية

من أهم الخصائص نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- + التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ التنظيمي الذي يتسم بالقيادة الديمقراطية في الإشراف والاتصال المباشر بين العمل والإدارة؛
- + الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي والاقتصادي للعمال؛
- + تلبية رغبة الافراد واشباع حاجاتهم الضرورية في العمل؛
- + بعث روح الترابط والتواصل بين العمال والتشجيع على العلاقات الغير الرسمية؛
- + تقدير احتياجات الأفراد لضرورة الجماعة؛
- + المشاركة والاتصال الفعال لهم الأثر الإيجابي للعمل؛

### ثانياً: أهمية العلاقات الإنسانية

تتضح أهمية العلاقات الإنسانية في دورها في مؤسسات العمل من خلال:

- + الاهتمام بالعنصر الإنساني ومواقفه في العمل؛
- + تواجد الأفراد العاملين في بيئة تنظيمية بدلا من الاتصال اجتماعي غير منظم؛
- + دافعية الأفراد وتسييرها إلى اتجاه العمل الجماعي مع توفير تنسيق العمل وروح الانسجام والمشاركة والتعاون لتحقيق الاهتمام؛
- + العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي تسعى إلى اشباع الحاجات المادية والمعنوية؛
- + تأكيد العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنيين والعمل على رفع كفاءتهم في العمل.
- + الاهتمام بتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين في العمل من تهوية واضاءة.... الخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص ص 36- 44.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 16.

✚ انشاء بعض الإدارات داخل المنظمات الكبرى التي يركز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية؛

✚ ظهور بعض المقررات الدراسية التي تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، العلاقات الصناعية... الخ؛

✚ ظهور بعض المتخصصين داخل المنظمات الكبرى بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر بالمنظمات.

### المطلب الثالث: أسس العلاقات الإنسانية

اهتم علماء النفس الصناعي وعلماء الاجتماع بالعلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا خاصة منه ما يتعلق بجانبه التنظيمي بين الرئيس والمرؤوسين ونطاق الروابط بينهم فالعلاقات الإنسانية لكي تبنى على أسس صحيحة يجب مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الايمان بقدرة الفرد على عمله وانجازه إذا توفرت له الظروف الملائمة في العمل؛
- ✓ المشاركة والتعاون وتحقيق التكامل والانسجام والتنسيق في مجالات العمل المختلفة؛
- ✓ العدل في المعاملة وحسن السلوك والتصرف؛
- ✓ التحديث والتطوير الدائم للمنظمة والعاملين والاطر التنظيمية لها؛
- ✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة للكفاية الإنتاجية واشباع حاجات الأفراد؛
- ✓ الاتصال يعتبر آلية ضرورية في المنظمة وظهور نوع من العوائق التي تؤدي إلى قيام عملية اتصال صحيح؛
- ✓ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين جماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم؛
- ✓ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتقرضها على أعضائها؛

<sup>1</sup>خالد بن حمدي الحميدي الحربي، "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة العلمية"، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قيم العلوم الإدارية السعودية، 2002/2003، ص 31.

✓ إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين الغير مترابطين فيما بينهم.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دراساتالتون مايو

جورج التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو أحد علماء علم الإدارة المشهورين، عاش خلال الفترة الممتدة من 1880. 1949 وهو من جنسية أسترالية هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريق من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، و"تجارب هاوثورن".

### أولاً: دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في "مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا"، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خاص إليها أحد المكاتب الاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية،

وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي، وبالتالي فإنه سيستجيب لهذه الحوافز؛ رغم ذلك فقد فشلت خطة التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة، وبالتالي بقي معدل دوران العمل منخفض كما هو دون تغيير، والمشكلة التي يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها؛

"وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل العمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذه البرامج؛ بالإضافة الى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائداً لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم

<sup>1</sup> بن صالح عيشة، جنجاب جميلة، "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى أداء المرأة العاملة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018/2019، ص 19.

العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/2 مجموع العمال) فان هذا النظام سيعمم بالنسبة لجميع العمال؛

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة انتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 04 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال الى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج؛ ألا انه بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيه العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية، ومع اشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما اعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم ونتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الاجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85% عن الشهر السابق؛

" وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة".<sup>1</sup>

### ثانيا: تجارب هاوثورن

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الإنطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، حيث أجريه هذه الدراسات فيما بين سنتي: 1927 و1932 بإشراف "التون مايو" بمساعدة ديكسونوفريتزروثلسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد باسم تجارب الهوثورن وهي:

1. تجارب الإضاءة؛
2. تجارب غرفة التجميع؛
3. تجارب الحوافز؛
4. تجارب المقابلات؛
5. تجارب البناء الاجتماعي؛

<sup>1</sup> بونوة علي، "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2016 /2015، ص - ص 89-90.

وكان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو معرفة أسباب المشاكل التي تعانيها الشركة ومن ثم معالجتها، وكانت هذه المشكلة تتلخص في:

. انخفاض في معدل انتاج الشركة؛

. ارتفاع معدل الغياب بين العمال؛

. مقاومة معدل أوامر الإدارة والتمرد عليها؛

. سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من المشاكل؛<sup>1</sup>

وقد تناولت هذه التجارب مجموعة من المواضيع مثل: ظروف العمل، الأجور، فترات الراحة، العلاقات الإنسانية في العمل، أثر الأنماط الاشرافية على زيادة الإنتاج وكفاءته، النظام التحفيزي، نظام الاتصالات، جماعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العاملين والعمل وغيرها من المواضيع؛

وفيما يلي أمثلة لهذه المواضيع والنتائج التي أسفرت عنها تجارب الهوثورن في هذا المضمون؛

### جدول (2): تجارب الهوثورن

1/ نمط الاشراف	2/ التحفيز	3/ خطوط الاتصالات
أظهرت تجارب الهوثورن أنه لكي يتسنى للمشرف أن يعطي نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه أن لا يعتمد على سلطاته الرسمية فقط فيلجأ إلى استخدام الأوامر كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل وزيادة الإنتاج لأن هذه الوسيلة ليست ناجعة في جميع الحالات، وهي غالباً ما تعطي نتائج عكسية	أكدت تجارب الهوثورن أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج وخاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها في التحفيز العاملين تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الاجتماعية. وتفسير ذلك، وفق طرح مدرسة	لقد أكدت تجارب الهوثورن أن زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي يتطلب توافر خطوط اتصالات واضحة ومعلومة ومفتوحة لجميع العاملين بالمنظمة؛ فوجود خطوط اتصالات مفتوحة بين المشرفين والعاملين، وفق تجارب الهوثورن، من شأنه أن

<sup>1</sup> د. بغول زهير، "الوجيز في الفكر الإداري"، مخبر التطبيقات النفسية التربوية جامعة منتوري - قسنطينة، 2011، ص 98.

<p>يساهم في إيجاد العوامل السيكولوجية المريحة لدى العاملين ويولد لديهم الشعور بالإمكانية والأهمية وبأنهم عناصر فعالة في العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة من ضمن الآلات الموجودة ويزيد من شعورهم بالمسؤولية ويرفع من معنوياتهم ومن دافعيتهم في العمل لزيادة معدلات الإنتاج وبصورة أعلى مما اعتادوا عليه سابقا.</p> <p>وأوضحت تجارب الهوثورن، أيضا أن الأسلوب المقابل التي يقوم بها أفراد الإدارة مع العاملين أهمية خاصة في امتصاص تذمر العمال ومعرفة حقيقة مشاعرهم واتجاهاتهم وما يفكرون فيه وما يتوقعونه من إدارة المنظمة، وعليه فإن توفر خطوط اتصالات مباشرة وسريعة بين العاملين والإدارة يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية؛</p> <p>كما أوضحت كذلك أن العامل في عمله يسعى دائما. إلى أن يكون</p>	<p>العلاقات الإنسانية، أن الانسان مخلوق اجتماعي وهو لا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال العمل مع جماعة، فزيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط وإنما هناك أيضا الحاجات السيكو اجتماعية التي تحفز العامل على العمل كحاجة إثبات الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإقامة العلاقات مع الآخرين من خلال شعوره بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها؛</p>	<p>وتخلق لدى العاملين ردود فعل سلبية اتجاه العمل تظهر على شكل ارتفاع في معدلات الغياب والانقطاع عن العمل ودوران العمل والتقاعس والإهمال واللامبالاة وتدني أرقام هذه الظواهر وضوحا بين العاملين كلما استعمل المشرف لغة التهديد والتلويح بالعقوبات في العمل ؛</p> <p>. وقد أوضحت تجارب الهوثورن أن تبديل المشرف بآخر أكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل ويعمل على إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين الذين يتقون بقيادته وطريقة تعامله معهم؛</p> <p>. ووجد أيضا نتيجة تجارب هوثورن هذه أن المشرف الذي يولي اهتمامه إلى تظلمات العاملين وينظر إليها نظرة إيجابية ويساعدهم على إيجاد الحلول لها وبأنها حق من حقوقهم، فهذا النمط</p>
---	---	---

<p>عضوا في جماعة ما مثلما هو الشأن بالنسبة له خارج محيط عمله، وعلى هذا الأساس ينشأ داخل المنظمة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، الذي هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين.<sup>1</sup></p>		<p>القيادي من قبل المشرف من شأنه أن يزيد من راحة العاملين ويرفع عن العاملين الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والاندفاع في العمل للزيادة من معدلات الإنتاج؛</p>
---	--	---

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على عدة مراجع.

### المطلب الخامس: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

إن الإدارة عملية إنسانية ونشاط انساني مستمر، تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري، وهذا لا يتحقق إلا بوجود علاقات جيدة بين العاملين، كما أن هذه العلاقات لا بد أن تتركز على دعائم تتمثل فيما يلي: بيئة العمل، الاشراف، الاتصال، التحفيز.

#### أولاً: بيئة العمل

1. مفهوم بيئة العمل: بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من بيئة الكلية ولاكنها تشكل قوة ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة.<sup>2</sup>
2. الظروف الفيزيائية لبيئة العمل: وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أ. الإضاءة:

<sup>1</sup> بغول زهير، نفس المرجع السابق، ص 98 - 101. <sup>2</sup> سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء الوظيفي"، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والاجتماعية قطب شتمة قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014، ص32. <sup>3</sup> محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص - ص، 83 - 86.

تعتبر الإضاءة من العناصر المادية التي تأثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الأعمال المكتبية، حيث يعتمد العمل المكتبي على توفير الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل من فحص الأوراق أو إعداد تقرير أو أعمال نسخ، وكل تلك الأعمال تحتاج إلى إضاءة كافية وسليمة، ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل المكتبي ما يلي:

✓ زيادة إنتاجية الموظف في العمل؛

✓ الدقة والالتقان في انجاز العمل المكتبي؛

✓ التخفيف من الاجهاد للعاملين؛

#### ب . النظافة:

تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجابة ذلك العمل، ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخفية من ادراج وأرضيات ولاسيما تلك التي تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى.

#### ج . التهوية والتكييف:

إن التهوية والتكييف داخل المكاتب من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية الأخرى للعاملين خصوصا في أوقات الحر أو البرد الشديدين، والتهوية والتكييف يشمل عدة عناصر هي درجة الحرارة بالمكتب، نسبة الرطوبة، تجدد الهواء ونظافة ونقاوة الهواء، وتقوم المنظمات الإدارية حديثا بتكييف مبانيها وفق أنظمة تتحكم في تلك العناصر السابقة، وذلك بهدف توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم.

#### د . الألوان:

إن الألوان تعد من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، ويذكر الخبراء أن الألوان تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان، كما أن استخدام تلك الألوان بطريقة فعالة يؤثر مباشرة ونظافة أحيانا. وتشمل الألوان في المكاتب جميع موجودات المكتب

من طاولات ومقاعد وتجهيزات مكتبية أخرى إضافة إلى الجدران والسقف وهناك إرشادات عامة لاختيار ألوان المكاتب يمكن تحديد بعضها منها فيما يلي:

- ✓ يجب الأخذ في الاعتبار ما يحدثه اللون من أثر على الموظف في العمل؛
- ✓ يجب إدراك أن هناك مؤثرات على كل لون في مكاتب عن طريق الألوان الأخرى؛
- ✓ يجب توحيد الألوان جدران وأسقف المكاتب للأعمال المشابهة؛
- ✓ يجب توحيد ألوان موجودات المكتب (التجهيزات)؛

#### هـ . الهدوء وتجنب الضوضاء :

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه للعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب وإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل ارتفاع ضغط الدم واضطراب ضربات القلب مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف؛ ومصادر هذه الضوضاء، قد يكون من داخل المكتب وقد يكون من خارجه سواء عن طريق الآلات أو وسائل المواصلات، ويزيد منها استخدام تلك الآلات التي تحدث أصواتا عالية، وهناك عدة وسائل يمكن بها التقليل والتخفيف من حدة هذه الضوضاء وانشاء بيئة تتسم بالهدوء لإنجاز العمل المكتبي وهي على النحو التالي:

- ✓ استخدام الآلات لاتحدث أصواتا مزعجة لأداء العمل المكتبي؛
- ✓ تخصيص قاعات خاصة للزائرين في المنظمات الإدارية؛
- ✓ مراعاة الضوضاء وكيفية الحد منها عند تصميم المكاتب؛
- ✓ تغطية الممرات بالسجاد أو أي مواد عازلة للصوت؛
- ✓ الاختيار المناسب لموقع المنظمة ولإدارات والمكاتب؛

#### و. الحرارة:

ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون في ظل درجات الحرارة منخفضة جدا أو عالية جدا، لهذا أدخلت الكثير من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية، لكن هناك الكثير من مواقع العمل

تبقى باردة جدا في الشتاء وحارة جدا في الصيف، وأكثر من ذلك فإن من المستحيل تقريبا أن نتجنب الحرارة أو البرودة الشديتين في أنواع معينة من العمل، مثل: مصانع الحديد والصلب، وغرف مراجل (الغلايات)، وغرف أو مراكز التبريد، أو تلك الوظائف التي تتطلب من العاملين القيام ببعض الواجبات في الهواء الطلق، على الرغم من ارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها، مثل: حالة عمال البناء، ومن يقومون بمهمات إصلاح الطرقات.<sup>1</sup>

## ثانيا: القيادة والإشراف

تعد القيادة والإشراف ممارستين موجهتين للتأثير في سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وتقوم إدارة الأفراد في هذا المجال، بتحديد قواعد العامة لنمط القيادة الذي يمكن الإدارة من كسب رضا العاملين وترسيخ قناعتهم بأن مصالحهم الفردية لا تتعارض بأي من الوجوه مع مصالح المؤسسة.

### **1. تعريفها:**

يعرفها "كيث ديفيز" القيادة هي: العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحرك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف، وهذا الرأي إنما يبرز العامل الإنساني كأساس للعلاقة بين القائد ومن يقودهم من أفراد، فالقيادة في نظره تتركز على مهارة القائد ومدى خفته وخبرته في العلاقات الإنسانية وتطبيق مبادئها والتي يلمس منها الأفراد القيم الإيجابية لروح التعاون بينهم، والتي تعمل أيضا على تحريك الدوافع في نفوسهم وتثير حماسهم للعمل، ومن ثم ترفع روحهم المعنوية فتسير العمليات في سهولة ويسر، فالقيادة هنا في الحقيقة هي التي تحول قوى الأفراد والجماعات وقدراتهم ومهاراتهم إلى واقع عملي.<sup>2</sup>

### **2. خصائصها:**

هي سبعة خصائص يجب أن يتحلى بها القائد وتتمثل فيما يلي:

1. محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص - ص، 86- 89.  
2 مولاي فاطمة الزهراء، مقدار جميلة، "أثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 54.

. الرؤية، . التأثير، . القوة أو الكرزما، . الذكاء العاطفي، . قدرة البحث عن المعلومات، . قدرة التكيف مع الظروف، . فن الاتصال، ويمكن أن نوردها فيما يلي:<sup>1</sup>

### أ/ الرؤية:

للقائد رؤية مستقبلية توضح الاتجاه، وتعط المعنى، وتحفز الأتباع، كما أنه ليس من شروط وجود هذه الرؤية وجود الإدارة القوية، حيث يرى كل من " بنيس ونانوس" (Bennis and Nanus) بأنه: "لا يمكن المبالغة في القول بأهمية وجود العزيمة القوية لتحقيق هدف أو تحقيق رؤية وقنعة"، كما أن الشعور بهذا الاتجاه . الرؤية المستقبلية، يصنع المعنى للأتباع.

### ب/ التأثير:

العلاقة بين القادة الأتباع قضية محورية، حيث ذلك النوع من التأثير الذي يتركه القائد على أباعه مهم جدا، فالقيادة عبارة عن علاقات إنسانية تبادلية أكثر منها شخصية، حيث يتم استخدامها لأنشاء " التفاعل التبادل بين القائد والتابعين "، فالقيادة هنا تعدت بشكل واضح على استجابة الأتباع" في عملية تنطوي على تحقيق الغاية والحفاظ على النشاط الجماعي، فلا يتم هذا التأثير ولا تكون هذه القيادة إلا في وجود مجموعة من الأتباع، فهي على قدر من الأهمية في سياقات التعامل مع الآخرين، وقد يختلف أسلوب وإجراءات التأثير في الآخرين للانخراط في عمل ما.

### ج/ القوة والكاريزما

<sup>2</sup>من العناصر المهمة في القيادة هي كاريزما القائد، وجاذبية المقنعة للآخرين، فالقيادة هي القدرة على الحصول على الأتباع، المستعدين للمشاركة في تركيز الاهتمام على حل مشكلات المنظمة التي تستحوذ على قدر كبير من اهتمام القائد، وفي كثير من الأحيان كاريزما الزعيم ورؤيته تجاه قضية أو مشكلة ما تقنع الناس بالانخراط في تحقيق رؤيته.

### د/ الذكاء العاطفي

<sup>1</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والاجتماعية قطب شتمة قسم العلوم الاجتماعية، 2013 / 214، ص 159.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص - ص 160- 161.

" دائما ما يلعب القادة دورا عاطفيا منذ الأزل، ولا شك أن محافظة قادة البشرية سواء كانوا مشايخ أو شامان (مذهب الاعتقاد بالشياطين) على مكانتهم، في جزء كبير منه، كان بسبب أن قيادتهم مقنعة عاطفيا، حيث تشير الدلائل إلى أن القادة الذين يخلقون بيئات عاطفية إيجابية يجنون فوائد النجاح طويلة الأجل في عالم الأعمال، وعلى الرغم من استخدامات لكلمات مثل الرؤية، القوة، الاستراتيجية، والفكر، لوصف القائد، فإننا نشير بطريقة أو بأخرى إلى أن، " القيادة العظيمة تعمل من خلال عواطفنا.

### ذ/ القدرة على جمع المعلومات

بحث القادة عن المعلومات وتشجيع الآخرين عليها، كثيرا ما يدعوا القادة إلى سرعة اتخاذ قرارات، ومع ذلك فالقادة الفاعلون يعلمون أن القرارات الهامة تتطلب فهما دقيقا للبدائل، العواقب، والتأثيرات الداخلية والخارجية، كذلك فإن معظم نماذج حل المشكلة المطروحة تشمل " جمع المعلومات" كمرحلة حيوية في هذه العملية.

### ر/ القدرة على التكيف مع الظروف

يحدد سياق الظروف الذي يكون القائد بصدده نوع النشاط الذي يدعوه إلى التدخل، فقد يفشل مدير المؤسسة الجيد في إدارة إحدى مصالح مخزن مؤسسته، كما ذهب إلى جلك كل من "كلارك وكلارك (Clark and clark) انه: " لا يستحق أن يستدعى القادة ألا حينما يمتلكون مفاتيح القيادة"، لا يصبح الأفراد دائما قادة لأن الظروف غالبا هي ما يحدد أدوارهم ، ولعل افضل تفسير لكيفية عمل القادة هو أن نلاحظ أن " القيادة الفاعلة. كما تشير البحوث . هي بشكل ملحوظ وجوب التأقلم مع الظروف التي يجد القائد نفسه فيها، فبتكيف القائد مع مختلف الظروف القيادية فإنه يمارسون القيادة على مرة بخبرة جديدة، وقد شبه أحدهم ذلك ب "لاعب البيانو" في عملية الارتجال بقوله: "مثل لاعبي البيانو، القادة أيضا يحتاجون إلى براعة الارتجال ، فهم على استعداد دائم للخروج عن المألوف والاستماع إلى أحاسيسهم ، وتخيل المستقبل الذي لم يحن بعد.

### ز/ امتلاك فن الاتصال

من أساسيات القيادة الناجحة الاتصال، ففي كتابات عن القيادة وعن رجال الأعمال عن خبرتهم عن حلولهم في أزماتهم الخاصة ، ظهر أنه كان لديهم القدرة على التواصل بفعالية، وهذا يظهر مرارا أنها من أهم المهارات التي من الواجب تلميتها، فالمفتاح هو تبادل الحديث، واستخدام رمزية السلوك بغرض التأثير على الأتباع، بما يسمى صورة "القائد القدوة"، وماذا يفعل القائد وكيف يكسبون ثقة أتباعهم ويوجهون انتباههم؟، في العديد من النواحي، يشكل "سرد القصص" جزء من تأثيرهم، فليس من المستغرب أن كمية لا بأس بها من الثقة بين الأفراد يمكن أن تبنى من خلال رواية القصص، حيث يلخص "غاردنر" ( Gardner ) إلى أن: "مفتاح القيادة هو ذلك التواصل الفعال حول القصة"، حيث أن مهارات الاتصال الفعال تتيح للقائد أن يصوغ ويوجه تفاعله المباشر مع الأتباع، وهذا يحث القائد أن يستخدم رموزا لغوية مختلفة، استعارات ، التأثير على رؤية الأتباع لعواملهم الخاصة ف . "الزعيم يدير المعاني"، حيث يدعو "كاهان" إلى ما يسمى "التحريك بالقصة" (JumpstartStorytelling) لتسريع التعاون بين الأفراد.

ويشمل التواصل أيضا الاستخدام الفعال للاستمتاع، وفهم ردود الفعل، ورجع الصدى لعملية الاتصال، أخيرا المعلومات غير كافية هي السبب الرئيسي لأكثر من نصف جميع المشاكل الأداء عند أفراد التنظيم، من خلال تحسين نوعية وتوقيت الاتصال، حيث يمكن تحسين الأداء بنسبة 20% إلى 50%، وقد أشرنا إلى أهمية تأثير المعلومات في الخاصية الخامسة للقيادة. هذه هي الخصائص العامة السبعة للقيادة، حيث نشير إلى أنه لا توجد قائمة واحدة شاملة من الصفات القيادية كما لا يوجد مسار واحد للقيادة".<sup>1</sup>

## ثالثا: الاتصال

### **1. تعريفه:**

**عرفه Hannak** " بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد نفسه".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر- الإسكندرية، 2008، ص 15.

ويعرفه الطنوبي بأنه " ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منها أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو آراء بينها بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".<sup>1</sup>

## 2. خصائصه

تكمن خصائص الاتصال فيما يلي:<sup>2</sup>

### • الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا من أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة؛

### • الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال الدائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر؛

### • الاتصال عملية دائرية:

<sup>3</sup> ويعني ذلك ان الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر؛

### • الاتصال عملية لا تعاد:

المقصود هنا انه من غير المحتمل ان يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات والمعاني في تغيير وكذلك الحياة كلها؛

### • الاتصال عملية لا يمكن إلغائها:

<sup>1</sup> شعبان فرج سمير، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2009، ص 6.  
<sup>2</sup> مريم سالم خالد، "مدونة مراحل تطور الاتصال"، جامعة الجزيرة، الامارات - دبي، الرقم الجامعي: 201120156، ص، ص21.  
<sup>3</sup> مريم سالم خالد، المرجع السابق، ص 22.

بمعنى انه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود، فقد تتأسف من المستقبل وتتعدر بإرسال رسالة أخرى معدلة ولكن من الصعب أن تسحب كلامك او الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها؛

### • الاتصال عملية معقدة:

إضافة الى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتوي من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال.

### 3. عناصر عملية الاتصال

من أهم العناصر التي يتكون منها الاتصال ما يلي:<sup>1</sup>

• **المرسل أو المصدر:** وهو الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر في المستقبل، مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية، كصياغة عبارات هو انتقاء الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة الصوت مع التعبيرات اللفظية المصاحبة في حال كانت الرسالة لفظية.

• **المستقبل:** وهو الشخص أو الطرف المتلقي للرسالة، فيقوم بتحليل محتواه وفك رموزها والتفاعل مع مرسلها؛

• **الرسالة:** وهي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المستقبل إلى المرسل، ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة بصورة لفظية أو غير لفظية (حركات، إشارات، رموز) ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة، على المرسل انتقاء العبارات التي تتناسب وثقافة المستقبل وخبراته، وأن تكون بعيدة الغموض والتشكيك أو التضليل، وان تكون واضحة الأهداف بعيدة عن السلبية وتتضمن منفعة للمستقبل؛

<sup>1</sup> إبراهيم علي رابعة، "مهارة الاتصال"، الألوكة للنشر والتوزيع، ص3.

- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي تتم من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون قنوات سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية؛

- **التغذية الراجعة:** وهي رد فعل المستقبل واستجابته للرسالة، ويمكن أن تكون الرسالة ردود سمعية أو مكتوبة أو حركات غير لفظية كتعبيرات الوجه أو الإشارات والإيماءات.<sup>1</sup>

## رابعاً: التحفيز

### 1. تعريفه

- هو الجهد الذي تبذله الإدارة بحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاته الحالية وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>2</sup>
- الحوافز هي إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كلاهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضى النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل.<sup>3</sup>

### 2. خصائصه

يجب أن تتوفر في الحوافز عدة خصائص منها:<sup>4</sup>

- القابلية للقياس؛
- إمكانية التطبيق؛
- الوضوح والبساطة؛
- التحفيز؛
- المشاركة؛

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 4.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار العلم والثقافة، الأردن، 2008، ص 221.

<sup>4</sup> أحمد بخوش، "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة،

2015/2014، ص، ص 3-4.

▪ الملائمة؛

▪ المرونة.

### 3. أنواعه

وتنقسم الى:<sup>1</sup>

➤ حسب نوع الحافز ذاته: وينقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية

❖ حوافز مادية: هي التي تركز على إشباع الحاجات الفيزيولوجية للإنسان كالغذاء والمسكن

والملبس وفيها:

➤ الحافز المالي؛

➤ العلاوات؛

➤ المكافآت؛

❖ حوافز غير مادية: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في آثارها وتحفيز المستخدمين بل

تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري ومن أهمها ما يلي:

➤ إتاحة فرص الترقية،

➤ الاستقرار في العمل؛

➤ التقدير والثناء للأداء الكفاء؛

➤ تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.

➤ حسب الهدف من الحافز: وهو يعتمد على مدى تأثير الحافز على المستخدمين من آثار

إيجابية وآثار سلبية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 235.  
<sup>2</sup> صلاح عود سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2000، ص 312.

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية الأداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن القوة والضعف في انجاز الاعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة، من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز حتى الاستغناء عن الافراد في المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

#### أولاً: تعريف الأداء

##### 1. تعريف:

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>1</sup>.

##### 2. تعريف:

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وأن الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله المسؤوليات في فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.  
ومما تقدم يمكن القول إن أداء العاملين هو: مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل، للقيام بعمله والتي تتطلب تمتعه بقدرة وقابلية وكفاءة لإنجاز المهام الموكلة إليه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها<sup>3</sup>.

#### ثانياً: محدداته

##### 1. الجهد

<sup>1</sup> ماهر الصواف، تقويم الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد 24، 2004.

<sup>2</sup> صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة في نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية: تخصص رسم سياسة العامة، جامعة الجلالى بونعامة خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015، ص 7.

<sup>3</sup> قاضي سمية: طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين" نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، 2017/2018، ص 22.

إن المتتبع والملاحظ للعمل داخل المؤسسة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمال ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول، تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، كما أن الاختلاف في كفاءة الأداء واردة حتى وإن تساوت القدرات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويعود ذلك التباين والتفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعة لأداء العمل والذي يعتبر عنصرا يتفاعل مع القدرات العامل ليؤثر على أدائه في العمل وتمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات وخبرات ومهارات في العمل؛

## 2. القدرات

تعتبر القدرات عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء، وتنقسم القدرة إلى نوعين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية، والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، وترتبط العقلية بذكاء الفرد مثل: القدرة على فهم الكلمات والمعاني والسرعة في اجراء العمليات الحسابية؛ أما القدرات الغير عقلية فتشمل مثلا: حدة البصر والسمع وتمييز المسافات والألوان وتمييز بين ألوان وتمييز بين المؤثرات الصوتية المختلفة؛

أما القدرات المكتسبة فتغلب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا مهما في التكيف وتشكيل سلوكه، وتأثر على تنمية قدراتها الفطرية وتطورها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب؛

## ثالثا: الإدراك

إن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤشرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات من مشرفه، وردود أفعاله من زملائه وما يتلقاه من أجور وحوافز وعوائق تنظيمية وغيرها من مصادر أخرى، هذه المؤشرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو خير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر- القاهرة، 1974، ص 127.

<sup>2</sup> كمال حمدي أبو خير نالمرجع السابق، ص 127.

## المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

**1/ يعرف تقييم أداء العاملين على أنه:** نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات محددة ومعروفة، يجري في النهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر، ذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة.<sup>1</sup>

**2/ تقييم الأداء** هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك باستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>2</sup>

**3/ يعرف بأنه:** نشاط من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

### 1/ أهمية عملية تقييم الأداء:

■ يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

### أ/ أهميته بالنسبة للمنظمة:

<sup>1</sup>الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016، ص 588.

<sup>2</sup> عمر قبلي وصفى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن - عمان، 2005، ص 363.

<sup>3</sup> حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003، ص 360.

<sup>4</sup> صلاح الدين الأيوبي لعبد، بن عليّة زكموط، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، 2016/2017، ص - ص48، 49.

- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة؛

#### ب/ أهميته بالنسبة للأفراد:

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية؛
- رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه؛

#### ج/ أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهميته من خلال معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

- **في تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي؛
- **في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية، إذا يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح؛

- **في الاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في المستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة معنى ذلك أن هناك خلا في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها؛
- **في البرامج التدريبية:** أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها؛ كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون؛
- **في الحوافز التشجيعية:** يمكن من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.... الخ ودفعة المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم؛
- **في النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد؛
- **في الفصل من العمل:** وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضحا وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات للكساد مثلا: لتسريح بعض العمال من العمل وذلك يتم طبقا لنتائج تقييم الأداء.<sup>1</sup>

## 2/ أهداف عملية تقييم أداء العاملين

تتحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وفق المستويات التالية:<sup>2</sup>

### أ/ الأهداف على مستوى المؤسسة

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات الشخصية وليست عملية موضوعية؛

<sup>1</sup>صلاح الدين الايوبي لعبد، بن علي زكموط المرجع السابق، ص 49.  
<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، ص - ص 590، 591.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل مستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية... تخطيط القوى العاملة... الخ)؛
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأساليب التي بنيت عليها؛

#### ب/ الأهداف على مستوى المديرين: وتتجلى فيما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

#### ج/ الأهداف على مستوى المستخدمين:

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون على مستوى المستخدمين هي:<sup>1</sup>

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية؛
- توفر نتائج التقييم لأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلال حقيقة لأدائه بإيجابية وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه رغبة لتطوير أدائه وتحسينه؛
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجديدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين جوي المهارات والقدرات العالية؛
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعدالة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

### المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

يستند نظام تقييم أداء العاملين إلى عدة معايير يتم على أساسه تقييم الأداء، والتركيز على معيار معين دون سواه أي ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم وسنعرض فيما يلي أهم المعايير وطرق التقييم:

#### أولاً: معايير تقييم الأداء

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل: سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل الخاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير، فيما يلي شرح موجز لهذه المعايير:

#### 1/ المعايير الشخصية:

<sup>1</sup>ابورطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2011/2012، ص - ص، 21-24.

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات والبراعة واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسا في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

✚ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم؛

✚ ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين؛

✚ تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلبا على أدائه؛

## 2/ معايير النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (للعلماء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

. الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؛

. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة؛

. الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع؛

- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير؛

## 3/ معايير السلوك

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها

سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات) وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

**\_ اتخاذ القرارات:** وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء؛

**\_ تحديد الأولويات:** وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها؛

**\_ التنظيم:** هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟

**\_ التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟

**\_ الاتصال:** هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات؛

وهناك من يقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

**أ/ المعايير الكمية:**

بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، فمثلاً إنتاج (50) سيارة خلال مدة شهر ويسمى هذا المعيار (المعدل الزمني للإنتاج)؛<sup>1</sup>

**ب/ المعايير النوعية:**

وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والالتقان؛

**ج/ المعايير النوعية والكمية:**

وهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على ألا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.<sup>2</sup>

**ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين**

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص - ص، 24، 25.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 25.

تستخدم طرق عديدة منذ عشرات السنين في عملية تقييم الأداء والمنظمات الكبيرة تستخدم طرق جديدة في تقييم الأداء تعكس وتستجيب للتحسينات الغنية والمتطلبات القانونية وأيضا تستجيب للأغراض والأهداف المرجوة من عملية التقييم، وفي هذا العنصر سوف نتطرق للطرق الأكثر استخداما في تقييم الأداء:

### جدول (3): طرق تقييم أداء العاملين.

الطريقة	المفهوم	العيوب	المزايا
التدرج البياني	. يتم من خلالها تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل؛	-ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه؛ -لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليست المعنويات الذهنية والإبداعية؛	-ربط أداء العامل الفعلي بالأداء المطلوب؛ -تقليل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم. <sup>1</sup>
الأحداث الحرجة	هي الطريقة موضوعية، حيث يقوم المدير بموجبها بتدوين وقائع تصف	-اختلاف المديرين في تحديد الأحداث الحرجة؛ - ضياع الوقت في	- تساعد المقيمين على تحديد أداء الموظف المتصل بالوظيفة؛ - تساعد الموظف على

التركيز في إنجاز مهام عمله الأساسية. <sup>2</sup>	كتابة نتيجة تنفيذ وعدم تنفيذ الأحداث؛ - قد تختلف الأحداث الحرجة عند المراقبة الكاملة للموظف؛ - يهتم الموظف بالكتاب الأسود للمديرين؛	السلوك الممتاز أو السيء المتعلق بالعمل، ولا يركز على الحدث في حد ذاته وإنما سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه نحوه. <sup>1</sup>
---	---	--

إدارة الجودة الشاملة	تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين سلوك وخصائص العامل ونتائج العمل؛	-تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة؛ - صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة؛	-تقيس الأداء في صورة جيدة؛ -تعتمد على تحسين المستمر في جودة المنتجة؛ - تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم. <sup>3</sup>
----------------------	---	---	---

<sup>1</sup> وليد حميد راشد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 92.

<sup>2</sup> إبراهيم هديب: الاستراتيجية التطورية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، ص 104.

<sup>3</sup> بوبرطخ عبد الكريم مرجع سبق ذكره، ص - ص 39، 40.

<p><b>الإدارة بالأهداف</b></p>	<p>هي الأسلوب الذي تتبعه الإدارة للتخطيط والحصول على النتائج في الاتجاه الذي ترغبه، بحيث يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف العاملين وضمان رضاهم.<sup>1</sup></p>	<p>- إمكانية فقدان النزاهة والجودة؛ - لا تنطبق على جميع الوظائف؛ - زيادة حجم الإجراءات والتكاليف والوقت الازم لإجرائها؛</p>	<p>- سهولة التنفيذ والقياس؛ - توفر للموظفين فهم واضح للمسؤوليات المتوقعة منهم؛ - مشارك الأفراد العاملين فعليا في تحديد الأهداف؛ - إن استخدام منهج MBO يدعم الالتزام والولاء التنظيمي.<sup>2</sup></p>
--------------------------------	--	---	---

### المطلب الخامس: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مشاكل وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة، ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في ما يلي:<sup>3</sup>

✚ عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛

<sup>1</sup>مصطفى بالعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد24، 2017، ص 241.

<sup>2</sup> إبراهيم هديب، المرجع السابق، ص 105

<sup>3</sup> بن لحبيب بشير، دور إعادة الهندسة التدريب في رفع أداء الإطار بالموسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي، الأغواط - الجزائر، 2012/2013، ص 141.

- ✚ عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال؛
- ✚ سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي؛
- ✚ عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين؛
- ✚ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال؛
- ✚ سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية؛
- ✚ تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة؛
- ✚ عدم الدقة في الملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: علاقة العلاقات الإنسانية بتحسين أداء العاملين

اهتمت جميع المدارس الكلاسيكية وبعدها السلوكية بأهمية العنصر البشري في تحقيق والاختبار العلمي للأفراد والعملية الإنتاجية التي نادى بها أهداف المنظمة، حيث أسهمت هذه المدارس بجملة عن النتائج من خلال إلزامية تقسيم العمل المدارس الكلاسيكية بقيادة تايلور وماكس فيبر والتي أرجعت زيادة فعالية الأفراد وتحسن أدائهم مرتبط بتحفيزهم مادياً فقط، هذا من جهة ومن جهة أخرى أغلقت الجانب الغير رسمي للعاملين وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بجملة من القواعد التي تعطي للفرد إنسانية وتحقق رغباته الاجتماعية والنفسية لزيادة الإنتاجية وتمحورت أهم اسهاماتها في الأبعاد التالية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- (1) أن العامل هو كائن اجتماعي بالفطرة يميل إلى تكوين علاقات مع زملائه مع الرؤساء، ويسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المنظمة؛

<sup>1</sup>بن لحبيب بشير، مرجع سابق، ص - ص 141، 142.

<sup>2</sup> منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العدد 24، المجلد 9، البصرة، 2011، ص 177.

(2) تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري من خلال تفهم حاجة الفرد والجماعة أكثر من تركزها على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده الثقة المتبادلة، فرض الفرد في عملية أنها هو نتيجة شعوره بالتقدير والانتماء والمشاركة؛

(3) عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طيبة ووجود احترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ في مجال العمل الإنتاجي عندما يقوم العاملون بزيادة العمل والمشاركة فيه نتيجة لحسن تعامل المدير معهم؛

(4) إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس خطأ كما يعتقد البعض، حيث أن اهتمام العاملين يكون أكثر بالحافز المادي من الاهتمام بالحوافز المعنوية، بل ربما تكون للجوانب المعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين أكثر من الأمور المادية؛

(5) التنظيم العملي وحده لا يكفي لنجاح العمل ولابد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي لنجاح التنظيم وإدارته؛

(6) ترتفع الروح المعنوية للعاملين باهتمام الإدارة ببيئة العمل من حيث الإضاءة والهدوء والنظافة، وكذلك يتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>منال عبد الحميد عبد المجيد ، المرجع السابق، ص 177.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية في المنظمة فهي ليست مجرد وسيلة لبناء مجتمع متعاون وفعال، بل هي هدف في حد ذاتها، وتوضح أهمية العلاقات الإنسانية في مدى التكيف النفسي للأفراد وبالتالي الرضا عن بيئة العمل وهذا ما يؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية.

كما أن هذه العلاقات الإنسانية تركز على عدة مقومات أهمها شعور كل فرد بأهمية عمله وبأنه عنصر فعال في المنظمة، بالإضافة لذلك استعرضنا الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية والتي تتمثل في: الإشراف والتوجيه، التحفيز، الاتصال، بيئة العمل.

وفي الأخير قمنا بتحديد أداء العاملين الذي يعتبر المحدد الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية للتنظيم والمحافظة على وجوده داخل (بناء اجتماعي) وهذا ما توصلت إليه الكثير من الدراسات وذلك من خلال الاهتمام بالعامل وظروف عمله، ومن أبرز المؤشرات التي تدل على الأداء الجيد هي التقليل من التقيد العمالي والحضور الدائم، الذي يكون بواسطة عملية التقييم التي تعتبر مرحلة مهمة جداً لتحديد الجوانب التي تزيد وتقص من فعالية الأداء داخل المنظمة. وفي نهاية الفصل حاولنا توضيح العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين أداء العاملين فتوصلنا إلى معرفة أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحسين أدائهم.

عموماً ومن خلال ما تم تناوله نقول أن جميع المنظمات مهما كان حجمها تحتاج إلى العنصر البشري كتنظيم إنساني يقوم بمختلف الأنشطة والعمليات في ظل وجود نوع من العلاقات السائدة بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال بيئة العمل الملائمة واتصال جيد والحوافز سواء كانت المادية والمعنوية وتوجيه وإشراف وغيرها، كل هذا من أجل توفير جو ملائم لتحقيق الأهداف المشتركة

الفصل الثاني:

دراسة حالة جامعة

محمد بوضياف

. بالمسيلة .

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تمهيد:

تدعيما لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سيتم التركيز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سيتم إسقاط ما تم وصفه على المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالتحديد في قسم علوم التسيير، وذلك من أجل التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

كما سيناقد في هذا الفصل نتائج تحليل الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على عينة من العاملين في جامعة محمد بوضياف، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات المستسقة من إجابات الاساتذة، وتحليلها بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة باستخدام برنامج Spss23.

ولتحقيق ما تم ذكره، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث.**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.**

**المبحث الثالث: اختبار الفروض**

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

سنقوم من خلال هذا المبحث بتعريف بجامعة محمد بوضياف ونشأتها، وأهدافها وهيكلها التنظيمي، وكذا التطرق إلى منهجية الدراسة من خلال التعرف على الأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

### المطلب الأول: بطاقة فنية حول جامعة المسيلة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم لمحة حول نشأتها وتطورها.

#### أولاً: تعريف بجامعة المسيلة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 03 / 279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقاً لأحكام المادة: 38 من قانون رقم: 99. 05 المؤرخ في: 01 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

#### الموقع والمساحة:

تقع جامعة محمد بوضياف في عاصمة الولاية (المسيلة) في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، وتترجع على المساحة التالية:

الجامعة المركزية وتقدر مساحتها ب 53 هكتار.

القطب الجامعي وتقدر مساحته ب 105 هكتار.

### ثانيا: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يمكن إيجاز نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي:<sup>1</sup>

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مختصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك تكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى، وفي سبتمبر من عام 1987: بدأ بتكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 301/92، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية 1997: ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي ولإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2000/2001: إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.

-وفي 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/274: المؤرخ في 18

سبتمبر 2001 أصبحت تضم الجامعة أربع كليات وهي:

-كلية العلوم والهندسة؛

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

-كلية الحقوق؛

-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.

وفي سنة 2004، بدأت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 264.04 مؤرخ في 13 رجب 1425، فأصبحت تتكون من كليات والمعاهد التالية:

-كلية العلوم وعلوم الهندسة؛

-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

-كلية الحقوق؛

-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية؛

-معهد تسيير النقابات الحضرية.

وفي سنة 2012 بدأت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12.361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433، الموافق ل 08 أكتوبر سنة 2012، وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

-كلية العلوم؛

-كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛

-كلية التكنولوجيا؛

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

-كلية الآداب واللغات؛

-كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

-معهد تسيير النقابات الحضرية؛

-معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

أما حاليا فيقدر عدد الطلبة حوالي 35274 طالب و1450 أستاذ حسب احصائيات 2018.

### المطلب الثاني: أهداف جامعة المسيلة

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1. تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

-تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

-المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم وتحصيلها وتطويرها؛

-تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

-المشاركة في التكوين المتواصل.

2-كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص

فيما يلي:

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

-المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثارتها؛

-تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من

وزير التعليم العالي ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية

يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات الأمانة العامة للمكتبة المركزية ويشرح ذلك الهيكل

التنظيمي من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: النيابة

أنياة مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل للشهادات:

وتشمل المصالح التالية:

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

. مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛

. مصلحة التكوين المتواصل؛

. مصلحة الشهادات والمعدلات.

ب نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

والتكوين العالي: وتشمل المصالح التالية:

. مصلحة التكوين لما بعد التخرج؛

. مصلحة التأهيل الجامعي؛

. مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

ج . نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه: وتشمل المصالح التالية:

. مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة؛

. مصلحة التوجيه والإعلام؛

. مصلحة الإحصاء والاستشراف.

د . نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

. مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

. مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

### الفرع الثاني: الأمانة العامة

والمتمثل في الأمين العام والمكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية

المشتركة وتسييرها المالي والإداري يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم

العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

وتحتوي الأمانة العامة على مديريات التالية:

. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

. المديرية الفرعية للصيانة والوسائل؛

. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

### الفرع الثالث: المكتبة المركزية

وتشمل المصالح التالية:

. مصلحة الاقتناء؛

. مصلحة البحث الببليوغرافي؛

. مصلحة التوجيه؛

. مصلحة المعالجة.

### الفرع الرابع: الكليات والمعاهد

أ-الكلية: هي بمثابة وحدة التعليم والبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشائها يترأسه عميد الكلية وهو المسؤول عن سيرها المالي والبشري، ويتعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من وزير المكلف بالبحث العلمي ويعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

ب المعهد: هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة ويتشكل بدوره من أقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويحتوي على معهدين معهد تسيير التقنيات الحضرية وهو الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ومعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

### المطلب الرابع: منهجية الدراسة

في دراستنا هذه نستعين بمنهجين وهما المنهج الوصفي الذي يلعب دور تقييم واقع العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين في الجامعة. وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الجداول

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

التوضيحية وكذا مختلف الأشكال التي تعبر عن مخرجات الاستبانة ومن ثم القيام بمقارنتها في الإطار النظري لفائدة التحليل الاقتصادي لأغراض البحث العلمي.

### أولاً: جمع البيانات:

اعتمدت دراستنا على جمع بيانات. فمنها ما هو ثانوي وآخر أولي وفيما يلي شرح لها:

**1. البيانات الثانوية:** قمنا في البداية بجمع كل ما تيسر من بيانات ثانوية التي تخص موضوع الدراسة مما هو منشور على الكتب والمجلات، والبحوث والدراسات العليا من الماجستير والدكتوراه، غير أن هذه البيانات غير كافية لتحليل عناصر الدراسة، والحصول على نتائج المطلوبة والمرجوة وتحقيق الأهداف ولذلك لجأنا إلى البيانات الأولية.

### 2. البيانات الأولية:

نظراً لأهمية البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة والمرتبطة بموضوع البحث لجأنا إلى:

. **الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بنية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.

وبالنسبة لهذا البحث فقد ساعدتنا الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وكذا مؤشر التمكين وهذا من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم.

. **الاستبيان:** قمنا بتوجيهه إلى عينة من أساتذة جامعة محمد بوضياف، والتي تم تصميمها، وقد مر الاستبيان من العديد من المراحل وهي:

-تم إعداد الاستبيان أولياً من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

-تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجميع البيانات المطلوبة؛

-تم تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب رؤية الأستاذ المشرف على المذكرة؛

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

-تم عرض الاستبيان على جملة من الأساتذة المختصين لتحكيمه كل حسب اختصاصه ونتيجة لذلك اقترحوا علينا بعض التعديلات والتي حققناها بالحذف والإضافة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان؛

ثانيا: صياغة الاستبانة:

. يتكون الاستبيان من 29 عبارة تم إعداد الأسئلة على أساس سلم ليكارت الخماسي وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، وقمنا بتقسيم الاستبيان إلى محورين هما حسب الجدول

جدول (04):تصميم الاستبيان.

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة
القسم الأول	الجنس، الرتبة ، الخبرة ، المهنية.	3 أسئلة
القسم الثاني	التعرف على دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.	29 سؤال

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

ثالثا-متغيرات البحث:

1-4-1-المتغيرات المستقلة :

يوضح الجدول رقم 5 متغيرات المستقلة للدراسة تتمثل في ابعاد العلاقات الانسانية وهي بعد الاشراف والتحفيز والاتصال وبيئة العمل .

جدول رقم (05): متغيرات البحث

المتغير	رقم العبارة	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
الإشراف (القيادة)	4 - 1	يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار. يرحب الرئيس بأراء وأفكار العاملين واستفساراتهم في عملية اتخاذ القرار. القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية. يوجه الرئيس الاوامر بشكل مستمر.
5-بعد التحفيز	9-5	نظام الأجور والمكافآت والحوافز بالمؤسسة كافي. ظروف وبيئة العمل تساعدني على أداء مهامي بسهولة. وجودي ضمن فريق العمل يحقق رضاي. صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي.
بعد الاتصال	13-10	الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة. عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء. تتوفر وسائل عديدة للاتصال بين الرئيس والعمال. تصدر وتنفذ المراسلات والأوامر والتعليمات بسرعة بين الإدارة والعمال
بعد بيئة العمل	18-14	الاضاءة الطبيعية في مكان عملي جيدة ومريحة. درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة صيفا وشتاءا.

## الفصل الثاني : ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تمتاز مساحة العمل الخاصة بي بالهواء النقي والنظافة. يتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل. يتوفر مكان عملك على شبكة انترنت.		
--	--	--

1-4-2- المتغير التابع :

المتغير	العبرة	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
أداء العاملين	19 - 29	<p>ألتزم لجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي. أبذل قصار جهدي في انجاز المهام المسندة الي. أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين. أكافئ الأداء الجيد للواجبات والمهام. أراعي توقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي. أحرص على تحسين مستوى أدائفي الوقت والتكلفة. أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل. أنتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه. معايير تقييم الأداء موضوعية. يوجد دعم لتحسين مستوى الأداء. تواجه مشاكل كثيرة تعيق من أداء وظيفتك على أتم وجه</p>

المصدر: من اعداد الطالبتان

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

في هذا الجزء يتم دراسة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدارسة بنوعيتها المستقلة والتابعة، حيث يقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، حيث تم الاستعادة بالجدول (05) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

جدول رقم (06): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 الى	من 1.80 الى	من 2.60 الى	من 3.40 الى	4.20 الى
	1.79	الى 2.59	الى 3.39	الى 4.19	5
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة.

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	. الجنس	ذكر	40	83,3
		انثى	8	16,7
		المجموع	48	100
2	الرتبة	أستاذ التعليم العالي	2	4,2
		أستاذ محاضر	14	29,2
		أستاذ مساعد	32	66,7
		المجموع	48	100
3	الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	16,7

## الفصل الثاني : ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

50,0	24	من 5 إلى 10 سنوات		
33,3	16	أكثر من 10 سنوات		
100	48	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

قد بلغ حجم مجتمع الدراسة 48 عامل منهم 40 ذكور بنسبة (38,3) وبلغ عدد الإناث 8 بنسبة (16,7) كما هو موضح في الجدول أعلاه. وغالبية الأساتذة لهم خبرة تفوق الخمس سنوات من العمل

**المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحية المقياس:**

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات . .

**اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).**

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا<sup>1</sup> للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي:

**جدول رقم (08): اختبار الثبات وصلاحية المقياس.**

رقم	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ

1- عبد الحميد العباسي، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة، 1999، ص 57.

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

		1	الإشراف (القيادة)	4	0.791
		2	5- بعد التحفيز	5	0,8620
إعداد الطالبتين	إعداد	3	بعد الاتصال	4	0,8700
مخرجات	على	4	بعد بيئة العمل	5	0.853.0
		5	أداء العاملين	11	0,8520
من الجدول أعلاه أن	كرونباخ		الإجمالي	29	0.845

المصدر: من  
بالاعتماد  
spss23  
ويلاحظ  
قيم معامل

لمتغيرات الدراسة كلها أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول، وكانت كل الأبعاد متقاربة من حيث درجة الثبات. وحيث أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لأغراض البحث العلمي يمكن أن يكون مقبولاً إذا بلغت نسبته أكثر من 60 % فإن قيمة الفاكرونباخ الكلي للإستبانة والبالغة 29 عبارة وبمعدل صدق ذاتي داخلي قدره (0.845) وبالتالي سوف يتم الاعتماد على الاداة.

### المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي لمحور أبعاد العلاقات الإنسانية

قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الاجابات الاحيادية فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

أولا - الإحصاء الوصفي بعد الاشراف (القيادة):

جدول رقم (09): الإحصاء الوصفي بعد الاشراف (القيادة)

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	1,15470	3,6667	يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار.
2	موافق	1,11008	3,9583	يرحب الرئيس بأراء وأفكار العاملين واستفساراتهم في عملية اتخاذ القرار.
1	موافق	0,89819	3,9583	القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية.
3	موافق	1,00970	3,7917	يوجه الرئيس الاوامر بشكل مستمر.
	موافق	1.043	3.843	إجمالي محور الاشراف (القيادة)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضح من الجدول ( 09 ) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد الاشراف (القيادة)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.843)، وبانحراف معياري قدره (1.043) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في إجابة هي العبارة الثالثة (القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية ا) بمتوسط حسابي قدره

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

(3,9583) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الأولى (يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدره (3,6667)، لذا يجب على الادارة الاهتمام أكثر بالأخذ بالأمور الانسانية بعين الاعتبار .

ثانيا - بعد التحفيز

جدول رقم (10): الإحصاء الوصفي بعد التحفيز

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	محايد	1,22619	3,1667	الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم احتياجاتي
5	محايد	1,41359	2,9583	نظام الأجور والمكافآت والحوافز بالمؤسسة كافي
4	محايد	1,33422	3,0833	ظروف وبيئة العمل تساعدني على أداء مهامي بسهولة
1	موافق	0,94437	4,0417	وجودي ضمن فريق العمل يحقق رضاي
2	موافق	0,78551	3,7500	صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي
	موافق	1.140	3.400	إجمالي محور التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضح من الجدول (10) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد التحفيز، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.400)، وبانحراف معياري قدره (1.140) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية 1) بمتوسط حسابي قدره (4,0417) في حين كانت أقل

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى (يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدره (2,9584)، لذا يجب على الادارة الاهتمام أكثر بالأخذ بالأمور الانسانية بعين الاعتبار.

لأن المؤسسة تخضع لقانون الوظيف العمومي وغالبا التحفيز المالي يكون في المؤسسات الاقتصادية والخاصة.

ثالثا - بعد الاتصال

جدول رقم (11): الإحصاء الوصفي بعد الاتصال

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0,91868	3,5833	الاتصالات سهلة بين الموظف والادارة
3	موافق	1,05185	3,5000	عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء
2	موافق	,96664	3,7917	تتوفر وسائل عديدة للاتصال بين الرئيس والعمال.
4	موافق	1,03827	3,6667	تصدر وتنفذ المراسلات والأوامر والتعليمات بسرع بين الإدارة والعمال
	موافق	0.993	3.635	إجمالي بعد الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضح من الجدول (11) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد الاتصال، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.635)، وبانحراف معياري قدره (0.993) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في إجابة هي العبارة الثالثة (القرارات النهائية التي تخص

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية (1) بمتوسط حسابي قدره (3,5833) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الأولى (يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدره (3,6667)، لذا يجب على الادارة الاهتمام أكثر بالأخذ بالأمور الانسانية بعين الاعتبار.

### رابعا- بعد بيئة العمل

جدول رقم(12): الإحصاء الوصفي بعد بيئة العمل

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	محايد	1,09074	3,2083	الاضاءة الطبيعية في مكان عملي جيدة ومريحة
4	غير موافق	1,12672	2,5833	درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة صيفا وشتاءا
3	غير موافق	1,00707	2,5833	تمتاز مساحة العمل الخاصة بي بالهواء النقي والنظافة
5	غير موافق	1,09074	2,4583	يتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل
1	موافق	1,02366	4,1250	يتوفر مكان عملي على شبكة انترنت
	محايد	1.067	2.991	إجمالي بعد بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يتضح من الجدول (12) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد بيئة العمل ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,991)، وبانحراف معياري قدره (1.067) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في إجابة هي العبارة الثالثة (القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية ا) بمتوسط حسابي قدره (4,1250) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الأولى (يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدره (2,4583)، لذا يجب على الادارة الاهتمام أكثر بالأخذ بالأمور الانسانية بعين الاعتبار .

### المطلب الرابع:الإحصاء الوصفي لمحور أداء العاملين

#### جدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لمحور أداء العاملين

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
9	موافق	1,03827	4,1667	ألتزم لجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي
2	موافق تماما	0,50529	4,5000	أبذل قصارى جهدي في انجاز المهام المسندة الي
4	موافق تماما	0,48925	4,3750	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين.
8	موافق	0,90703	4,1667	أكافئ الأداء الجيد للواجبات والمهام.
3	موافق	0,65097	4,4583	أراعي توقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي.

## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

	تماما			
1	موافق تماما	0,70961	4,5833	أحرص على تحسين مستوى أدائفي الوقت والتكلفة.
6	موافق تماما	0,72932	4,2500	أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل
5	موافق تماما	0,56962	4,3750	أنتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه.
11	موافق	0,88726	3,7500	معايير تقييم الأداء موضوعية.
10	موافق	0,83793	3,7500	يوجد دعم لتحسين مستوى الأداء.
7	موافق تماما	0,93399	4,2500	تواجه مشاكل كثيرة تعيق من أداء وظيفتك على أتم وجه
	موافق تماما	0.750	4.238	إجمالي أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضح من الجدول (13) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على ايجابية محور أداء العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.238)، وبانحراف معياري قدره (0.750) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في إجابة هي العبارة السادسة (القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية ا) بمتوسط حسابي قدره (4,5833) في

## الفصل الثاني : ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الأولى (يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدره (3,7500)، لذا يجب على الادارة الاهتمام أكثر بالأخذ بالأمور الانسانية بعين الاعتبار .

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بغية اختبار صحة مختلف الفرضيات المطروحة مسبقا سنحاول التطرق إليها من وجهتي الاساتذة، للوصول إلى تقديم نموذج نهائي للدراسة.

- **المطلب الأول : الفرضية الرئيسية الأولى :**

$H_{11}$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلاقات الانسانية في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد العلاقات الانسانية) كمتغيرات مستقلة والمتغير (أداء العاملين) كمتغير تابع، فكانت النتائج كما تظهر في الشكل رقم (001).

**شكل (01):** نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العلاقات الانسانية و أداء العاملين

### ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	,579 <sup>a</sup>	0,335	0,274	0 ,41729

### تحليل التباين

الفصل الثاني : ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F الم حسوبة	Sig.
Régression	3,779	4	,945	5,426	,001 b
Résidu	7,488	43	,174		
Total	11,267	47			

المعاملات

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficien ts standardiz es	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(الثابت)	3,027	,349		8,67 6	,000
التحفيز	-,092	,102	-,177	- ,905	,371
القيادة	,054	,098	,091	,552	,584
الاتصال	,163	,105	,282	1,55 3	,128
بيئة العمل	,242	,108	,420	2,24 3	,030

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 21.

حيث توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد شكل رقم (1) أن قيمة (F) المحسوبة (5,426) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (ابعاد العلاقات الانسانية) والمتغير التابع (أداء العاملين) وعليه يرفض فرض العدم ( $H_0$ ) ويقبل الفرض الأساسي البديل ( $H_1$ )، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العلاقات الإنسانية وأداء العاملين، وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ( $R^2=0,335$ ) وبالتالي تحقق الفرضية الرئيسية .

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى أي وجود علاقة أثر معنوي بين أبعاد العلاقات الانسانية واداء العاملين ، نأتي الآن إلى اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت هذا الفرض الرئيس وهي:

#### أولا -الفرضية الفرعية الأولى

1.  $H_{01}$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن قيمة المعنوية sig أكبر من 0.05 وهي ليست دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرض العدمي  $H_{01a}$  و ليس هناك علاقة أثر معنوي بين بعد القيادة واداء العاملين . حيث كانت قيمة معامل الانحدار الخاص ببعء التحفيز هو:0,054، وبإشارة موجبة وبالتالي عدم تحقق الفرضية الأولى

#### ثانيا -الفرضية الفرعية الثانية

## الفصل الثاني: ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

2.2:  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن قيمة المعنوية sig أكبر من 0.05 وهي ليست دالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرض العدمي  $H_0$  ، أي ليس هناك علاقة أثر معنوي بين بعد التحفيز وأداء العاملين ، حيث كانت قيمة معامل الانحدار الخاص ببعء التحفيز هو: -0,092 و بإشارة سالبة

### 1. الفرضية الفرعية الثالثة

3.3:  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن قيمة المعنوية sig لبعء الاتصال أكبر من 0.05 وهي ليست دالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرض العدمي  $H_0$  و أي لا توجد هناك علاقة أثر معنوي بين بعد الاتصال وأداء العاملين

وبالتالي عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة. حيث كانت قيمة معامل الانحدار الخاص ببعء الاحتفاظ بالزبون مساوي ل: 0,163، و بإشارة موجبة.

### 1. الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء بيئة العمل في جامعة محمد بوضياف على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن قيمة المعنوية sig لبعء الاتصال أقل من 0.05 وهيا دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرض العدمي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل و أي توجد هناك علاقة أثر معنوي بين بيئة العمل وأداء العاملين

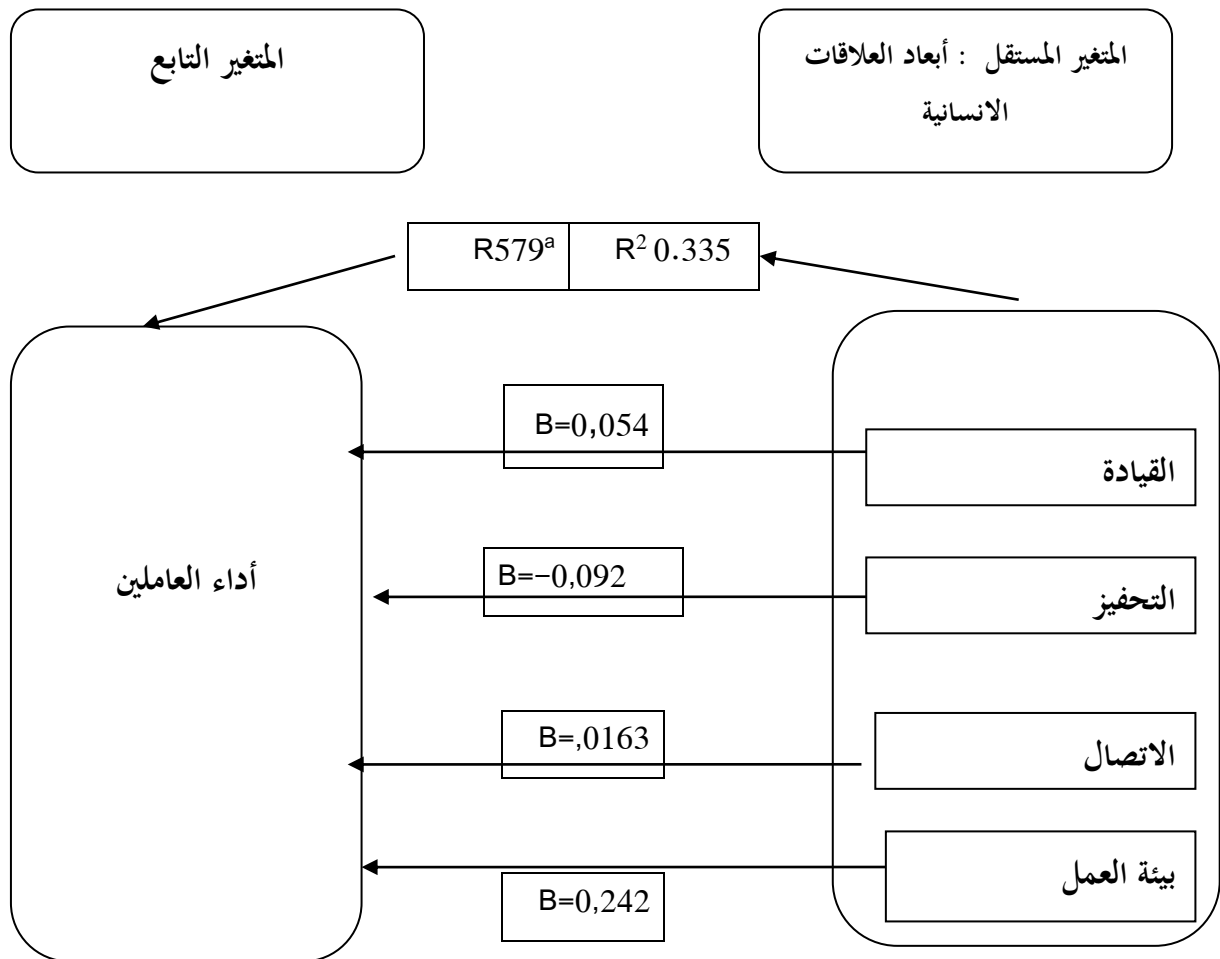
## الفصل الثاني : ..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الرابعة . حيث كانت قيمة معامل الانحدار الخاص بيئة العمل مساوي ل: 0,242, و بإشارة موجبة. وبالتالي تحقق الفرضية الرابعة .

**المطلب الثالث: نموذج الدراسة النهائي الخاص بعينة العاملين.**

من خلال الاختبارات التي أجريت على فروض الدراسة الخاصة بعينة الزبائن يمكن صياغة النموذج النهائي للدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم(02): نموذج الدراسة النهائي المرتبط بفرضيات الدراسة**



## الفصل الثاني :..... دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

---

المصدر: من إعداد الطالبتان

خاتمة

عامّة

ناقشت هذه الدراسة تحديد أهمية متغيرات ابعاد العلاقات الانسانية المؤثرة في أدا العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج في شقها النظري والتطبيقي كانت على النحو التالي:

### نتائج الدراسة النظرية:

-العلاقات الإنسانية في المنظمة ليست مجرد وسيلة لبناء مجتمع متعاون وفعال، بل هي هدف في حد ذاتها، وتتضح أهمية العلاقات الإنسانية في مدى التكيف النفسي للأفراد وبالتالي الرضا عن بيئة العمل وهذا ما يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية.

- العلاقات الإنسانية تركز على عدة مقومات أهمها شعور كل فرد بأهمية عمله وبأنه عنصر فعال في المنظمة، بالإضافة لذلك استعرضنا الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية والتي تتمثل في: الإشراف والتوجيه، التحفيز، الاتصال، بيئة العمل.

-أداء العاملين الذي يعتبر المحدد الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية للتنظيم والمحافظة على وجوده داخل (بناء اجتماعي) وهذا ما توصلت إليه الكثير من الدراسات وذلك من خلال الاهتمام بالعامل وظروف عمله،

- أبرز المؤشرات التي تدل على الأداء الجيد هي التقليل من التقيد العمالي والحضور الدائم، الذي يكون بواسطة عملية التقييم التي تعتبر مرحلة مهمة جدا لتحديد الجوانب التي تزيد وتنقص من فعالية الأداء داخل المنظمة.

-للعلاقات الإنسانية دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحسين أدائهم.

## خاتمة

### نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية :

- أن القيادة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تمتاز بالقيادة التشاركية في تحقيق أهدافها .
- التحفيز في جامعة محمد بوضياف لا يؤثر في تحسين أداء العاملين وهذا لعدم وجود تحفيز مالي في الوظيف العمومي وغياب التحفيز المعنوي .
- عملية الاتصال في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سهلة ويسيرة
- بيئة العمل في الجامعة لا تشجع على العمل مما لا يسمح بتحسين أداء العاملين.

### التوصيات :

- بعد الدراسة التي قمنا بها وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم توصيات يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة :
- تحسين ظروف البيئة المادية للأساتذة من خلال توفير جميع الوسائل والإمكانات التي تسهل عملهم البيداغوجي والعلمي .
  - تقديم التحفيز المعنوي للأساتذة على الانجازات التي يقومون بها في شقيها البيداغوجي والعلمي وتشجيع أفكارهم وبحوثهم .
  - العمل على تحديد نظام شفاف لتحفيز الأساتذة من خلال معايير الترتيب
  - مراعاة ظروف العمل والمناخ لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال توفير سبل الراحة من قاعات ومكاتب العمل وتنظيفها وتجهيزها بالأثاث والمعدات اللازمة خاصة شبكة الانترنت



قائمة  
المراجع  
والمصادر

## قائمة المراجع

### لكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004.
2. إبراهيم علي ربابعة، مهارة الاتصال، الألوكة للنشر والتوزيع.
3. إبراهيم هديب: الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان . الأردن، 2015.
4. بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري . قسنطينة، 2011.
5. وليد حميد راشد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2015.
6. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003.
7. حسن آدم وأنور عمار، علم الاجتماع التعليمي، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، مصر، 1994.
8. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2008.
9. كمال حمدي أبو خير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر القاهرة، 1974.
10. محمد الصريفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية . مصر، 2007.
11. محمد الصريفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر . الإسكندرية، 2008.
12. مريم سالم خالدي، مدونة مراحل تطور الاتصال، جامعة الجزيرة، الإمارات ت دبي، الرقم الجامعي 201120156.
13. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
14. عمر فيلي وصفى، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، 2003.
15. صلاح عود سعيد، إدارة الافراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2000.
16. سيد عبد الحميد المرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبية القاهرة، مصر، 1986.
17. شعبان فرج سمير، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن . عمان، 2009.

### المذكرات والاطروحات:

18. أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2014/2015.
19. السيد ججيل، دور العلاقات الإنسانية في فعالية القوى العاملة الإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2011/2012.

20. بن صالح عيشة، جناب جميلة، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى أداء المرأة العاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018/2019.
21. بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر . بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2016.
22. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري . قسنطينة، 2011/2012.
23. بن لحبيب البشير، دور إعادة الهندسة التدريب في رفع أداء الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة عمار التليجي، الأغواط، 2012/2013.
24. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة العلمية، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا فيم العلوم الإدارية السعودية، 2002/2003.
25. مولاي فاطمة الزهراء، مقدار جميلة، أثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2017/2018.
26. صلاح الدين الايوبي لعيد، بن علية زكموط، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور، جلفة، 2016/2017.
27. صبرينة الفارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم سياسة عامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015.
28. قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017/2018.
29. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر . بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قطب شتمة العلوم الاجتماعية، 2013/2014.

**المجلات:**

30. ماهر الصواف، **تقويم الأداء الوظيفي**، دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد 24، 2004.
31. مصطفى بالعور، **الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 24، 2017.
32. منال عبد الحميد عبد المجيد، **العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي**، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العدد 24، المجلد البصرة، 2011.



## قائمة الملاحق



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأساتذة الأفاضل تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الذي يحضر الى تجسيد بحثاً علمياً في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة  
الماستر أكاديمي تخصص إدارة الاعمال، تحت عنوان:

" دور العلاقات الانسانية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

لذلك نرجو من سيادتكم المشاركة بالرأي في هذا البحث بالإجابة عما ورد في هذه القائمة من أسئلة بحرية  
تامة وذلك بوضع علامة ( ٧ ) أمام التقدير الذي ترونه مناسباً ، نرجو تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة بدقة  
وموضوعية، مع التأكيد أن جميع البيانات الواردة منكم سوف تحظى بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض  
البحث العلمي فقط.

نشكركم مقدماً على حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

القسم الثاني:

الجنس .	ذكر ( ) انثى ( )
الرتبة	؟ أستاذ التعليم العالي ( ) أستاذ محاضر ( ) أستاذ مساعد ( )
الخبرة	أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
<b>الخور الأول: العلاقات الإنسانية</b>						
<b>بعد الاشراف (القيادة)</b>						
1	يأخذ الرئيس الأمور الإنسانية بعين الاعتبار					
2	يرحب الرئيس بآراء و أفكار العاملين واستفساراتهم في عملية اتخاذ القرار					
3	القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية					
4	يوجه الرئيس الاوامر بشكل مستمر					
<b>بعد التحفيز</b>						
5	الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم احتياجاتي					
6	نظام الأجور والمكافآت والخوافز بالمؤسسة كافي					
7	ظروف وبيئة العمل تساعدني على أداء مهامي بسهولة					
8	وجودي ضمن فريق العمل يحقق رضاي					
9	صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي					
<b>بعد الاتصال</b>						
10	الاتصالات سهلة بين الموظف والادارة					
11	عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء					
12	تتوفر وسائل عديدة للاتصال بين الرئيس والعمال.					
13	تصدر وتنفذ المراسلات والأوامر والتعليمات بسرعة بين الإدارات والعمال					

					الاضاءة الطبيعية في مكان عملي جيدة ومريحة	14
					درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة صيفا وشتاءا	15
					تمتاز مساحة العمل الخاصة بي بالهواء النقي والنظافة	16
					يتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل	17
					يتوفر مكان عملك على شبكة انترنت	18
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>						
					ألتزم لجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي	19
					أبذل قصارى جهدي في انجاز المهام المسندة الي	20
					أبتعد عن الجاملات في تقييم أداء الآخرين.	21
					أكافئ الأداء الجيد للواجبات والمهام.	22
					أراعي توقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي.	23
					أحرص على تحسين مستوى أدائفي الوقت والتكلفة.	24
					أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	25
					أنتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه.	26
					معايير تقييم الأداء موضوعية.	27
					يوجد دعم لتحسين مستوى الأداء.	28
					تواجه مشاكل كثيرة تعيق من أداء وظيفتك على أتم وجه	29

FILE='C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية للتطبيقي.sav'.  
 DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.  
 FREQUENCIES VARIABLES=x2 x1 x3 x4  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		21-SEP-2020 11:38:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية للتطبيقي.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x2 x1 x3 x4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية للتطبيقي.sav

### Statistiques

		التحفيظ	القيادة	الاتصال	بيئة العمل
N	Valide	48	48	48	48
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

### التحفيظ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	1,40	2	4,2	4,2	4,2
	2,00	2	4,2	4,2	8,3
	2,40	2	4,2	4,2	12,5
	2,60	2	4,2	4,2	16,7
	2,80	10	20,8	20,8	37,5
	3,00	4	8,3	8,3	45,8
	3,20	4	8,3	8,3	54,2
	3,40	2	4,2	4,2	58,3
	3,60	2	4,2	4,2	62,5
	3,80	2	4,2	4,2	66,7
	4,00	2	4,2	4,2	70,8
	4,20	4	8,3	8,3	79,2
	4,40	2	4,2	4,2	83,3
	4,60	2	4,2	4,2	87,5
	4,80	4	8,3	8,3	95,8
	5,00	2	4,2	4,2	100,0
Total		48	100,0	100,0	

#### القيادة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,50	2	4,2	4,2	4,2
	2,25	2	4,2	4,2	8,3
	2,50	2	4,2	4,2	12,5
	2,75	2	4,2	4,2	16,7
	3,25	2	4,2	4,2	20,8
	3,50	2	4,2	4,2	25,0
	3,75	4	8,3	8,3	33,3
	4,00	10	20,8	20,8	54,2
	4,25	4	8,3	8,3	62,5
	4,50	18	37,5	37,5	100,0
Total		48	100,0	100,0	

#### الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,75	2	4,2	4,2	4,2
	2,25	2	4,2	4,2	8,3
	2,50	4	8,3	8,3	16,7
	2,75	4	8,3	8,3	25,0
	3,00	2	4,2	4,2	29,2
	3,50	4	8,3	8,3	37,5
	3,75	4	8,3	8,3	45,8
	4,00	16	33,3	33,3	79,2

4,25	2	4,2	4,2	83,3
4,50	4	8,3	8,3	91,7
5,00	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

### بيئة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,40	2	4,2	4,2	4,2
1,60	2	4,2	4,2	8,3
2,40	10	20,8	20,8	29,2
2,60	10	20,8	20,8	50,0
2,80	4	8,3	8,3	58,3
3,20	6	12,5	12,5	70,8
3,40	2	4,2	4,2	75,0
3,60	2	4,2	4,2	79,2
4,00	2	4,2	4,2	83,3
4,20	4	8,3	8,3	91,7
4,40	2	4,2	4,2	95,8
4,80	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=sexclaexpe  
/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue		21-SEP-2020 11:45:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\ العلاقات التطبيقية الجانب الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sexclaexpe /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques

		الجنس	الرتبة	الخبرة
N	Valide	48	48	48
	Manquant	0	0	0

### Table de fréquence

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	83,3	83,3	83,3
	أنثى	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

#### الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ تعليم العالي	2	4,2	4,2	4,2
	أستاذ محاضر	14	29,2	29,2	33,3
	أستاذ مساعد	32	66,7	66,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

#### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	16,7	16,7	16,7
	من 5 إلى 10 سنوات	24	50,0	50,0	66,7
	أكثر من 10 سنوات	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	21-SEP-2020 11:47:03
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات التطبيقية الجانب الانسانية.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,20

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	48	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	4

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	21-SEP-2020 11:47:48	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\ الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	48	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	5

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=q10 q11 q12 q13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	21-SEP-2020 11:48:11
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\ الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q10 q11 q12 q13 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

#### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	48	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	4

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
```

#### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	21-SEP-2020 11:49:29
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات التطبيقية للانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	48	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	5

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	21-SEP-2020 11:50:00
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات التطبيقية للانسانية.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	48	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	11

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Remarques

Sortie obtenue	23-SEP-2020 23:38:54
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\zozo\Desktop\ الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يأخذ الرئيس الأمور الانسانية بعين الاعتبار	48	1,00	5,00	3,6667	1,15470
يرحب الرئيس بأراء و أفكار العاملين واستفساراتهم في عملية اتخاذ القرار	48	1,00	5,00	3,9583	1,11008
القرارات النهائية التي تخص العمل والعاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الاغلبية	48	1,00	5,00	3,9583	,89819
يوجه الرئيس الاوامر بشكل مستمر	48	1,00	5,00	3,7917	1,00970
N valide (liste)	48				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue		23-SEP-2020 23:40:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\ الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأجر الذي أتقاضاه يغطي معظم احتياجاتي	48	1,00	5,00	3,1667	1,22619
نظام الأجور والمكافآت والحوافز بالمؤسسة كافي	48	1,00	5,00	2,9583	1,41359
ظروف وبيئة العمل تساعدني على أداء مهامي بسهولة	48	1,00	5,00	3,0833	1,33422
وجودي ضمن فريق العمل يحقق رضائي	48	1,00	5,00	4,0417	,94437
صار العمل الذي أقدمه هواية أجد فيها راحتي	48	2,00	5,00	3,7500	,78551
N valide (liste)	48				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q10 q11 q12 q13  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Remarques

Sortie obtenue		23-SEP-2020 23:40:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\ الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q10 q11 q12 q13 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصالات سهلة بين الموظف والادارة عندك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء	48	1,00	5,00	3,5833	,91868
تتوفر وسائل عديدة للاتصال بين الرئيس والعمال.	48	1,00	5,00	3,7917	,96664
تصدر وتنفذ المراسلات والأوامر والتعليمات بسرعة بين الإدارة والعمال	48	2,00	5,00	3,6667	1,03827
N valide (liste)	48				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

### Descriptives

#### Remarques

Sortie obtenue		23-SEP-2020 23:41:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\الجانب التطبيقي للعلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاضاءة الطبيعية في مكان عملي جيدة ومريحة	48	1,00	5,00	3,2083	1,09074
درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة صيفا وشتاءا	48	1,00	5,00	2,5833	1,12672
تمتاز مساحة العمل الخاصة بي بالهواء النقي والنظافة	48	1,00	5,00	2,5833	1,00707
يتلائم الأثاث والمعدات في مكان عملي مع طبيعة العمل	48	1,00	5,00	2,4583	1,09074
يتوفر مكان عملك على شبكة انترنت	48	1,00	5,00	4,1250	1,02366
N valide (liste)	48				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives****Remarques**

Sortie obtenue		23-SEP-2020 23:42:07
Commentaires		
Entrée	Données Jeu de données actif	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية\التطبيقي للالعلاقات الانسانية.sav Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

ألتزم لجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي	48	1,00	5,00	4,1667	1,03827
أبذل قصارى جهدي في إنجاز المهام المسندة الي	48	4,00	5,00	4,5000	,50529
أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين	48	4,00	5,00	4,3750	,48925
أكفئ الأداء الجيد للواجبات والمهام	48	2,00	5,00	4,1667	,90703
أراعي توقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي	48	3,00	5,00	4,4583	,65097
أحرص على تحسين مستوى أدائفي الوقت والتكلفة	48	2,00	5,00	4,5833	,70961
أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	48	2,00	5,00	4,2500	,72932
أنتقد الأداء الضعيف وأشجع تحسينه	48	3,00	5,00	4,3750	,56962
معايير تقييم الأداء موضوعية	48	2,00	5,00	3,7500	,88726
يوجد دعم لتحسين مستوى الأداء	48	2,00	5,00	3,7500	,83793
تواجه مشاكل كثيرة تعيق من أداء وظيفتك على أتم وجه	48	2,00	5,00	4,2500	,93399
N valide (liste)	48				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x2 x1 x3 x4 y  
/STATISTICS=MEAN STDDEV

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue		21-SEP-2020 11:51:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x2 x1 x3 x4 y /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التحفيز	48	3,4000	,93536
القيادة	48	3,8438	,82130
الاتصال	48	3,6354	,84419
بيئة العمل	48	2,9917	,84849
أداء العاملين	48	4,2386	,48961
N valide (liste)	48		

## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x2 x1 x3 x4.

```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		21-SEP-2020 11:52:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\zozo\Desktop\العلاقات الانسانية\التطبيق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x2 x1 x3 x4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Mémoire requise	5360 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	بيئة العمل , القيادة , الاتصال , التحفيز <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,579 <sup>a</sup>	,335	,274	,41729	,335	5,426

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	4	43	,001

a. Prédicteurs : (Constante), بيئة العمل , القيادة , الاتصال , التحفيز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,779	4	,945	5,426	,001 <sup>b</sup>
	Résidus	7,488	43	,174		
	Total	11,267	47			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), بيئة العمل , القيادة , الاتصال , التحفيز

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			

1	(Constante)	3,027	,349		8,676	,000
	التحفيز	-,092	,102	-,177	-,905	,371
	القيادة	,054	,098	,091	,552	,584
	الاتصال	,163	,105	,282	1,553	,128
	بيئة العمل	,242	,108	,420	2,243	,030

a. Variable dépendante : أداء العاملين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ