



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة



معهد التكنولوجيا

قسم: المناجمنت

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ليسانس مهني

تخصص: تسيير موارد بشرية

بعنوان:

دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء المردودية البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتأمين - ورقلة

من إعداد الطالبين:

- اميرة ديبلو
- صابرين نايلي

نوقشت بتاريخ: 14-06-2023

من طرف اللجنة :

رئيساً	أستاذ جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. لشهب صادق
مشرفاً	أستاذ جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. عثمان الهادي
مناقشاً	أستاذة جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. ليندة بوعلي

السنة الجامعية: 2022 - 2023



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم: المناجمنت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس مهني

تخصص: تسيير موارد بشرية

العنوان:

دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتأمين - ورقلة

من إعداد الطالبتين:

- اميرة ديبيلو

- صابرين نايلي

نوقشت بتاريخ: 14-06-2023

من طرف اللجنة:

رئيساً	أستاذ جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. لشهب صادق
مشرفاً	أستاذ جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. عثمان الهادي
مناقشاً	أستاذة جامعة ورقلة (معهد التكنولوجيا)	د. ليندة بوعلي

السنة الجامعية: 2022 - 2023

إهداء

الحمد لله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه، وبعد اهدي هذا العمل الى من فضلها الله عن بقية الناس، الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدمها ملاكي الطاهر والدتي العزيزة - فتيحة

والى الذي احبني بلا مقابل وانا لى الطريق العاتم وأمدني بالعطاء بلا مقابل ولا يريد ان يأخذ مني شيء والدي - عبد العزيز

والى اوختي واخواتي حفضهم الله ورعاهم: سندي محمد الطيب، شقيقة الروح امانى، كتفي الثاني عبد النور، سیراج شفاه الله، الى اخر العنقود روح صغيرة تهديني طوقا من الفرح غلام.

والى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي، وتحزن لما يصيبني، أصدقائي الأعزاء سلسبيل، صابرين، شهيناز، كلثوم، والى افراد اسرتي الكبيرة وكل أبناءهم واخص بالذكر زوجة خالي إسماعيل فاطمة حفظها الله من كل مكروه



اميرة

اهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من أوصى بهما الله تعالى ورسوله.

الى من كلفه الله بالهيبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز.

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان الى بسملة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي الى أغلي الحبايب امي الغالية

الى الغالية على قلبي التي احتمي بدعائها الخالص جدتي الحبيبة.

والى اخوتي واخواتي واصدقائي واساتذتي واقربائي وجيراني ولكل من تمنى لنا الخير.

ادعوا لله ان يعينني على رد جميل عطائكم ومساندكم لي.



حابرين

شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فيسر والفضل والشكر لله كما هو علينا
لم يعسر.... وأصلي وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خير من بعثه
الله عز وجل للبشر ... هاديا ومبشرا ومرشدا ومنذر أوجه بالشكر والعرهان
والامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله عز وجل في إتمام هذا البحث،
واخص بالذكر الدكتور المشرف عثمانى الهادي، الذي لم يبخل علينا بالنصح
والتوجيه، وفقك الله وأدامك لخدمة العلم والمعرفة.
كما نقدم جزيل الشكر الى الدكتور خمقاني بدر الزمان على كل ما ساهم به
في هذا البحث من نصحه وتوجيه، والى كل من ساعدنا في الشركة الوطنية
لتأمين - ورقلة

هذا وما كان صوابا فمن الله، وما كان فيه الخطأ فمن أنفسنا.

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث



ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر العلاقات الإنسانية على أداء الموارد البشرية ، حيث كان الجانب التطبيقي بشركة الوطنية لتأمين بورقلة على العمال الإداريين ، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 40 عامل ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، برنامج معالج الجداول Excel أظهرت نتائج الدراسة الى ان وجود علاقات حسنة يسودها جو من الثقة والاحترام المتبادل وغيرها داخل التنظيم، بين الرئيس والعمال وبين العمال أنفسهم، يساعد بصور مباشرة على رفع إنتاجية المؤسسة. كما توصلت الدراسة الى ان انتشار مبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة يدل على كفاءة وحسن تسيير المسؤول عن العمل والعمال في حد ذاتهم.

الكلمات المفتاحية: علاقات الإنسانية، موارد بشرية ، اداء العاملين.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of human relations on the performance of human resources, where the applied side of the National Insurance Company of Ouargla was on administrative workers. For the study, the questionnaire was distributed within the institution to a sample of 40 workers, and we relied on data analysis on the statistical package for social sciences (spss) program, the Excel table processor program

The results of the study showed that the presence of good relations prevailing in an atmosphere of trust, mutual respect, and others within the organization, between the boss and the workers and between the workers themselves, directly helps to raise the productivity of the enterprise. The study also found that the spread of the principles of human relations in the institution indicates the efficiency and good management of those responsible for work and the workers themselves.

Keywords: human relations, human resources, employee performance.

قائمة المحتويات

III	الاهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية والمردودية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار النظري للعلاقات الإنسانية و أداء الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: الدارسات السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بشركة الوطنية لتأمين	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
23	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
41	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
44	قائمة المراجع
2	قائمة الملاحق
6	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
8	مقارنة بين النظريتين	(1-1)
9	مقارنة بين مداخل الإدارة Z، J، A	(2-1)
16	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	(3-1)
24	حالة الاستثمارات الموزعة	(1-2)
26	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(2-2)
27	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	(3-2)
28	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
29	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(5-2)
30	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	(6-2)
31	نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول	(7-2)
34	نتائج اتصال العامل بزملائه	(8-2)
35	أسلوب رئيس العمل مع العمال	(9-2)
36	نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني	(10-2)
37	أسباب إضراب العمال	(11-2)
38	طريقة العمل التي تساعد العامل	(12-2)
38	أسباب تغيب العمال عن العمل	(13-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
25	نموذج متغيرات الدراسة	(1-2)
27	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-2)
28	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(3-2)
29	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-2)
30	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(5-2)
30	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(6-2)
33	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول	(7-2)
34	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على أسباب الاتصال	(8-2)
35	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على طبيعة الرئيس مع المرؤوسين	(9-2)
37	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني	(10-2)
38	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على تفضيل طريقة العمل	(11-2)
39	تمثيل بياني لنسبة إجابات افراد العينة على أسباب تغيب العمال عن العمل	(12-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العناوين	الرقم
52-49	استمارة الاستبيان	الملحق 01
65-53	جداول مخرجات spss	الملحق 02

المقدمة

توطئة

لكل منظمة اهداف وأنشأت من اجلها وتسعى الى تحقيقها بأي طريقة كانت باعتبارها محور أساسي لجميع القطاعات ، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة ، والعمل على رفع أداء العاملين و الاستغلال الأمثل لهاته الموارد و الإمكانيات المتاحة للحصول على احسن نتيجة ، و لان في الوقت الحالي اصبح العنصر البشري يمثل اهم مدخلات النظام الإنتاجي ولخدماتي على حد سواء وأكثر القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة و رسم معالم مستقبلها عكس سابقا فقد كان كآلة إنتاج ، فوجب على المؤسسات الاهتمام و العناية بشبكة العلاقات الإنسانية و العمل على تطويرها من خلال تحسين كفاءة الافراد و أدائهم و كذا رفع الإنتاجية ، و بالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة .

وعليه أصبح موضوع العلاقات الإنسانية يعد استثمارا يكون عائده على العامل من خلال بث الطمأنينة في نفسية العامل و دفعه للعمل بجد.

1- الإشكالية: من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء الموارد البشرية بشركة الوطنية لتأمين ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

1-1 ماهي إسهامات العلاقات الإنسانية في تحسين بيئة العمل؟

2-1 هل يهتم الرئيس بمرؤوسيه فالعمل؟

3-1 ماهي اسهامات التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للعامل في زيادة مردودية المؤسسة؟

2- الفرضيات:

ولمعالجة إشكالية البحث والإشكاليات الجزئية السابقة فإننا نعتمد على الفرضية التالية:

تساهم علاقة الإنسانية بشكل كبير في رفع من ومردودية المؤسسة؟

1-2 الفرضيات الفرعية:

1-2- تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين البيئة العملية داخل المؤسسة.

2-2- اهتمام وتشجيع الرئيس لمرؤوسيه في العمل.

3-2- تساهم التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للعامل في زيادة مردودية المؤسسة .

3- مبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب دعت الى البحث في موضوع العلاقات الإنسانية وتأثيرها على مردودية المؤسسة والتي يمكن ان نقسمها الى:

3. 1 مبررات ذاتية:

- يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه ونأمل ان يكون إضافة لهذا المجال من معلومات تدعم البحث العلمي.
- ميول شخصي للتعرف على أهمية العلاقات الإنسانية ومساهمتها في رفع مستوى أداء المؤسسة.

3. 2 مبررات موضوعية:

- معرفة على أي أساس تبني العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- الرغبة في إثراء المكتبة بمواضيع جديدة.
- إبراز مفهوم العلاقات الإنسانية وانعكاسات تطبيقها على أداء الموارد البشرية.

4. أهمية الدراسة:

- محاولة إيجاد الأثر الذي تضيفه العلاقات الإنسانية على أداء الموارد البشرية.
- إظهار أهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- إبراز دور العلاقات الإنسانية لاسيما ان اغلب المؤسسات لا تهتم بها.

5. اهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى تأثير العلاقات الإنسانية على مردودية الشركة الوطنية لتأمين وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والأداء في محيط العمل.
- التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية في شركة الوطنية لتأمين.
- معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين التنظيم رسمي والغير رسمي.

6. حدود البحث:

لكي تكون دراسة الموضوع دقيقة غير متشعبة لا بد من حدود لدراسة الموضوع، حيث تم تحديد البحث بالمجالات الآتية:

- المجال المكاني: تمت الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين - ورقلة -
- المجال الزمني: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات البحث ابتداء من 19 مارس الى غاية 19 افريل سنة 2023.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالشركة الوطنية للتأمين - ورقلة، وتمثل العمال المباشرة في المؤسسة ب 40 عاملا.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على متغير العلاقات الإنسانية وأداء الموارد البشرية

7. منهج وأدوات الدراسة:

بغيت دراسة علمية ومنهجية لإشكالية البحث، وبهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الموافق للدراسة النظرية، وذلك بغرض وصف أثر العلاقات الإنسانية على مردودية المؤسسة وجمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث.

وانطلاقاً مما سبق في الجزء النظري، فإنه تم اختبار ادتين للاعتماد عليهما في عملية جمع البيانات تمثلتا في استبيان ومقابلة.

• الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية، كأداة لمعالجة موضوع الدراسة، حيث اشتمل على (26) سؤال وتم توزيعها على أفراد الدراسة مع الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS من اجل تحليل ومعالجة معطياته.

• المقابلة:

تم إجراء مقابلة في شكل حوار مع بعض من الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد اهم العوامل التي تساهم فالعلاقات الإنسانية.

8. صعوبات الدراسة:

عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

9. هيكل الدراسة:

تمت هذه الدراسة وفقاً لما تقتضيه البحوث في هذا المجال وجاءت في شكل فصلين تستبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات وعرض للنتائج المتوصل إليها ومجموع من التوصيات وتتضمن فصول هذه الدراسة في الفصل الأول تم التطرق الى الإطار النظري مفاهيمي حول العلاقات الإنسانية و الأداء، وفي الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية لدور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء الموارد البشرية فالمؤسسة بالشركة الوطنية لتأمين بوقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى الطريقة والأدوات المستخدمة، و في المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تعد العلاقات الإنسانية من أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة التي تساهم في تحقيق أداء جيد للمؤسسات وتحقيق أهدافها، وعامل من عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهمته التي تنعكس على أداء المورد البشري، ولهذا وجب دراسة المورد البشري او العامل في المؤسسة بمختلف مراتبه ومن جميع النواحي النفسية وكذلك الجانب الاجتماعي وعلاقة العمال مع بعضهم البعض، حيث نجد انه تعددت الدراسات في هذا المجال نظرا لأهمية ومكانة العامل في حلقة الإنتاج.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للعلاقات الإنسانية وأداء المورد البشري، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية، اذ قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للعلاقات الإنسانية وأداء المورد البشري.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الاطار النظري للعلاقات الإنسانية وأداء الموارد البشرية .المطلب الأول : ماهية العلاقات الإنسانيةالفرع الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية:

لقد تعدد وتنوع تناول العلماء لمفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب.

ولقد جاء في معجم إدارة الموارد البشرية تعريف العلاقات الإنسانية: على أنها كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

ويرى سكوت " العلاقات الإنسانية على أنها: " عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.²

وقد عرّفت العلاقات الإنسانية في قاموس العلوم الإدارية بأنها "علاقات تخلق جوًا من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، وتهدف إلى رفع معنويات العمال وزيادة الإنتاج.³

ومن هذه التعريف يمكننا استخلاص ان العلاقات الإنسانية هي العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد عند التفاعل والتواصل مع بعضهم البعض داخل المنظمة. وتتميز هذه العلاقات بأنها تستند إلى الاحترام والثقة والتفاهم المتبادل من اجل الوصول الى الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني : أسس واهداف العلاقات الإنسانيةأولا : أسس العلاقات الإنسانية

- الإيمان بقيمة الفرد: هذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها.
- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الايمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي.
- العدل في المعاملة: ويعني هذا ان يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة.
- التحديث والتطوير: ان التنظيم الإداري يجب ان لا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحا، إذا أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به الى الخبرات السابقة وتطبيقها.⁴

1 نزار عبد الحكيم فلاح، تطور الفكر الإداري، دار المجد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014: ص 41

2 بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ال عدد 21، ديسمبر 2021: ص 60.

3 Manal mohammad Ahmad akawneh teachers and their impact on the effectiveness of the jordanian school administration from the perspective of teachers international Journal of Education , Learning and Development، No.4 ، April 2019

4 هامل زين الدين، كعوان محمد، أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينانية، سكيكدة، المجلة الإنسانية والاجتماعية، العدد 3، ديسمبر 2022: ص 66.

ثانيا : اهداف العلاقات الإنسانية

- تهدف العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى إلى تهيئة الجو المناسب للإنسان ليتمكن من القيام بعمله على أحسن وجه ممكن.
- كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق التعاون بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين قيادتهم من جهة أخرى.
- تعمل العلاقات الإنسانية على تدعيم الصلات الودية بين الأفراد وزيادة الاحترام المتبادل فيما بينهم.⁵
- العلاقات الإنسانية تهدف لتنمية جهود الأفراد والجماعات المؤسسة في الوصول إلى إنتاجية عالية.
- الأمن والطمأنينة وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد العامل مطمئنا في البقاء بعمله، مستمرا في عطائه وإنتاجه مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل.
- تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.⁶

الفرع الثالث: أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

- ظهور الحركات النقابية: فأنها أبرزت بعض المشكلات في مجال العلاقات الانسانية وأثارت القديم منها الذي لم يلق عناية من قبل. وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم في تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم إلى سرعة تصحيح أخطائهم في مجال العلاقات الانسانية، وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال إلى العلاقات الانسانية على أنها تساعد على تنمية العلاقات الطبيعية مع رجالهم مما يؤدي الى ضبط العمل بمؤسساتهم.
- زيادة ثقافة العامل: شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمي، مما شجعه على الاستجابة إلى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة.
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية: كانت البحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية امثال (مايو) (Mayo) وروذلسبرجر (Roethlisberger) رندا للمشتغلين في مجال العلاقات الانسانية، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت في المجال المهني على أساس واقعي. وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل في انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الإنسانية.
- كبر حجم المنظمات: المنشأة ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي، والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، وظروفهم، أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير، وهذا التوسع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- التخصص وتقسيم العمل: من شأن التوسع في التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات وينشأ هذا التوسع في التخصص عن ازدياد حجم العمل، كما أنه يرتبط أيضا بتنظيم العمل والتطور الفني في مجال الانتاج. وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة، كذلك الذي يبدو بين رجال الانتاج ورجال الادارة: وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج، وبين أقسام التصميم ومن شأن هذا الصراع أن يستدعي الاستعانة بوسائل والهندسة العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة.

⁵ خديجة ررقت، العلاقات الإنسانية في محيط المدرسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الأول: ص 86.

⁶ هامل زين الدين، كعوان محمد، مرجع سابق: ص 68.

- **زيادة تكلفة العمل والإنتاج:** ان ازدياد تكاليف العمل والإنتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى. ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة. وهنا تلعب المكافآت التشجيعية. والاثابة، والترقيات، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على رفع الكفاية الإنتاجية.
- **ارتفاع المستوى المعيشي:** فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد في شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يحرف ذهنه عن العمل الأساسي الذي يقوم به. وهنا نجد العلاقات الإنسانية تعوضه عن التفكير في هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وازدياد مكاسبه.⁷

المطلب الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية

الفرع الاول: نظرية التون مايو (تجارب الهوثورن): قام جورج التون مايو بمساعدة ديكسون وفريترز روثلسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد باسم تجارب الهوثورن خلال الفترة 1927-1932 وهي:

- **التجربة الأولى:** لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد، توصل العلماء إلى أن هناك عامل أخطر وأعمق من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية، والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.
- **التجربة الثانية:** لاكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد، وقد توصلت التجربة إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج، فلما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوطا في الإنتاج، وإذا بهم يفاجئون بارتفاع معدل الإنتاج، وبذلك لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين التغير في جدول العمل، والتغير في معدل الإنتاج.
- **التجربة الثالثة:** لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر، وإنتاجية الفرد، وقد اتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة.
- **التجربة الرابعة:** في أهمية المقابلة، فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون مع المبحوثين (حولي 1600 عامل) أثر كبير في رفع معنوية العمال، واعتبر العمال أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكواهم إلى الإدارة بحرية.
- **التجربة الخامسة:** اكتشاف جماعات العمال غير الرسمي لقد رأى المشرفون على التجارب إجراء تجربة خامسة لاكتشاف أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج، وقد إتجهوا إلى ملاحظة سلوك العمال عن كتب، وكان المشرفين في التجارب السابقة قد لاحظوا أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة، وليس حسب رغبة كل فرد على حده.⁸

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

المشاكل تلتخص في:

- انخفاض في معدل إنتاج الشركة.
- ارتفاع معدل الغياب بين العمال.

⁷ محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005: ص35-36.

⁸ مازن سليمان الحوش، (2022)، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد14(03) /2022، الجزائر جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 1-12.

- مقاومة أوامر الإدارة والتمرد عليها.
- سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من المشاكل.

وقد تناولت هذه التجارب مجموع من المواضيع مثل: ظروف العمل، الاجر، فترات الراحة، العلاقات الإنسانية في العمل، أثر الأنماط الإشرافية على زيادة الإنتاج وكفاءته، النظام التحفيزي، نظام الاتصالات، جماعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العاملين والعمل وغيرها من المواضيع.⁹

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

1- نمط الاشراف:

أظهرت تجارب الهوثورن انه لكي يتسنى للمشرف إعطاء نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه ان لا يعتمد على سلطته، حيث انما في غالب الأحيان هذا الأسلوب يعطي نتائج عكسية لدى العاملين ردود فعل سلبية اتجاه العمل ويزداد الامر سوء كلما استعمل لغة التهديد والتلويح بالعقوبات في العمل ، وإصدار الأوامر الإدارية ومن بين نتائج هذه التجارب كذلك نجد ان تبديل المشرف باخر اكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية قد اعطى نتائج جيدة من حيث ارتفاع معدلات الإنتاجية ، وظروف العمل حيث ان المشرف المستمع لعامله والمهتم بانشغالاتهم ييث بذلك روح الطمأنينة في نفوسهم ويوطد الثقة بينه وبينهم ، فهذا النمط القيادي من قبل المشرف من شأنه ان يزيد من راحة العاملين ويرفع من شعورهم بالخوف في المقابل تقوية شعورهم بالرضا ، والاندفاع في العمل لزيادة الإنتاجية .

2- التحفيز

أكدت تجارب الهوثورن ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها لزيادة الإنتاج مالم تصاحبها حوافز اجتماعية، وتفسير ذلك حسب طرح مدرسة العلاقات الإنسانية ان الانسان مخلوق اجتماعي، وهو لا يمكنه تحقيق ذاته الا من خلال العمل الجماعي، حيث ان زيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبط بالحوافز المادية فقط وانما هناك السيكو اجتماعية مثل حاجة إثبات الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة العلاقات مع الاخرين.

كذلك نجد ان العامل يتفاعل مع السلوك القيادي للمشرف بالقدر الذي يشبع هذا السلوك حاجاته الاجتماعية في ميدان العمل، فزيادة الحوافز المادية من دون تغيير نمط الاشراف وفق تجارب الهوثورن من شأنه ان يؤدي الى نتائج عكسية لما هو مرغوب تحقيقه، حيث قام التون مايو بترتيب الحفز المادي في الأهمية الثالثة، فهو يرتب هذه العوامل على الشكل التالي: العامل السيكولوجي، ثم العامل الاجتماعي، ثم العامل المادي على عكس تايلور الذي يضعه في مقدمة العوامل المؤثرة على إنتاجية العامل.

واختلاف نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية لموضوع الدافعية في ميدان العمل، حيث انما تستمد افتراضاتها عن الطبيعة البشرية من نظرية Y، والتي تقول ان الانسان نشيط ومستعد للعمل ولتحمل المسؤولية وانه يوجه جهوده لخدمة الجماعة التي هو عضو فيها ويساهم في تحقيق أهدافها.

3- خطوط الاتصالات:

⁹ ديغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري-قسنطينة، نوفمبر 2011: ص98.

التفاعل الإيجابي بين العمل والإدارة أي تنظيم، حيث أوضحت تجارب الهوثورن من خلال سعي العامل الى ان يكون عضوا في جماعة ما داخل عمله كما هو شأن خارج نطاق العمل، وعلى هذا الأساس ينشأ داخل المنظمة التنظيم غير رسمي.

وتبعاً لنتائج العلاقات الإنسانية، فإن التنظيم غير الرسمي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المنظمة، فقد وجد التون مايو ان جماعات العمل تعمل على تسهيل او عرقلة مهام الإدارة وتحقيق أهدافها. ونجد انه العديد من الباحثين حثو على أهمية التنظيم الغير الرسمي في المنظمة أمثال: شارلز بيچ Charles، اميثي إزوني amitai etzoini، شستر برنارد، رئيس ليكارت. ¹⁰ (بتصرف)

الفرع الثاني: نظرية ماك جريجور دوغلاس Y.X

قام دوغلاس ماك جريجور بتقديم نظريتي (y.x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه الإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي (x - y) أحدهما تناقض الأخرى. ¹¹ وفي الجدول التالي مقارنة بين النظريتين.

الجدول رقم (1-1) مقارنة بين النظريتين:

نظرية y	نظرية x
<ul style="list-style-type: none"> العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية. الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع الإنجاز العمل. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين. تهتم بالإنسان ودوره الفاعل في انجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بال العناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل. إنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والجوائز الأجرية. لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له إثم لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني.

المصدر: نزار عبد الحكيم فلاح، مرجع سابق، ص 44.

¹⁰ بغول زهير، مرجع نفسه: ص 98-100.
¹¹ نزار عبد الحكيم فلاح، مرجع نفسه: ص 43.

الفرع الثالث: النظرية اليابانية

أولا : النظرية اليابانية في الإدارة J :

جاءت نظرية J وهي اختصار لكلمة Japanese ، بغية تطوير نظرية التنظيم، حيث تقوم على أساس الرقابة على الموظفين تكون على أساس اجتماعي، باعتماد على التنشئة الاجتماعية، اما حركية الموظفين فتتم بشكل افقي من وحدة تنظيمية الى وحدة تنظيمية أخرى، وداخل التنظيم نفسه وليس خارج التنظيم.

كما اشارت النظرية الى ضرورة إقامة علاقات غير رسمية، التشاور والحوار بين المديرين والموظفين، التعاون والعمل الجماعي بين العمال، فالنظرية اليابانية لم تنظر الى العامل من زاوية واحدة، بل كوحدة متكاملة تسهم في تحقيق رفع الإنتاج، باعتباره عنصرا من بين عناصر عديدة مساهمة في نجاح المنظمة حققت التجربة اليابانية نجاحات كبيرة، اذ شهدت تطورا من حيث الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، الامر الذي دفع بعض الدول وخاصة الولايات المتحدة الامريكية الى محاولة تبني التجربة، من خلال تطبيق مبادئ هذا المدخل على الإدارة الامريكية.

ثانيا : النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الامريكية (Z):

يرجع هذا المدخل الى المفكر الياباني " وليام اوجي " كرد فعل للنموذج الياباني J التي حققت نجاحا آنذاك، حيث أجريت دراسة عام 1981، قارن فيها بين الاسلوبين الياباني والامريكي، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة توضح الفرق بين المنظمتين.

لقد حاول اوجي تفسير هذه النتائج بناء على الخصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية، حسب تقدير اوجي، تولى أهمية كبيرة للمورد البشري، على غرار الإدارة الامريكية التي اهتمت هذا الجانب، حيث ان الفروق تمحورت حول رؤية كل منظمة للمورد البشري.

حيث اعتبر اوجي نظرية الإدارة الامريكية (A) انها نظرية غير سليمة نتيجة لعدم تقديرها للعنصر البشري، على عكس النظرية J التي وصفها اوجي بالنظرية السليمة اذ تعتبر الانسان اهم عناصر الإنتاج، الامر الذي ترتب عليه زيادة مستويات الولاء والانتماء للمؤسسة مجال العمل، وبالتالي ارتفاع مستويات الإنتاجية في النموذج الياباني، ومنه جاءت النظرية (Z) كاستجابة لاحتياجات الإدارة الامريكية، للرفع من مستويات الإنتاجية.¹²

12 مصيبيح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، 2015-2016: ص55-58.

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين مداخل الإدارة A، J، Z

نظرية الإدارة الأمريكية (A)	نظرية الإدارة اليابانية (J)	الأسلوب الياباني المعدل (Z)
التوظيف لمدة قصيرة	التوظيف مدى الحياة	التوظيف لمدة طويلة
اتخاذ القرارات على أساس فردي	اتخاذ القرارات بالأجماع	اتخاذ القرارات على أساس جماعي
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي متكرر	التقييم رسمي واضح، رسمي ضمني
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة
المسار الوظيفي متخصص	المسار الوظيفي عام	مسار وظيفي متخصص بدرجة بسيطة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالموظف	اهتمام شامل بالموظفين وعائلته

المصدر: مصيبح صليحة، مرجع سابق، ص 59

المطلب الثالث: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته

أولاً : مفهوم الأداء

قد أعطت عدة تعريفات للأداء من بينها :

هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹³

تعريف الأداء حسب " a. khemakhem ": هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة.¹⁴

ثانياً : مفهوم الأداء البشري

¹³ بو سكاية عمر ، موساوي عبد الرحمان ، دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2021 ، ص 07.

¹⁴ سلمى سدايرية ، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماستر اكادمي في علوم التسبير ، جامعة ام البواقي ، 2014 ، ص04.

وهو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط ، وعرفوه انطلاقا من ان الأداء البشري يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند مجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية و التكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .¹⁵

وعرف أيضا على انه " قدرة الفرد على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشتغلها في المؤسسة " .¹⁶

ثالثا : أهمية المورد البشري

- ان الاداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من المستوى الفرد العامل الى مستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي نستعرض اهمية اداء المورد البشري .
- اهتمام الادارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها ، كما ان نتائج الاداء تمثل هدف الاول للتغيير .
- قدرة المنظمة على بناء الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الاداء .
- يعتبر الاداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية اوضاع العاملين والعمل ، وكذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة .¹⁷

كما نذكر ايضا :

- يساعد الاداء في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد واهدافه .
- يساهم في تحديد مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة .
- يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة ، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين .

الفرع الثاني : مكونات و عوامل المؤثر في أداء الموارد البشرية

أولا : مكونات أداء الموارد البشرية

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفاعلية :

أ. الفاعلية : الفاعلية تعني أداء المهمات (المحاسنة أو الأعمال بشكل صحيح وسليم ، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج ، بمعنى آخر فإن الفاعلية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة ، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة وتقاس الفاعلية عادة بإحدى طريقتين ، الأولى نسبة لأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف ، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج .

¹⁵ زرنوح امحمد ، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيوولوجيا ، المجلد 01/ العدد 03 ، جامعة الجلفة ، 14-12-2017،ص32.

¹⁶ مقران دنيا زاد ، اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد بو ضياف مسيلة ،2022،ص25
¹⁷ مقران دنيا زاد ، المرجع نفسه، ص26.

ب. الكفاءة : الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح مقابل تدني التكاليف) وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ، وهذا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط ، جودة إدارتها وتنظيمها الخ . و الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، وتدني التكاليف ، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة ، وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات .¹⁸

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

ان عوامل التي تؤثر في أداء المورد البشري كثيرة نذكر منها

- **العوامل المتعلقة بالمورد البشري :** وتتعلق بقدراتهم ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل مثل : فئات العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الخبرة في العمل ، الجنس ، وأهمية العمل بالنسبة للعامل ، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى لإشباعها ، وكذا مشكلات الرضا الوظيفي لديهم التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء ، حيث لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل تتأثر بالحوافز المعنوية أيضا .
- **العوامل المتعلقة بالوظيفة :** وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين

عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة : وتعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه ، حيث تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري ومحتواها دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه وتمثل هذه العوامل في : التكبير الوظيفي ، ودرجة إثراء الوظيفة ، وكذا السيطرة على الوظيفة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة .

عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة : وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل وظيفة معينة والتي تتمثل في : الأجر والحوافز المادية والمعنوية ، والشعور بالسلامة المهنية ، وفرص الترقى ، والعلاقات مع آخرين ، وكذا الشعور بالإنجاز ، واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل .

- **العوامل المتعلقة بالمؤسسة :** وهذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في إطار جماعة داخل المؤسسة التي يعمل بها ، ومن بين هذه العوامل : ظروف العمل ونمط الاتصال : تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد العاملين بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة والأفراد ، وتعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الأفراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل .
- **نمط الإشراف والقيادة :** تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيرا على أداء العاملين ، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل ، فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء ويوجهانه نحو الأداء الصحيح والمرغوب .

¹⁸ سباط يسرى ، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء ، مذكرة في تنمية وتسيير موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي، 2017 ، ص 53-54.

- غياب الأهداف المحددة : إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها أهداف محددة ومفصلة للأعمال لا تستطيع أن تقيس ما تحقّقه من إنجازات أو متابعة ومراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقاً
- العوامل البيئية : إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة التي تؤثر على أداء العامل بصورة غير مباشرة¹⁹

الفرع الثالث : طرق تقييم أداء المورد البشري

أولاً : طرق تقييم أداء المورد البشري

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد وهي :

1- الطرق غير الموضوعية **Subjective Méthodes** : تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد ، زملاؤه أو الفرد نفسه . ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية ، لان الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دوراً أساسياً في عملية التقييم وهذا يجعله معرضاً لارتكاب .

1. المقاييس المتدرجة **rating scales** تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء ، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة ، المعرفة بالعمل ، التعاون .. الخ .

2. قائمة التدقيق (**check list**) وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوبة لتقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه ، فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية :

- المعرفة بالعمل .
- الاستقلالية
- احترام الأنظمة والمواظبة
- الذكاء
- التعاون

3. مقاييس المقارنة (**employee comparaison**)

وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي :

- طريقة الترتيب البسيط (**simple rank order**) ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ .
- طريقة المقارنة الثنائية (**paired comparaison**) يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة .

4. طريقة الاختيار الإجباري **forced choice** 1. تقوم هذه الطريقة على أساس اختبار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد ، بحيث تصف احد العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون (**most like**) والعبارة الأخرى ابعدها ما تكون عن وصف الفرد (**least like**) .²⁰

¹⁹ مقران دنيا زاد، المرجع نفسه، ص28-29.

²⁰ مقران دنيا زاد، المرجع نفسه، ص32-35.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع الى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي ان نقوم بعملية عرض موجز لاهم هذه الدراسات والمقارنة بينهما وبين الدراسات الحالية.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

1. ايمان بودربالة دراسة بعنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال (دراسة حالة بجامعة احمد دراية _

ادرار)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية -ادرار، (2021).

حيث تهدف الدراسة الى الرغبة في معرفة أفضل الدوافع والأسباب التي تدفع العامل الى العمل بشكل جيد وفعال والتي تحقق له الجو المناسب الذي يساعده على التأقلم والتكيف في وظيفته الذي يرفع من قدراته ومهاراته الجسمية والفكرية في العمل ما يساعده على كسب الثقة في نفسه ، وهذا يحقق له شعور الرضا الوظيفي والولاء الى المؤسسة ، وقد استخدمت الدراسة المقابلة و الاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع ، و تمثلت عينة الدراسة في 80 عامل ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان معظم أفراد العينة لديهم كفاءة علمية مما ساهم على رفع من كفاءة المؤسسة و تقديم اداء جيدا ومرضي ، كذلك رغب العمال على الاستمرار في العمل بالمؤسسة ناتج عن توفر الجو المهني المناسب و اهتمام الادارة بشكاوي العاملين يزيد من شعورهم بالاحترام والتقدير من طرف المؤسسة ،بالإضافة الى منح الادارة حوافز مادية لعمالها ، كالتحفيز للعمال على العمل أكثر، دليل على انتشار مبادئ العلاقات الانسانية في المؤسسة.

2. بنونة على دراسة بعنوان: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال الصندوق الضمان

الاجتماعي وكالة الجلفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة،

(2015) .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و تأثير الأمن الوظيفي لدى العمال على رضاهم الوظيفي ، الاطلاع على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة والعمال فيما بينهم من جهة أخرى، وتمثلت عينتها في معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة ، بواقع 373 عامل واستخدمت أسلوبين من اساليب جمع البيانات وهي مقابلة و استبيان حيث استخدمت المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي ،وكانت ابرز نتائجها : الحاجة إلى البحث المستمر لتغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لأن العامل ليس لديه نفسية منعزلة ولكنه عضو في مجموعة لها تأثيرها على هؤلاء الأفراد الذين يشيرون إليها بالمبادرات العامة والأخلاق.

3. لنصاري مريم دراسة بعنوان: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة بالمركز الجامعي الحاج موسى آق اخاموك_ تامنغست)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية -ادار، (2013).

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء الخ في محيط العمل، كذلك الى معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمة تضم عدد من العاملين وكشف العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة، وتمثلت عينتها في 119 عامل، واستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ومن بين اهم النتائج التي تم التوصل اليها هي اتفاق اغلب الأفراد الباحثين على الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في محيط العمل حيث أنها توفر المناخ الجيد ما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أحسن. دورها الاجتماعي في تحسين الأداء من خلال شعور العامل بالرضا عن عمله لوجود مجموعة عمل متجانسة والعمل على مشاركة اعمال في اتخاذ القرارات لإحساسهم بالولاء التنظيمي وبالتالي إلى تقديم أداء فعال.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Mansur Azis ، Ruyung Ramadhoni، Herlinah

The Influence of Human Relations and Communication on Employee Performance Through Work Ethics in Gowa Regency, Brazil, April 2021.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل وتحديد ما إذا كان للعلاقات الإنسانية والتواصل تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين من خلال اخلاقيات العمل في GOWA Ragency، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع، وتكونت عينة الدراسة من 91 عاملاً، وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: ان العلاقات الإنسانية والاتصالات في العمل لهم تأثير إيجابي على الأداء من خلال اخلاقيات العمل في GOWA Ragency

2. دراسة Manal Mohammad Ahmad Akawneh

The Role of Human Relations Between The Director And The Teachers And Their Impact On The Effectiveness Of The Jordanian School Administration From The Perspective Of Teachers, April 2019.

تهدف هذه الدراسة الى فهم دور العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين وأثرها على فاعلية إدارة المدرسة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة المقابلة والاستبيان لمعالجة الموضوع، وتكونت عينة الدراسة من (18) معلماً من معلمي المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ان أهم عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية إدارة المدرسة أن المدير يستثمر الفرص المتاحة من قدرات المعلمين المبدعين، وان يحرص المدير على مشاركة المعلمين في صنع القرار، ارتفاع مستوى فعالية إدارة المدرسة في ممارسة تفويض السلطة كعامل من عوامل العلاقات الإنسانية، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الابتدائية والثانوية من أجل تعميق مفهوم الإدارة والعلاقات الإنسانية.

3. دراسة Tati Hartati

The Role Of Human Relations in Increasing Employee Performance, Indonesia Majalengka university 2016.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور العلاقات الإنسانية في زيادة أداء الموظفين في مكتب منطقة Argapura الفرعية في Majalengka Regency وكان السبب الأداء المنخفض للموظفين، والذي يمكن ملاحظته من خلال تنفيذ المهام غير الأمثل، اكمال المهام المتأخرة، وعدم الانضباط، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 21 موظف، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان العلاقات الإنسانية لها دور مهم في زيادة أداء الموظفين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

جدول رقم (1-3): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسات السابقة
يتشابهان في المتغير المستقل والأدوات المستخدمة للمقابلة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع وجوانب اهتمامات الدراسة	الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 96 عامل	المركز الجامعي الحاج موسى اق اخاموك - تامنغست-2013	■ لنصاري مريم العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير المستقل والأدوات المستخدمة للمقابلة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع	المقابلة والاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 373 عامل	وكالة الجلفة صندوق الضمان الاجتماعي 2015	■ بونوة علي العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي.
يتشابهان في المتغير المستقل والأدوات المستخدمة للمقابلة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع	المقابلة والاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع على عينة قدرها 80 عامل	جامعة احمد دراية - ادرار-2021	■ ايمان بودريالة العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير المستقل والأدوات المستخدمة للمقابلة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع	المقابلة والاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع على عينة قدرها 18 معلما	Jordan, Irbid Post Office, Liwa Bani Kananah April 2019	Manal Mohammad Ahmad Akawneh The Role of Human Relations Between The Director And The Teachers And Their Impact On The Effectiveness Of The Jordanian School Administration From The Perspective Of Teachers

يتشابهان في المتغير المستقل والاداة المستخدمة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع.	الاستبيان كأداة لمعالجة الموضوع على عينة قدرها 91 عامل	برازيل أفريل 2021	The Influence of Human Relations and Communication on Employee Performance Through Work Ethics in Gowa Regency
يتشابهان في المتغير المستقل والادوات المستخدمة المقابلة والاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة العمل والمتغير التابع.	الملاحظة والمقابلة والاستبيان اجمع البيانات على عينة قدرها 21 موظف	Majalengka university Indonesia	Tati Hartati The Role Of Human Relations in Increasing Employee Performance

المصدر: من اعداد الطالبتين.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- معرفة النقاط التي لم يتم ذكرها سابقا في هذه الدراسات .
- معرف طريقة عمل البحث من خلال هذه الدراسات .
- اكتساب خبرة ومعلومات تساعد في انجاز هذه البحث.
- تساعد الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث .

خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري الى مفهوم واهمية ونظريات... الخ استخلصنا جملة من النتائج اهمها ان العلاقات الإنسانية تعتبر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في وقت الراهن ، لما لها من دور في الرفع من أداء المورد البشري وذلك لأنها تهدف الى رفع من معنويات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بصفة عامة ، بطريقة تضمن تحقيق اهداف المؤسسة والعامل على حد سواء ، حيث ان فكرة الاهتمام بشبكة العلاقات الإنسانية تضمن للمؤسسات تحقيق غايات وكسب أداء العاملين في المؤسسة ، وهذا ما يلزم على المؤسسة العناية بها وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحها ، وما يمكن استخلاصه كذلك ان المؤسسات كلما حسنت شبكة العلاقات الخاصة بها وقامت بتوفير احسن الوسائل والظروف لعمالها فإنها تساهم في رفع إنتاجية عمالها وبالتالي الرفع من إنتاجياتها.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بشركة الوطنية للتأمين

تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بدور العلاقات الانسانية في تحسين أداء الموارد البشرية سنتعرض في هذا الفصل الى دراسة تطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي ، ومن خلال ذلك قمنا بتسليط الضوء على عينة من عمال للشركة الوطنية لتأمين بورقلة ، وذلك للتعرف على آرائهم وتطلعاتهم حول الموضوع بغرض تدعيم الدراسة النظرية وإضفاء الجانب التطبيقي ، فتطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين ، المبحث الأول الى الطريقة والأدوات المستخدمة ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى تحليل ومناقشة النتائج .

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

سنقوم من خلال هذا المبحث الى تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمتعلقة بدور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء الموارد البشرية بالشركة الوطنية لتأمين بورقلة، قصد تنظيم المعلومات من اجل الوصول الى الحقائق والنتائج، والى عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

تطرقنا في هاته الجزئية الى طريقة انجاز الدراسة وذلك من خلال المجتمع وعينة الدراسة وكذا أساليب جمع البيانات وتحديد المتغيرات قياسها وطريقة جمعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي يحاول وصف وتقييم " دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء الموارد البشرية " من خلال دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتأمين بورقلة، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استعمال أدوات عدة من بينها المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، بالإضافة الى المقابلة والملاحظة للتعرف على واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة دون ان ننسى اننا اجتهدنا من خلال إتباع منهجية IMRAD.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

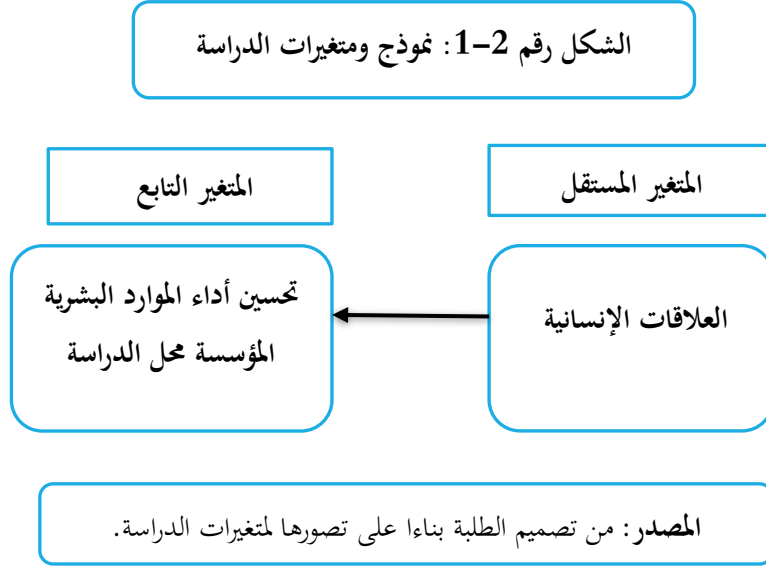
تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين العلاقات الإنسانية وأداء المورد البشري، ومن اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على الشركة الوطنية لتأمين بورقلة، حيث تقتصر الدراسة على العمال الإداريين المتمثلة ب 40 عامل، حيث قمنا بتوزيع 40 نسخة من الاستبيان ولم تكن هناك استبيان مسترجع، وبالتالي الاستبيانات القابلة للتحليل هي 40 نسخة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدور رقم (2-1): حالة الاستمارات الموزعة.

عدد الاستمارات الصالحة للدراسة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	البيانات
40	0	40	العدد
%100	0	%100	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبتين

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر او غير مباشر، وبعد التحليل النظري ولمفاهيمي لهذه الأخير، توصلنا من خلال هذه العناصر على النموذج المقترح للدراسة الذي يطرح موضوع ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء الموارد البشرية؟ وقد تم تحديد علاقات النموذج الافتراضي للدراسة التطبيقية بالمراحل التالية:



الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

انطلاقاً من موضوع دراستنا، قمنا بتقسيم الدراسة الى متغيرين كما يلي:

1. المتغير المستقل: وهي العلاقات الإنسانية
2. المتغير التابع: وهو أداء الموارد البشرية وتشتمل على الابعاد التالية: الدافعية، التواصل، الانضباط والسلوك.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

سنقوم بعرض الأدوات المستعملة في الدراسة كما يلي:

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في جمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لشركة الوطنية لتأمين بوقلة، والتي تكنتنا من خلالها جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي دور العلاقات الإنسانية في رفع أداء الموارد البشرية.
- **المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة على بعض العمال الإطارات في الشركة الوطنية لتأمين بهدف تقصي الحقائق والوصول الى مجموعة من النتائج.
- **الاستبيان:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا ان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " ويقصد به (تصميم في مجموعة من

الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة، وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد في ذلك على الدراسة التي تناولت العلاقات الانسانية وأداء العاملين ويتكون من:

1. **القسم الأول:** المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.

1. **القسم الثاني:** يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارات مقسمة الى محورين وهما: المحور الال (العلاقات الإنسانية)، والمحور الثاني (أداء الموارد البشرية).

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية لأفراد العينة وفق للخصائص الديمغرافية:

1. **من حيث الجنس:** كانت النتائج كمايلي

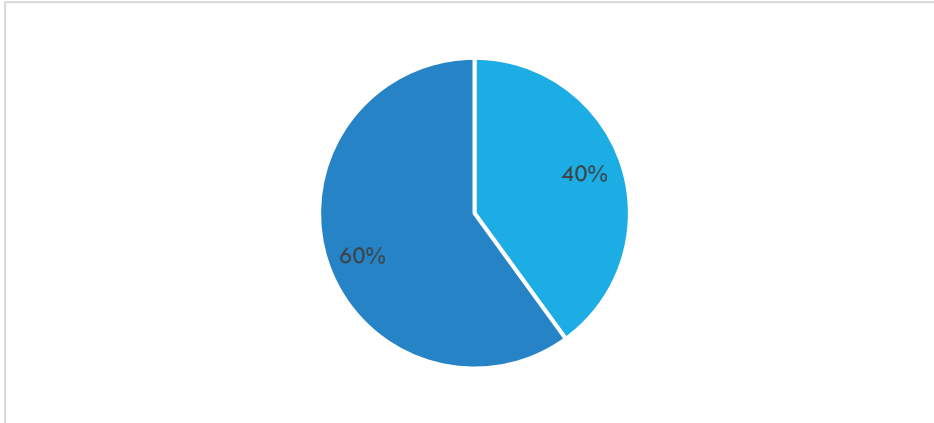
الجدول رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
40%	16	ذكر	الجنس
60%	24	انثى	
100%	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه نسبة الاناث تشكل 60% من العاملين في الشركة الوطنية لتأمين وهي تمثل غالب افراد العينة في حين ان نسبة الذكور تبلغ 40 % وهذا التفاوت بين الجنسين يمكن اعتباره طبيعي لا يستند الى أي أيديولوجية ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

2. من حيث العمر: كانت النتائج كما يلي:

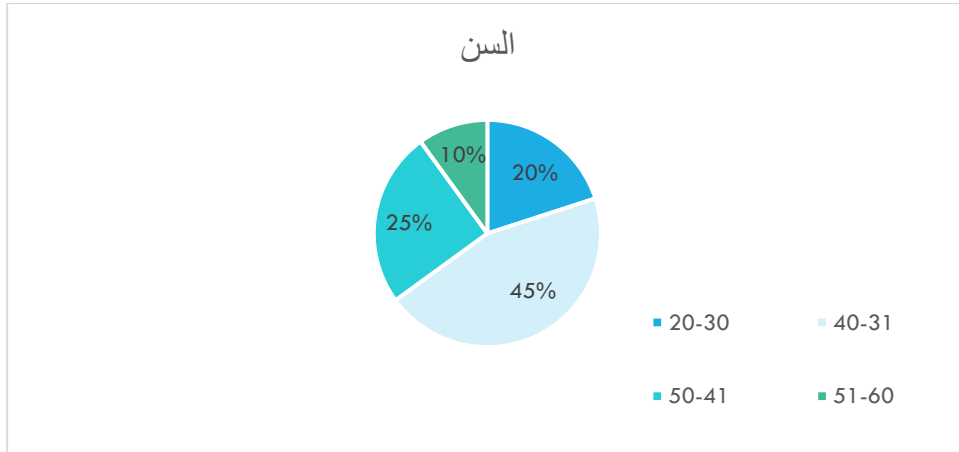
الجدول رقم (2-3): الذي يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة %	التكرار	السن
20%	8	من 20 الى 30 سنة
45%	18	من 31 الى 40 سنة
25%	10	من 41 الى 50 سنة
10%	4	من 51 الى 60 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ ان افراد العينة يتوزعون حسب متغير السن ب عدد 40 فرد وبنسبة 45% لصالح الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) هي تمثل غالب افراد العينة وبعدها 10 وبنسبة 25% لصالح الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) وبنسبة 20% لصالح الفئة العمرية (من 20 الى 30 سنة) وبنسبة 10% لصالح الفئة العمرية (51 الى 60 سنة) وما نستنتجه ان افراد العينة اغلبهم من فئة الشباب ونتائج تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-3) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق.

3. من حيث المستوى التعليمي: كانت النتائج كما يلي

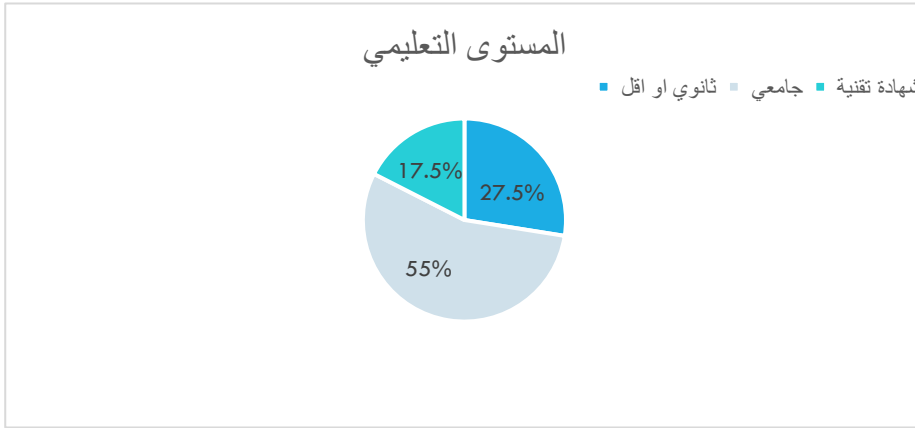
الجدول رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
27.5%	11	ثانوي او اقل	المستوى التعليمي
55%	22	جامعي	
17.5%	7	شهادة تقنية	
100%	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نجد ان افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 22 فرد بنسبة 55% لصالح (الجامعيين بمستوى تعليمي ليسانس / ماستر) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة (ثانوي) ب نسبة 22% اما المستوى التعليمي (حاملي شهادة تقنية) بنسبة 17.5%، وما نستنتجه ان المستجوبين معظمهم لهم مستوى التعليمي يؤهلهم لفهم متغيرات الدراسة من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

4. من حيث المنصب الوظيفي: فكانت النتائج كما يلي

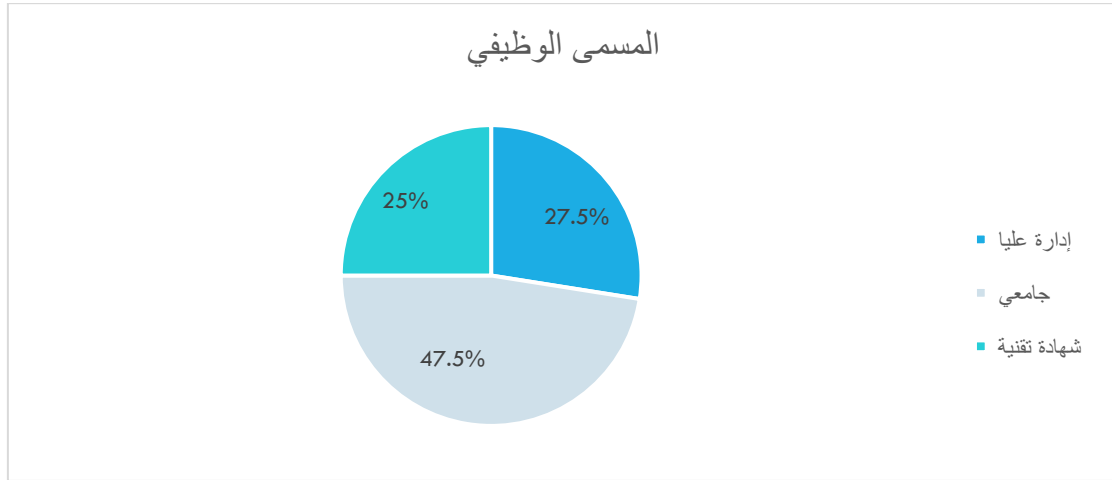
الجدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار		
27.5%	11	إدارة عليا	المنصب الوظيفي
47.5%	19	إدارة وسطي	
25%	10	إدارة تشغيلية	
100%	40	Total	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ ان افراد العينة يتوزعون متغير المسمى الوظيفي بعدد 19 فرد بنسبة 47.5% لصالح الإدارة الوسطى، وهي أكبر نسبة، ولصالح الإدارة العليا ب نسبة 27.5%، ولصالح الإدارة التشغيلية ب نسبة 25%. ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

5. من حيث الخبرة المهنية: فكانت النتائج كما يلي

الجدول رقم (2-6): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

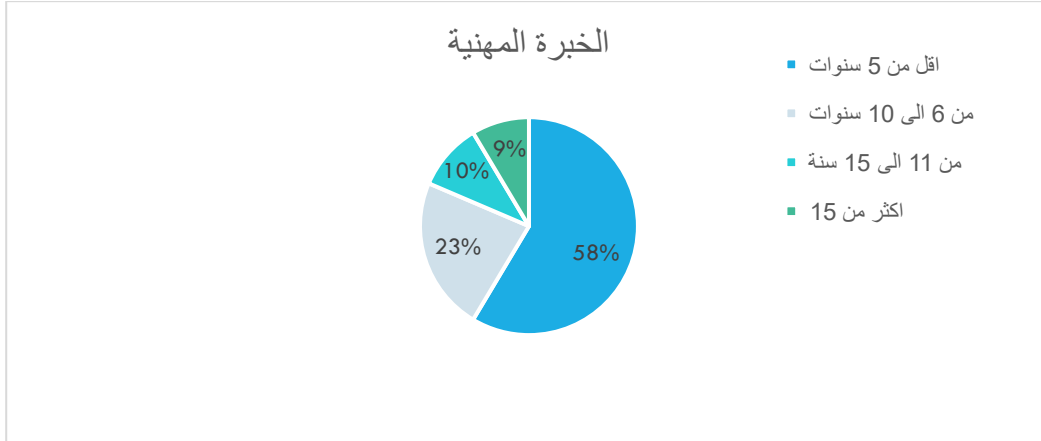
النسبة	التكرار		
20%	8	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة المهنية
45%	18	من 06 الى 10 سنة	
25%	10	من 11 الى 15 سنة	
10%	4	أكثر من 15 سنة	
100%	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، ان نسبة 45% مثلها العمال الذين أقروا بان مدة عملهم بالمؤسسة قد دامت ما بين 6 الى 10 سنوات تليها نسبة 25% التي تمثل العمال التي دامت مدة عملهم ما بين 11 الى 15 سنوات، تليها العمال الذين لا تتجاوز مدتهم في العمل 5 سنوات بنسبة 20%، وسجلت اقل نسبة لصالح العمال الذين دامت مدة عملهم أكثر من 15 سنة بنسبة 10% .

ومن خلال تحليل المعطيات يتبين لدينا ان معظم العمال قد صرحوا انهم لديهم خبرة أي لديهم خبرة. تسمح لهم بعمل بشكل جيد .

الشكل رقم (2-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

الفرع الثاني: عرض وتحليل عبارات الاستبيان

نقوم من خلال هذا المبحث الى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول الى نفي او اثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

1. عرض والتحليل الوصفي لإجابات افراد العينة نحو عبارات المحور الأول: دور العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

الجدول رقم (2-7): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
6	اتصال العامل بزملائه في العمل	100%	40	0%	0
7	استمرار العلاقة مع زملائك خارج إطار العمل	67.5%	27	32.5%	13
9	استيعاب التعليمات الصادرة من المشرف	97.5%	39	2.5%	1
10	جماعة العمل متفاهمة ومتعاونة فيما بينها	87.5%	35	12.5%	5
11	تفضيل البقاء فالمجموعة	87.5 %	35	12.5%	5
12	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات عامة لتوضيح قرارات وطرق عمل جديدة	75%	30	25%	10
14	سمح المشرف للعامل بالحرية في انجاز العمل	67.5%	27	32.5%	13
15	يتعاون المشرف مع العامل في انجاز العمل	60%	24	40%	16

50%	20	50%	20	يستشير المشرف العامل قبل اصدار قرار يتعلق بالعمل	16
22.5%	9	77.5%	31	انفراد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	17
25%	10	75%	30	يشرح المشرف للعامل التعليمات الجديدة المتعلقة بالعمل	18

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الإجابات الاجمالية للمستجوبين على معظم العبارات للمتغير المستقل، تدل على استحسان العمال لطبيعة للعلاقات في محيط عملهم وفيما يلي تحليل لذلك.

حيث فيما يتعلق بالعبارة (06) تحتم هذه الاخيرة باستطلاع اراء المستجوبين من جانب الاتصال داخل المؤسسة ونلاحظ من خلال البيانات ان نسبة 100% اتجهت الى هناك تواصل فيما بينهم، وما نستخلصه ان الاتصال حتمي وراجع الى أهميته، حيث يحقق به العامل اغلب حاجياته الوظيفية مثل التعاون، التشاور، طلب المساعدة الخ.

في حين ان العبارة (07) وبعد النظر الى اراء اغلبية المستجوبين تقول انها تستمر علاقتهم خارج إطار العمل، بنسبة 67.5% كأكبر نسبة، بينما كانت اقل نسبة تمثل 32.5%، لصالح المستجوبين الذي كانت اراءهم انه لا تستمر علاقتهم خارج إطار العمل.

هذا ما يفسر ان هناك علاقة وطيدة بين العمال والتي تستمر خارج أوقات العمل، وهذا ما يوحي لنا الى وجود اتصال غير رسمي إضافة الى الاتصال الرسمي بالمؤسسة، ونشوء مثل هذه العلاقات الاجتماعية من شأنها خلق جو من التفاهم والثقة داخل إدارة المؤسسة، هذا ما يساهم في رفع معنويات العامل ويؤثر بالإيجاب على أداء الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

ويتبين من نتائج العبارتين (10-11) ان التوجه العام للعمال المستجوبين الى تفاهم جماعات العمل وتفضيلهم العمل ضمن مجموعة بنسبة 87.5%، حيث مثلت اقل نسبة 12.5% من أراء العمال الاخرين.

وهذا يدل على تفاهم العمال فيما بينهم ما يخلق عندهم استقرار نفسي ومهني يجعلهم يفضلون العمل ضمن مجموعات. ويتضح من خلال اراء المستجوبين على العبارة (9) ان الأغلبية الساحقة لعينة الدراسة قد أقروا بأنهم يستوعبون قرارات المشرف، حيث قدرت نسبتهم ب 97.5% على عكس العمال الذين أقروا بأنهم لا يستوعبون قرارات المشرفين حيث قدرت نسبتهم 2.5%.

ويمكن تفسير ذلك بأنه هناك ملائمة بين قرارات المشرف وقدرات الموظفين ما يجعلهم لا يجدون صعوبة في فهم واستيعاب هذه القرارات وبالتالي تنفيذها بالشكل المطلوب، كما يعود السبب الى تفاهم المشرف الى قدرات العمال حيث يقوم بتوجيههم الى الاعمال الموكلة لهم حسب امكانياتهم، ما يمنع حدوث صراعات ونزاعات في محيط العمل.

ويتضح من خلال العبارتين (12-18) ان الاتجاه العام للمستجوبين نحو اعتبار ان الإدارة والمشرف يقومون بتبليغ وعقد اجتماعات بهدف شرح للعمال القرارات الجديدة التي تخص العمل بنسبة 87.5%، وهذا ما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وعنصر فعال فيها.

ومن خلال معطيات العبارة (14) يتضح لنا ان اعلى نسبة هي 67.5% وتمثل افراد العينة الذين اقروا ان لديهم حرية في انجاز العمل، بينما أدني نسبة هي 32.5% ومثلت افراد العينة الذين أقروا ان ليس لديهم الحرية في أداء العمل.

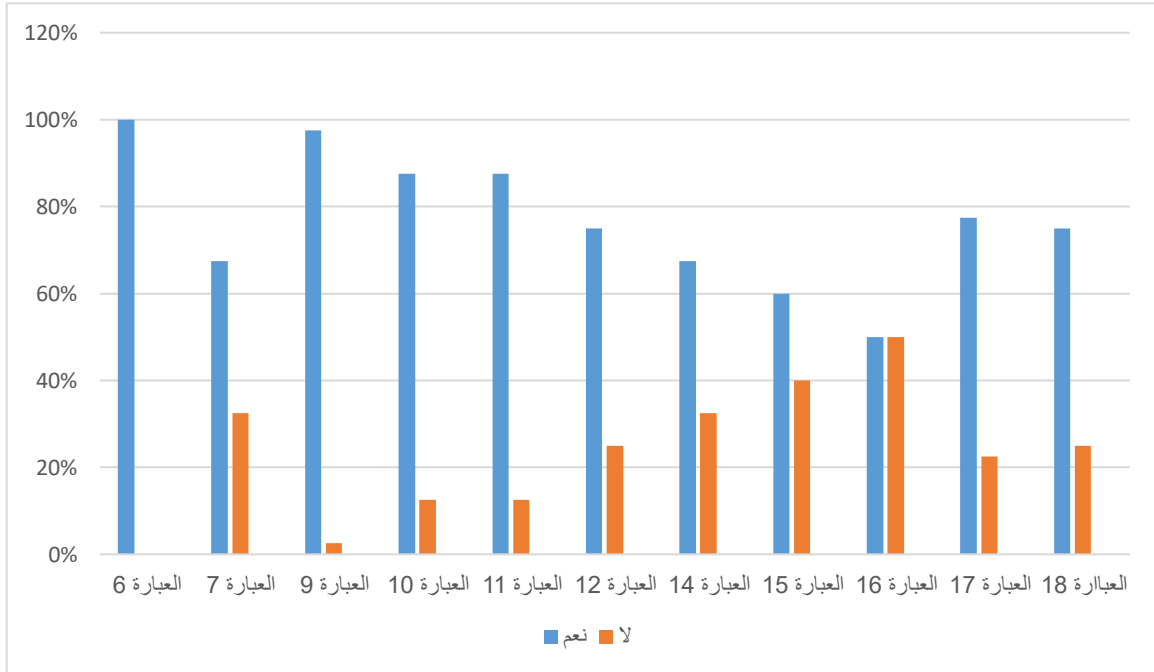
ويمكن تفسير هذه النتائج الى ان اختيار المسؤول هذه الطريقة ليرضي بيها العامل والابتعاد عن الطرق الكلاسيكية القديمة التي أظهرت انها غير مجدية وتدفع العامل الى التحريض والتمرد بسبب تعامل المسؤول معه كأنه آلة وهذا ما دعت اليه العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ضرورة مراعاة إنسانية العامل ومنحه بعض الراحة لتكون دافع وحافز يجدد من قواه وقدراته المهنية

في حين أوضحت معطيات العبارة (15) ان اغلب اراء المستجوبين لعينة الدراسة الى ان المشرف يقوم بتقديم مساعدة للعمال في إنجاز العمل عندما يطلب الامر ذلك وكانت نسبتهم 60%، فيما جاءت نسبة 40% العمال الذين لا يقدم لهم المشرف مساعدة في انجاز العمل.

ويتضح من خلال العبارة (16) ان المشرف ي يأخذ بعين الاعتبار اراء العمال واستشارتهم قبل اصدار القرارات بنسبة 50%

حيث أوضحت العبارة (17) ان المستجوبين لعينة الدراسة أقروا الى انفراد المشرف في اتخاذ القرارات بعد استشارة رؤوسيه بنسبة 77.5%، وهذا يدل على ان المشرف يلجأ الى القيادة الديمقراطية ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (2-7): يبين تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

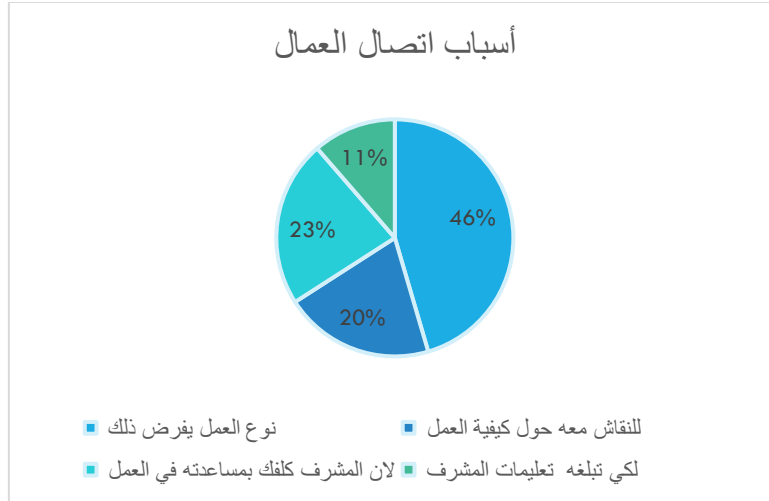
الجدول رقم (2-8): أسباب اتصال العامل بزملائه

النسبة	التكرار	أسباب الاتصال
50%	20	نوع العمل يفرض ذلك
22.5%	9	للتقاش معه حول كيفية العمل
2.5%	1	لكي تبلغه تعليمات المشرف
25%	10	لان المشرف كلفك بمساعدته في العمل
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان أكثر أسباب اتصال العامل بزميله تعود الى طبيعة التي تفرضها بيئة العمل وذلك بنسبة 50%، تليها نسبة 25% وهي ممثلة للعمال الذين كلفهم المشرف بالمساعدة، بعد ذلك نسبة 22.5% اراء الذين يرون ان أسباب الاتصال متمثلة في الحاجة الى للتقاش معه في كيفية العمل، فيما يرى البعض الاخر من العمال ان هناك أمور أخرى تفرض الاتصال بالزملاء مثل تبليغ تعليمات المشرف الخ، ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي.

الشكل رقم (2-8): يبين تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة على أسباب الاتصال



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

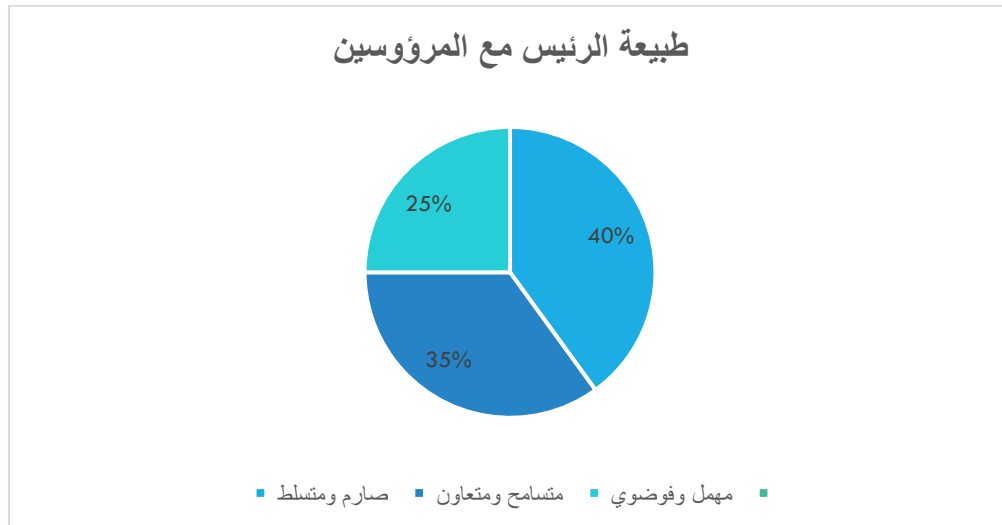
الجدول رقم (2-9): أسلوب رئيس العمل مع العمال

النسبة	التكرار	أسلوب المشرف
35%	14	صارم ومتسلط
40%	16	متسامح ومتعاون
25%	10	مهمل وفوضوي
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 40% تمثل الافراد الذين يرون ان مشرفهم في العمل متسامح ومتعاون اذ ان هذا الاجراء له اثر في نفوس العمال حيث يعتبر حافزا معنويا ودافعا من اجل بذل جهد اكبر ، تليها نسبة 35% ممثلة للعمال الذين يرون ان المشرف صارم ومتسلط حيث تعتبر من الأساليب التي يسير عليها المشرف في بعض المواقف التي تلزم ذلك خاصة في ما يتعلق بالعمال المتهاونين وقللي الخبرة، اما اقل نسبة 25% والتي تمثل اراء العمال الذين يرون ان المشرف مهمل وفوضوي يمكن اعتبارها أسباب شخصية تخص المشرف ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي .

الشكل رقم (2-9): تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة على طبيعة الرئيس مع المرؤوسين



المصدر: بناءا على نتائج الجدول السابق

2. عرض وتحليل الوصفي لإجابات افراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: أثر الدافعية على أداء الموارد البشرية.
الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا	
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
19	تعتبر الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد للعامل وتعمل على تحسين الأداء	39	97.5%	1	2.5%
20	تستفيد من حوافز مادية في المؤسسة	28	70%	12	30%
23	سبق لك وان انتقلت من مصلحة أو قسم آخر	21	45.5%	19	52.5%
24	أنت راض عن الأجر الذي تقدمه لك المؤسسة	22	55%	18	45%
25	تلتزم بمواعيد العمل	40	100%	0	0%
26	تنشأ إضرابات عمالية في محيط العمل	26	65%	14	35%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا من خلال العبارة (19) أن نسبة 97.5% هي ممثلة للعمال الذين يعتبرون ان الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد وهذا ما اهتمت به مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مراعاة الجانب النفسي للعامل لبث الطمأنينة والاستقرار النفسي للعامل وهذا ما يجعل العامل بذل جهد أكبر وبالتالي رفع من إنتاجية المؤسسة بالإضافة الى اهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية فإنها تهتم بالحوافز المادية وهذا ما إشارة اليه العبارة (20) حيث نلاحظ اراء اغلبية العمال أنهم يستفيدون من حوافز مادية بنسبة 70% حيث اسفرت نتائج العبارة (24) الى تباين رضا العمال عن الاجر ويمكن تفسير هذا الى قناعة كل عامل على مستوى اجره .

من خلال نتائج العبارة (23) تبين ان نسبة 52.5% من العمال أقروا أنهم لم ينتقلوا من المصلحة التي يعملون بيها فيما ادلت النسبة الأخرى والمقدرة ب 45.5% انه تم نقلهم من المصلحة الاصلية التي يعملون بيها، حيث اختلفت أسباب الانتقال التي تمثلت في خلاف العامل مع المشرف او عدم رضى العامل عن العمل في المصلحة او بقرار صادر من الإدارة.... الخ.

وفيما يخص انضباط العمال والتزامهم بمواعيد العمل أوضحت كل اراء المستجوبين بأنهم ملتزمين بمواعيد عملهم بنسبة 100% وهذا ما تبينه العبارة (25).

من خلال نتائج العبارة (26) ان المبحوثين قد ادلوا بأن المؤسسة شهدت حدوث إضرابات بنسبة 65% فيما نفى البعض حدوث اضرابات بنسبة 35% لمعرفة أسباب هذا الاضراب يمكن عرض الجدول الموالي.

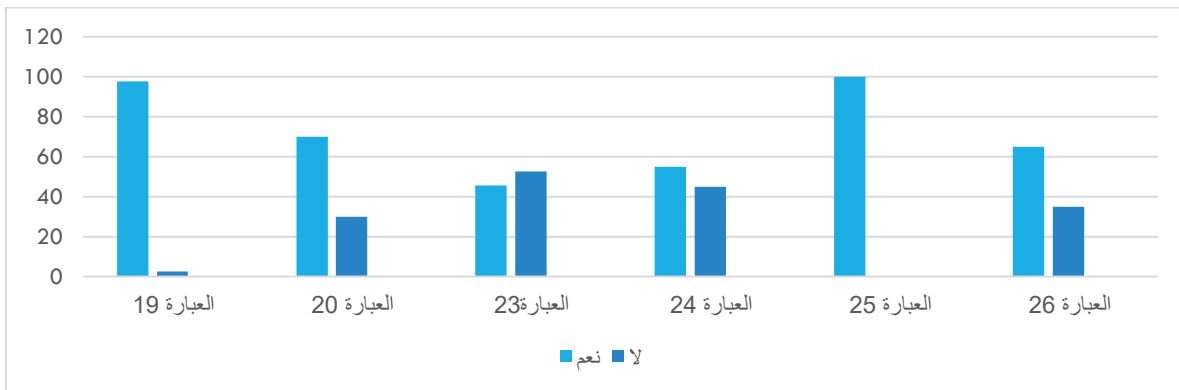
الجدول رقم (2-11): أسباب اضراب العمال

نعم	الإضرابات	
	أسباب الاضراب	
17%	التكرار	احتجاج على قرارات الإدارة
42.5%	النسبة	مطالبة بحقوق معينة
14%	التكرار	المجموع
35%	النسبة	
31%	التكرار	
77.5%	النسبة	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول أعلاه أسباب إضرابات العمال، حيث اعلى نسبة سجلت هي 42.5% والتي تفييد ان سبب الاضطرابات هو الاحتجاج على قرارات الإدارة، تليها نسبة 35% والتي تمثل المطالبة بحقوق معين ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي.

الشكل رقم (2-10): يبين تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني.



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

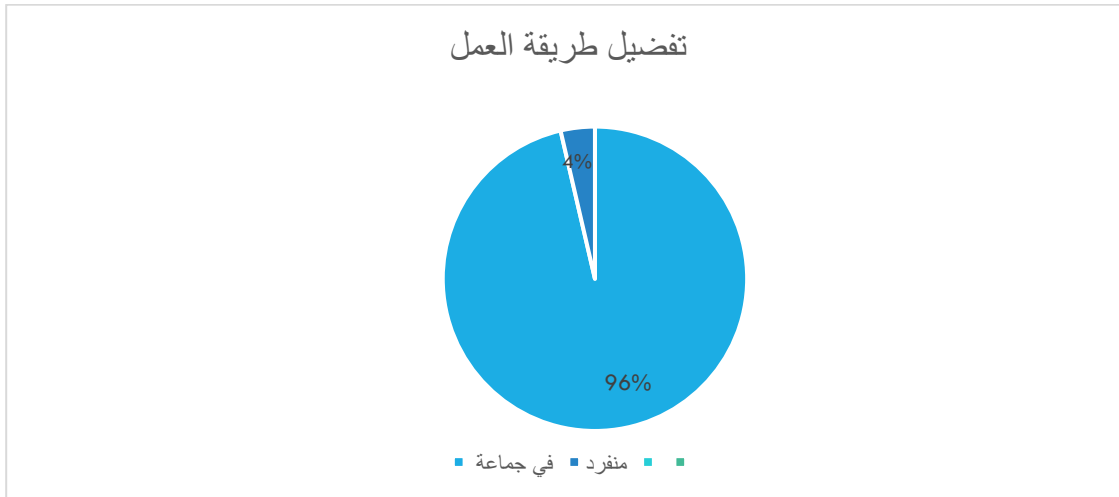
الجدول رقم (2-12): طريقة العمل التي تساعد العامل

طريقة العمل	التكرار	النسبة
في جماعة	34	85%
منفرد	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من النتائج المبينة في الجدول ان التوجه العام للعمال هو نحو تفضيلهم للعمل ضمن جماعة بنسبة 85%، فيما جاء رأي العمال الآخرين بعدم تفضيلهم للعمل ضمن جماعات بنسبة 15%، ويمكن إرجاع السبب في تفضيل أغلب العمال للعمل ضمن جماعات، حيث تثبت هذه الأخير الإستقرار النفسي لدى العامل من خلال شعوره بأن هناك من يدعم قراراته ويصغي إليه ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي.

الشكل رقم (2-11): يبين تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة تفضيل طريقة العمل



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

الجدول رقم (2-13): أسباب تغيب العمال عن العمل

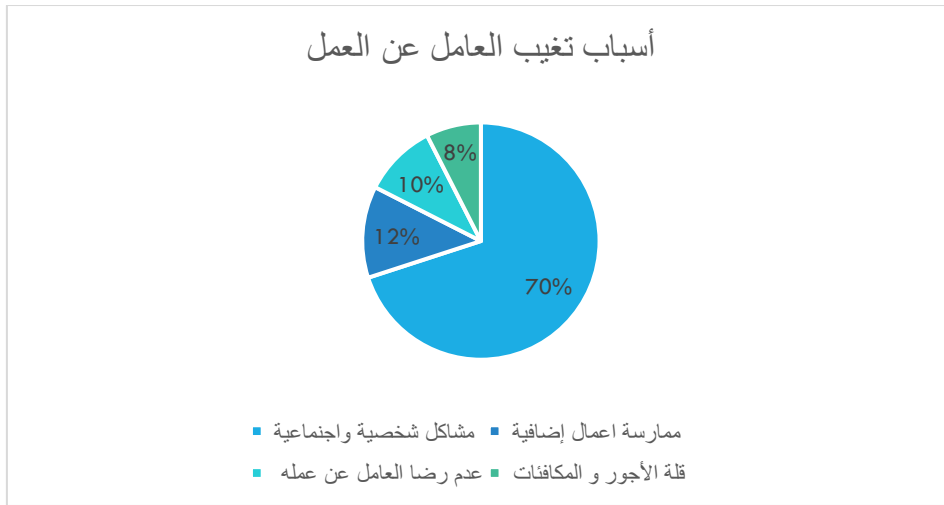
أسباب التغيب	التكرار	النسبة
مشاكل شخصية و اجتماعية	28	70%
ممارسة أعمال إضافية	5	12.5%
عدم رضا العامل عن عمله	4	10%
قلة الأجور والمكافئات	3	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ ان الاتجاه العام للأفراد المبحوثين ان سبب غيابهم عن العمل يرجع الى مشاكل شخصية واجتماعية، وذلك بنسبة 70% كأعلى نسبة، تليها غياب العامل لممارسة اعمال إضافية بنسبة 12%، ثم غياب العامل لعدم رضاه عن عمله بنسبة 10%، اما عن قلة الأجور والمكافئات تمثل أقل نسبة بالنسبة لأسباب التغيب ب 7.5%.

ويمكن تفسير هذه النتائج على ان العمال لا يعانون من مشاكل مع الإدارة تسند على غيابهم عن العمل، وإنما لأسباب شخصية تخص العامل تستدعي غيابه، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): يبين تمثيل بياني لنسبة اجابات افراد العينة على أسباب التغيب عن العمل



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من طريقة المعالجة التي اعتمدنا عليها، والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية المتمثلة في تقييم واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسات والدور الذي تلعبه في تحسين أداء الموارد البشرية، توصلنا اثناء اختبار الفرضيات الى النتائج التالية:

I. الفرضية الفرعية الأولى

تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين البيئة العملية داخل شركة الوطنية لتأمين، من خلال الدراسة أمكن قياس هذه الفرضية للتأكد من صدقها او عدمها، فكانت النتائج كالتالي:

المؤشر 01: إيصال العمال بزملائهم في العمل 100% واستمرار علاقتهم خارج إطار العمل 67.5% حيث اثبتت المعطيات الكمية ان اغلب أعضاء العينة قد اقرروا بأنهم يتصلون بزملائهم في العمل وتستمر علاقاتهم بعد أوقات العمل الامر الذي يقوي الصلة بينهم

المؤشر 02: تفاهم وتعاون جماعات العمل وتفضيلهم البقاء في مجموعة عملهم 87.5%، تمثل هذه النسبة تفاهم وتعاون جماعات العمل وتفضيلهم البقاء في مجموعة عملهم، وهذا راجع للروح المعنوية العالية ووجود تنسيق بين مصالحهم لأنه ضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء العلاقات بين العمال.

المؤشر 03: تفضيل العامل للعمل ضمن جماعة عمل 85%.

وهي نسبة العمال الذين يفضلون العمل ضمن مجموعات لما توفره هذه الأخيرة من ميزات لمنتسبيها، كذلك للمؤشر دلالة أخرى وهي قوة الصلة التي تربط العمال فيما بينهم.

المؤشر 04: انتقال العمال الى مصالح أخرى نتيجة عدم رضاهم عن جماعة العمل في تلك المصلحة 45.5%.

يدل هذا المؤشر الدور الذي تلعبه جماعة العمل في الرضا الوظيفي لدى العامل، وكيف هذا لا يتحقق إذا لم تكن جماعة العمل متفاهمة ومتعاونة الامر الذي يؤدي الى انخفاض في مستوى أداء العامل.

II. الفرضية الفرعية الثانية

اهتمام وتشجيع الرئيس لمؤوسيه في العمل من خلال الدراسة أمكن قياس هذه الفرضية للتأكد من صدقها او عدمها، فكانت النتائج كالتالي:

المؤشر 01: استيعاب التعليمات الصادرة من المشرف 97.5% حيث اثبتت النتائج الكمية ان اغلب أعضاء العينة أنهم يستوعبون مختلف القرارات الصادرة عن مشرفهم.

المؤشر 02: تعقد الإدارة والمشرف إجتماعات مع العمال لشرح القرارات ومناقشتها 75% هذه النسبة هي العمال الذين أقرروا بأن الإدارة تعقد لهم اجتماعات لتوضيح مختلف القرارات الجديدة ومناقشتها.

المؤشر 03: سماح المشرف للعامل بالحرية في إنجاز العمل %67.5، أي ان الإدارة تمنح للعامل الثقة لإنجاز عمله بشي من الحرية، لكيلا يشعر العامل بالرقابة خاصة عندما يتعلق الامر بالعامل ذو خبرة، التي تعيق من إبداعه وإتقانه للعمل.

المؤشر 04: تعاون المشرف مع العامل في إنجاز العمل %60 ان مساعدة المشرف لعامله في ترشيدهم واعانتهم في إنجاز العمل، يدفعهم الى إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية أكثر.

المؤشر 05: تغيب العمال %70 من العمال المبحوثين الذين أبدوا على ان سبب غيابهم أحيانا عن العمل، راجع الى وجود مشاكل إجتماعية وشخصية، فيما إستبعد معظم العمال المبحوثين سبب التغيب لوجود خلاف مع المشرفين.

المؤشر 06: إنفراد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل %77.5 حيث بعد ان يستشير المشرف مرؤوسيه في بعض القرارات الخاصة بالعمل ينفرد في الأخير بالسلطة في إتخاذ القرار.

III. الفرضية الفرعية الثالثة :

تساهم التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للعامل في زيادة أداء الموارد البشرية، من خلال الدراسة أمكن قياس هذه الفرضية للتأكد من صدقها أو عدمها، فكانت النتائج كالتالي:

المؤشر 01: تعتبر الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد للعامل وتعمل على رفع إنتاجياته %97.5 من العمال المبحوثين الذين أبدوا على ان المؤسسة تمنحهم تحفيزات معنوية حيث ان التحفيز المعنوي يعتبر من أهم محددات الأداء الفعال مما يساهم في رفع وتحسين أداءه، لذلك نجد ان الشركة الوطنية للتأمين اهتمت به وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج المتوصل اليها.

المؤشر 02: استفادة العمال من حوافز مادية في المؤسسة %70

بالإضافة الى الحوافز المعنوية يستفيد عمال المؤسسة من الحوافز المادية وهذا ما أقروا عليه الأغلبية.

المؤشر 03: رضى العمال عن الاجر الذي تقدمه لهم المؤسسة %55

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حيث تناولنا تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة من خلال التعرف على صلاحية وصدق أداة الدراسة وعلى عينة الدراسة التي تكونت من 40 موظف من الشركة الوطنية لتأمين – ورقة بعد جمع البيانات تم تحليلها في الجزء الثاني من هذا الفصل باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية توصلنا من خلالها إلى أن للعلاقات الإنسانية تأثير كبير على مردودية المؤسسة.

خاتمة:

بناء على دراسة النظرية لموضوع دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء الموارد البشرية فالمؤسسة ، والتي تعتبر من المواضيع ذات أهمية في وقتنا الراهن والتي يجب ان يركز عليها حالا ومستقبلا وذلك لرفع مستوى أداء المؤسسة ورفع إنتاجية وكفاءة العمال ، ومن خلال كذا لك الدراسة الميدانية التي اعتمدنا عليها توصلنا إلى أهمية العلاقات الإنسانية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهل هذا الجانب مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها، وذلك لان مدرسة العلاقات الإنسانية هدفها الرئيسي والأول هو العامل وتحسين ادائه ومنه تساهم في تحقيق انتاجية عالية للمؤسسات.

ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا الى انه : توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية و الأداء الجيد للموارد البشرية للشركة الوطنية لتأمين – ورقلة.

ولقد توصلنا الى النتائج التالية

أولا: النتائج.

يمكن جمع نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- وجود شبكة الاتصال رسمي والغير رسمي في المؤسسة، ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعامل وسير العمل بطريقة جيدة ومتكاملة وهذا ما ساعد بصور مباشرة على أداء الموارد البشرية.
- اتباع الرئيس لأسلوب القيادة الديمقراطية والتي تقوم على تعاون وتنسيق الجهود القائمة على التشاور وشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وإعطاء أولوية في التعامل للمورد البشري أي الاهتمام بالعامل قبل العمل.
- يفضل العمال العمل في جماعة، وهذا دليل على انتشار مبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- التزام العمال وانضباطهم وتجنب الغياب.
- تحفيز العمال ودعمهم ماديا ومعنويا عن طريق تشجيعهم على العمل كالثناء عليهم والشكر لرفع دافعيتهم للعمل.
- نشوء إضرابات في المؤسسة دليل على ديمقراطية التنظيم، وتبنيه لمبدأ الحرية والتعبير عن الانشغالات بطريقة حضرية.

من خلال نتائج الدراسة في الشركة الوطنية لتأمين بورقلة تسعى لتبني مبادئ العلاقات الإنسانية في تعاملها مع العمال، من اجل تحقيق أهدافها واهداف عمالها من خلال دعمهم وتشجيعهم وتوفير بيئة عمل مريحة مما يزيد من رضا العمال والتزامهم وولاءهم للمؤسسة.

ثانيا: إقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فإنه يمكننا تقديم مجموعة من الإقتراحات لفائدة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- القيام بتعزيز التواصل الفعال بين العمال عبر تنظيم اجتماعات منتظمة وورش عمل، وشرح لهم أهداف المؤسسة والمشروعات المشتركة والتحديات المشتركة، وهذا يؤدي إلى تعزيز التعاون والإبداع وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية والأداء.

- العمل على تشجيع روح الفريق بين العمال عن طريق تنظيم أنشطة تفاعلية مثل الندوات، ورحلات العمل، والألعاب التعاونية. هذه الأنشطة تساعد على تعزيز الأداء العام، وذلك عن طريق عمل الأفراد معًا كفريق واحد، وقيامهم بتبادل المعرفة والخبرات.
- تعرف على احتياجات العمال والاهتمام برفاهيتهم. وذلك بإعداد استبيانات دورية أو عقد جلسات استماع لفهم المشاكل التي يواجهها العمال والعمل على حلها.
- منح فرص الترفيات والتطوير المهني للعمال. ذلك يشعركم بالتقدم والتحفيز ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب

- 1) ديغول زهير، **الوجيز في الفكر الإداري**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتسوري-قسنطينة، نوفمبر 2011.
- 2) محمد بن عايد المشاوية الدوسري، **العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 3) نزار عبد الحكيم فلاح، **تطور الفكر الإداري**، دار المجد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

المقالات

6. بن زاف جميلة، **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ال عدد21، ديسمبر 2021
7. خديجة ررقط، **العلاقات الإنسانية في محيط المدرسة**، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الأول.
8. زرنوح محمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسولوجيا، المجلد 01/ العدد 03، جامعة الجلفة، 14-12-2017.
9. مازن سليمان الحوش، **العلاقات الإنسانية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ال عدد14، مارس 2022.
10. هامل زين الدين، كعوان محمد، **أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية**، سكيكدة، المجلة الإنسانية والاجتماعية، العدد 3، ديسمبر 2022.

المذكرات

11. ايمان بودربالة، **العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية ادرار كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، 2022.
12. بو سكاية عمر، موساوي عبد الرحمان، **دور مؤشرات التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021.
13. بونوة علي، **العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015.
14. سباط يسرى، **دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء**، مذكرة في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.
15. سلمى سدايرية، **تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر اكاامي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2014.
16. لنصاري مريم، **العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية -ادرار، 2013.

17. مصيبح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، 2016.
18. مقران دنيا زاد ، اثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد بو ضياف مسيلة ،2022.

ثانيا: اللغة الأجنبية

19. Herlinah, Ruyung Ramadhoni, Mansur Azis ,The Influence of Human Relations and Communication on Employee Performance Through Work Ethics in Gowa Regency, Brazil, April 2021.
20. Manal mohammad Ahmad akawneh , teachers and their impact on the effectiveness of the jordanian school administration from the perspective of teachers international Journal of Education , Learning and Development.No.4 ،April 2019.
21. Tati Hartati ,The Role Of Human Relations in Increasing Employee Performance, Indonesia Majalengka university 2016.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد تكنولوجيا

قسم المناجمنت - تسيير موارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان في إطار اعداد مذكرة ليسانس بعنوان " دور العلاقات الإنسانية في رفع مردودية المؤسسة " وذلك من خلال معرفة موقف واءاء عمال، حول موضوع: تأثير العلاقات الإنسانية على مردودية المؤسسة، وهو ما يدخل ضمن مذكرة ليسوسن تخصص تسيير موارد بشرية.

ويمكن التذكير بأن كل ما تدلي به سيدي يعد مساهمة منكم في اثراء البحث العلمي وتطوير الشركة الوطنية للتأمين الى الأفضل، كما ان ما تجيب عليه يبقى سريرا فلا يذكر فيه اسمك او أي معلومة عنك.

نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير.

الطالبين:

- اميرة ديبلو
- صابرين نايلي

القسم الأول: بيانات شخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) امام الخانة التي تمتلك:

01-الجنس :

ذكر انثى

02-السن

30-20 40-31 50-41 60-51

03-المستوى التعليمي:

ثانوي أو اقل جامعي شهادة تقنية
أخرى تذكر

04-المسمى الوظيفي:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة تشغيلية

05-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنة من 11 الى 15 سنة أكثر من 15

المحور الاول: بيانات حول علاقات العمال في محيط العمل

06 -هل تتصل بزملائك في العمل؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فمتى ذلك؟

أثناء العمل خارج أوقات العمل

07 -تستمر علاقتك مع زملائك خارج إطار العمل؟ نعم لا

08- تتصل بزميلك في العمل لأن:

نوع العمل يفرض ذلك للنقاش معه حول كيفية العمل

لأنك بحاجة للحديث معه لأن المشرف كلفك بمساعدته في العمل

لكي تبلغه تعليمات المشرف أخرى اذكرها.....

09- تستوعب التعليمات الصادرة عن المشرف؟ نعم لا

10- جماعة عملك متفاهمة ومتعاون فيما بينها؟ نعم لا

11- تفضل البقاء في هذه المجموعة؟ نعم لا

12- لتوضيح قرارات او طرق عمل جديدة فهل تعتقد الإدارة اجتماعات عامة مع العمال لذلك؟

نعم لا

13- كيف ترى رئيسك في العمل؟ صارم ومتسلط متسامح ومتعاون

مهمل وفوضوي

14- يسمح لك المشرف بالحرية في انجاز العمل؟ نعم لا

15- يتعاون معك المشرف في انجاز عملك؟ نعم لا

16- يستشيرك المشرف قبل أن يصدر أي قرار يتعلق بالعمل؟ نعم لا

17- ينفرد المشرف باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

18- إذا أصدرت الإدارة تعليمات جديدة حول العمل فهل يشرحها لك المشرف؟

نعم لا

المحور الثاني : أثر الدافعية على الأداء الوظيفي في المؤسسة

19- تعتبر الحوافز المعنوية دافع للأداء الجيد للموارد البشرية نعم لا

20- هل تستفيد من حوافز مادية في المؤسسة؟ نعم لا

21- ما هي طريقة العمل التي تساعدك أكثر في العمل؟ في جماعة منفرد

22- ماهي في رأيك أسباب تغيب العمال عن العمل؟

مشاكل شخصية واجتماعية ممارسة اعمال إضافية عدم رضا العامل عن عمله

قلة الأجور والمكافئات قلة فرص الترقية عدم رضا العامل عن علاقاته مع زملائه

23- سبق لك وان انتقلت من مصلحة أو قسم آخر؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم فلماذا؟

لأنك على خلاف دائم مع المشرف لأن علاقتك ليست جيدة مع زملائك

لأنك غير راض عن العمل في تلك المصلحة لأنه قرار صادر من الإدارة بانتقالك

اخر اذكره

24- هل أنت راض عن الأجر الذي تقدمه لك المؤسسة؟ نعم لا

25- هل تلتزم بمواعيد العمل؟ نعم لا

26- هل تنشأ إضرابات عمالية في محيط العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو سبب هذا الاضراب؟

احتجاج على قرارات الإدارة

مطالبة بحقوق معينة

قدم اشغالات أخرى

الصفحة	المحتوى
.I	الاهداء
.V	الشكر
.VI	الملخص
.VII	قائمة المحتويات
.VIII	قائمة الجداول
.IX	قائمة الاشكال البيانية
.X	قائمة الملاحق
ا-ت	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية والمردودية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : اساسيات حول العلاقات الإنسانية وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول : تعريفات ومداخل العلاقات الإنسانية
3	الفرع الأول : مفهوم العلاقات الانسانية
4	الفرع الثاني : أسس واهداف العلاقات الإنسانية
5	الفرع الثالث : أسباب دراسة العلاقات الإنسانية
6	المطلب الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية
10	المطلب الثالث : اساسيات حول أداء الموارد البشرية
10	الفرع الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية واهميته
10	الفرع الثاني : مكونات والعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
11	الفرع الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
13	المطلب الأول الدراسات باللغة العربية
14	المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية
15	المطلب الثالث مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة الأجنبية
17	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
21	المطلب الأول : طريقة الدراسة
21	الفرع الأول : منهج الدراسة
21	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
22	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
22	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة
22	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
23	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
23	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة
28	الفرع الثاني : عرض وتحليل عبارات الاستبيان
37	المطلب الثاني : اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
41	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
44	قائمة المراجع
2	قائمة الملاحق
6	الفهرس

