



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرّج

غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد/الطارف-

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د- سبرطعي مراد

إعداد الطالبتين:

-حفيظة غريب

- فاطمة الزهراء عباس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصّفة
لعيبيدي ادريس	أستاذ محاضر - أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	رئيسا
سبرطعي مراد	أستاذ محاضر - أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	مشرفاً ومقرراً
خطابي سعد	أستاذ مساعد - أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ ﴾

شُكْرُكَ تَقَاتِي

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل
ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد -صلى الله عليه وسلم-
وماتوفيقنا إلا بالله
إنهينا من إنجاز هذا البحث المتواضع بعد مشوار طويل حافل بالعباء
والياس والصبر والطموح ويهدف الوصول إلى مبتغانا
يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان على ما وجدنا وأوتينا من نصح
وتوجيه وإرشاد، لمن يستحق الشكر الأستاذ الفاضل " الدكتور سرطعي
مراد" الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته وتعليماته وتوصياته
وملاحظات علمية قيمة
كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.
وأخيرا نرفع أسمى معاني الحب والتقدير إلى عائلتنا العزيز وخاصة والدينا لما
منحونا من دعم وتحفيز مستمر كان لنا العون الأكبر في إتمام هذه المسيرة
جزاكم الله جميعا خير الجزاء ووفقكم لما فيه الخير والصلاح

إِهْدَاء

وصلت رحلتي التكوينية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة
وها أنا إذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط
وأمنت لكلّ من كان له فضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير
فأهدي ثمرة جهدي إلى معلم الناس وقدوتهم
"سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم-"
إلى والدي الغالي قدوتي وفخري وملهمي أنه بالعلم نسمو ونرتقي وأن
الحياة طريق عطاء ونجاح
إلى والدتي الغالية أيقونة الحبّ والعطاء واللامتناهي وآمالي في دنياي
إلى إخوتي الأحباء منهم أستمد القوة والعزيمة وحبّ الحياة
إلى رفيقة دربي وصديقتي **فاطمة الزهراء عباس** والتي بدورها
تشاركني في بحثي هذا -حفظهما الله ورعاها-
أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الفاضل "سبرطعي مراد"
على دعمه وتوجيهه طيلة عامي هذا
وأخيرا أوجه شكري إلى كل من ساعدني ودعمني
ولو بكلمة من قريب أو من بعيد، كل الاحترام والتقدير

حفيظة

إِهْدَاء

ما سلكننا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه،
وما حققنا الغايات إلا بفضلته.

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبدا
لمن كلل العرق جبينه، لمن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر
والإصرار

للنور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، إلى قوتي
واعترازي وفخري - **أبي الغالي** -

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى
الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنّت أن تقر عينها في يوم كهذا - **أمي**
الغالية -

لضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شدت عضدي بهم كانوا ينابيع
أرتوي منها إلى قرة عيني - **إخوتي** -

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق، أصدقائي ومن إلى من
ثمنوا رؤيتي في هذا المكان ها أنا اليوم أكملت وأتممت مسيرتي
بفضله تعالى.

إلى رفيقة دربي وصديقتي **حفيظة غريب** والتي بدورها تشاركني في
بحثي هذا - حفظهما الله ورعاها -

قلت أنا لها وإن أبت رغما عنها أتيتُ بها
فالحمد لله شكرا وحبًا وإمتنانا على البدء والختام
وآخردعواهم أن الحمد لله رب العالمين

فاطمة الزهراء

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمـة
22-4	الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
5	تمهيد
6	أولاً: الإشكالية.
8	ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.
8	ثالثاً: أهداف الدراسة.
9	رابعاً: أهمية الدراسة.
9	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
14	سادساً: الدراسات السابقة.
20	سابعاً: المقاربة النظرية.
22	خلاصة.
33-24	الفصل الثاني: الإطار النظري لغياب العلاقات الإنسانية
25	تمهيد
26	أولاً: نشأة العلاقات الإنسانية.
27	ثانياً: خصائص العلاقات الإنسانية.
28	ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية.
28	رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية.
29	خامساً: أنواع العلاقات الإنسانية.

30	سادسا: مبادئ العلاقات الإنسانية.
30	سابعا: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
33	خلاصة.
47-35	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
36	تمهيد
37	أولا: أهمية الأداء الوظيفي.
38	ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي
39	ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي.
40	رابعا: محددات الأداء الوظيفي.
41	خامسا: طرق تحسين الأداء الوظيفي.
42	سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
46	سابعا: معوقات الأداء الوظيفي.
47	خلاصة
87-49	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.
50	تمهيد
51	أولا: مجالات الدراسة.
54	ثانيا: منهج الدراسة.
55	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
57	رابعا: عينة الدراسة.
58	خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
81	سادسا: نتائج الدراسة.
87	سابعا: توصيات الدراسة.
89	خاتمة
91	المصادر والمراجع
96	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
58	جدول رقم 01: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
59	جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
59	جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية
60	جدول رقم 04: يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة
61	جدول رقم 05: يوضح سنوات الخبرة
62	جدول رقم 06: يوضح أنت راض عن العمل الذي تقوم به
62	جدول رقم 07: يوضح العوامل التي يمكن أن تساهم في غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل
63	جدول رقم 08: يوضح وجود مشاكل شخصية بينك وبين الرئيس تؤثر على جودة الأداء داخل المؤسسة
64	جدول رقم 09: يوضح بيئة العمل مساعدة لأداء مهامك داخل المؤسسة
64	جدول رقم 10: يوضح تأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائك وأداء زملائك
65	جدول رقم 11: يوضح غياب عبارات التقدير والإحترام والشكر نظيرة مجهوداتك قد تؤدي إلى شعورك بعدم الإحترام رئيسك في العمل
66	جدول رقم 12: غياب المكافآت المادية تؤثر على جودة أدائك داخل المؤسسة
67	جدول رقم 13: يوضح توجد علاقة مباشرة بين الرئيس والموظفين
68	جدول رقم 14: يوضح أدوات الاتصال بينك وبين المرؤوس
69	جدول رقم 15: يوضح نعتقد أن عدم وجود تواصل فعال بين الموظفين يؤثر سلبا على الأداء

70	جدول رقم 16: يوضح كيفية التعامل مع مشاكل العمال
71	جدول 17: يوضح أنّ هناك تشاور بين الرئيس والموظّفين حول مشكلات العمل
72	جدول رقم 18: يوضح أنّ هناك إحترام متبادل بين الرئيس والموظفين في العمل.
73	جدول رقم 19: يوضح تقييم مستوى التواصل بين الموظفين في المؤسسة
74	جدول رقم 20: يوضح الطرق التي يمكن من خلالها تحسين التواصل داخل المؤسسة
75	جدول رقم 21: يوضح اعتقاد أن غياب العلاقات الإنسانية يؤثر على أدائك الوظيفي
75	جدول رقم 22: يوضح تشعر بأن غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي للتقليل من جودة الأداء
76	جدول رقم 23: يوضح تقييم تأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائك الوظيفي
77	جدول 24: يوضح تأثير قلة التفاعل الإجتماعي داخل بيئة العمل على شعورك بالانتماء للمؤسسة
78	جدول 25: يوضح في حالة المرض والأزمات الاجتماعية تلقى إلتفاف من طرف الموظفين ومسيري المؤسسة
79	جدول رقم 26: يوضح تقييم دور العلاقات الإنسانية في تعزيز شعور الولاء للموظف داخل المؤسسة
80	جدول رقم 27: يوضح الاقتراحات التي يمكن أن تقدّم لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد- الطارف-، حيث تعتبر العلاقات الإنسانية من بين أهمّ النماذج التنظيمية التي تهتمّ بالفرد داخل المؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار أهم أهدافهم وطموحاتهم فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف على الموارد بل يعتمد بشكل كبير على وجود علاقات جيّدة، فغياب العلاقات الإنسانية يؤثّر سلبيًا على الزيادة الإنتاجية والروح المعنوية، نتيجة التوزيع الغير متوازن للمهام والضغوط التي يتعرّض لها الموظف فعند افتقاد أي مؤسسة للتفاعل والتواصل تزداد الصراعات بين الموظفين ممّا يخلق جو من التوتر والانعزال، فهذا ينعكس على جودة الأداء باعتباره محور رئيسي ينصبّ حوله جهود الموظف كونه يشكّل أهم أهداف المؤسسة.

وانطلاقًا ممّا سبق ذكره عن غياب العلاقات الإنسانية نطرح التساؤل المركزي التالي:

هل يؤثر غياب العلاقات الانسانية في بنية العمل على الأداء الوظيفي للموظفين؟

تندرج تحتها أسئلة فرعية:

- ما هي العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل؟

- هل يمكن أن يؤثر ضعف التواصل بين الموظفين والمرؤوسين على الإنتاج

داخل المؤسسة؟

- هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء الوظيفي للمورد

البشري داخل المؤسسة؟

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع

دراستنا، كما اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة كأداة ثانوية.

وقد استخدمنا في موضوع دراستنا على العينة القصدية ثم أخذ جزء من هذه العينة بـ

50 موظف.

Study Summary:

This study aims to identify the absence of human relations within the work environment and its impact on the job performance of human resources at the El Hadi Benjedid Public Hospital in El Tarf. Human relations are among the most important organizational models that care for the individual within the institution and take into account their most important goals and aspirations. The success of any institution does not depend on Any institution does not depend on resources, but rather depends greatly on the existence of good relationships. The absence of human relations negatively affects the increase in productivity and morale, as a result of the unbalanced distribution of tasks and the pressures that the employee is exposed to. When any institution lacks interaction and communication, the among employees, this creates an atmosphere of tension and isolation. This negatively impacts the quality of performance, which is a key focus for employee efforts, as it constitutes the organization's most important goal. Based on the aforementioned lack of human relations, we pose the following central question:

- Does the absence of human relations in the work environment affect employee performance?
- Among employees, this creates an atmosphere of tension and isolation. This negatively impacts the quality of performance, which is a key focus for employee efforts, as it constitutes the organization's most important goal?
- Based on the aforementioned lack of human relations, we pose the following central question: Does the absence of human relations in the work environment affect employee performance?

These sub-questions include:

- What are the factors that lead to the absence of human relations in the workplace?
- Can poor communication between employees and subordinates impact productivity within an organization?
- Does the absence of human relations affect the level of job performance of human resources within an organization?

To achieve the objectives of this study, we used the descriptive approach because it is most appropriate for our study topic. We also relied on a questionnaire as the primary tool and observation as a secondary tool. We used a purposive sample for our study, and then selected a portion of this sample, comprising 50 employees.

مقدمته



مقدمة:

تعدّ المؤسسة عنصراً أساسياً في مجتمعاتنا الحالية إذا تمثّل نظاماً يضم مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك ضمن إطار قانوني وتنظيمي محدد يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية وذلك باختلاف مجالات حياتهم فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها بإعتباره العنصر المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له.

لذلك فيجب الإهتمام بالموارد البشرية فإنّ قدرتهم لاتقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى فهذا يجب الإهتمام به من طرف إدارة المؤسسات، وذلك بتوفير المناخ الملائم في إطار تطوير العمل لتكوين علاقات إنسانية من خلال تفاعلهم داخل جماعة العمل لتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم، حيث يجد فيها الموظف مجالات لإشباع حاجاته وتحقيق الإحترام لذاته، فهذا قد تكاثفت الجهود حول دراسة الجانب الإنساني داخل المؤسسات لأنّه العامل الأساسي الذي يدفع ويحفّز على الأداء والإبداع الذي يرفع الروح المعنوية لديهم ويحقق لهم الشعور بالإنتماء.

ويعدّ غياب هذه العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل من أبرز التحديات التي تؤثر سلباً على جودة الأداء والصحة النفسية للموظفين، فعند إفتقاد أي مؤسسة إلى التعاون والإحترام والتواصل الفعّال بين الموظفين والرئيس وضعف الدعم الإنساني، يشعر الموظفون بالعزلة والضغط قد يؤدي ذلك إلى إنخفاض الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، فهذا يعود له لنتيجة العديد من العوامل مثل التكنولوجيا التي قد تحل محل إبتكار الإنسان، كما أنّ بعض أنماط القيادة القائمة على التسلّط أو الرسمية الزائدة تُساهم في خلق بيئة جافة خالية من التواصل والدعم المعنوي، فهذا الغياب يترك أثراً سلبية عميقة على كل من الموظف والمؤسسة مما يضعف الحافز الداخلي مما ينعكس على جودة العمل فإنّ إنعدام الروابط الإنسانية يساهم في تراجع الإنتاجية وإرتفاع معدلات الغياب والإستقالة، وبالتالي تصبح المؤسسة أقل قدرة على تحقيق أهدافها.

ويعتبر الأداء الوظيفي الركيزة الأساسية بالمؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية فهو يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا.

ومن خلال ماتم تقديمه فقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى 04 فصول:

-تناول الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة حيث تضمن الإشكالية ، أسباب إختيارها، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد أهم مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

-أما بالنسبة الفصل الثاني تناولنا فيه: الإطار النظري لغياب العلاقات الإنسانية

نشأة العلاقات الإنسانية، خصائص العلاقات الإنسانية، أهمية العلاقات الإنسانية، أهداف العلاقات الإنسانية، أنواع العلاقات الإنسانية، مبادئ العلاقات الإنسانية، كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

-وتناولنا في الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعوقات الأداء الوظيفي.

-أما بالنسبة للفصل الرابع فكان الجانب الميداني لدراستنا تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، تحليل بيانات الدراسة الميدانية، إضافة إلى إستنتاج نتائج الدراسة وأخيرا إستخلاص خاتمة وقائمة المصادر والمراجع.



الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: المقاربة النظرية.

خلاصة.

تمهيد :

في إطار أي بحث علمي أو دراسة علمية في مجال العلوم الاجتماعية، وجب على الباحث أن يضع إطارا يحدد فيه إشكالية دراسته وكذا مفاهيم متغيراتها سواء التابعة منها او المستقلة وضبطها إجرائيا، بالإضافة إلى تقديم وعرض أهم الدراسات التي تعالج مجريات الدراسة بالرغم من إختلاف منطلقاتها وعناصرها لتتم الإستعانة بها في بناء الفصول النظرية وتوظيفها ومقارنتها من جوانبها المختلفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً: الإشكالية:

حظيت المؤسسة باهتمام كبير في مختلف المجتمعات، نظرا للدور المهم الذي تقوم به في تقديم الخدمة للفرد والمجتمع، حيث تعتبر مجالا لتفاعل الأفراد وتبادل الأفكار والمعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، ويعد العنصر البشري الركيزة الأساسية فيها لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله إبتكار تكنولوجي فلا يمكن أن تتحقق بدونها الأهداف كونه يمتلك قدرات وطاقات لا تمتلكها الموارد الأخرى.

تعد العلاقات الإنسانية من بين أهم النماذج التنظيمية التي تهتم بالأفراد داخل المؤسسة حيث تأخذ بعين الإعتبار أهدافهم وطموحاتهم، فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على الموارد، بل يعتمد بشكل كبير على وجود علاقات إنسانية جيدة تسود بيئة العمل، نهدف هذه العلاقات إلى خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الموظفين في نفس المستوى التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة فوجودها يحدّد طاقتهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود، مم يعزز من فعالية العمل الجماعي الذي يتبع الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية فتطبيقها في المؤسسة يركز على الجانب المعنوي باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، وتعتبر العلاقات الإنسانية شكل من أشكال التنظيم داخل المؤسسات، كما أنّها من أبرز العوامل التي تساعد على ترسيخ الثقة في نفوس الموظفين وتدفعهم نحو أداء مهامهم بكفاءة عالية.

فغياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل يمكن أن يؤدي سلبا على الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين نتيجة لعدة عوامل تؤثر على جودة الأداء وعلى فعالية المؤسسة بشكل عام أهمها التوزيع الغير متوازن للمهام بين الموظفين يقلل من الروح الجماعية كما أن ضغوط العمل المفرطة تنشأ نتيجة عدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرة الفرد على الاستجابة لها فهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، فعند إفتقاد أي مؤسسة التفاعل والتواصل الفعّال تزداد الصراعات بين الموظفين مما يخلق جو من التوتر والإنعزال فهذا الوضع قد

يؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل بين الأفراد فقد تسبب غياب العلاقات الإنسانية في التقليل من الحوافز والدافعية للموظفين مما ينعكس على جودة الأداء والعمل. لهذا من الضروري أن تسعى كل مؤسسة بتعزيز العلاقات الجيدة بين الموظفين وبين المرؤوسين لخلق بيئة عمل إيجابية.

كما أن الأداء الوظيفي من المحاور الرئيسية التي تنصبّ حوله جهود الموظف كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، كما أنه قد لقي العديد من الباحثين والمفكرين إذ أنه يمثل في نظرهم إحدى الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل الأستمرار، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التغيّر، كما أن عملية الأداء من السياسات الإدارية التي تعتبر بمثابة الوسيلة التي تدفع المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط.

وبناء على ما قدم يتم طرح التساؤل المركزي التالي:

• هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للموظفين؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل؟

2- هل يمكن أن يؤثر ضعف التواصل بين الموظفين والمرؤوسين على الإنتاج داخل المؤسسة؟

3- هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء للمورد البشري داخل المؤسسة؟

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع:

إستناداً إلى مبدأ السببية والذي ينص على أنه لكل ظاهرة سبب أو لكل علة معلول تتجلى أسباب إختيار هذه الدراسة إلى نواحي عديدة تنقسم إلى نواحي ذاتية خاصة بالباحث ونواحي تتعلق بموضوع البحث وكل مايشير إليه،ولهذا فإن أسباب إختيار هذه الدراسة يمكن توضيحها فيمايلي:

• أسباب ذاتية:

- ✓ إهتمامنا الشخصي بموضوع غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبنا في الإطلاع ومعرفة موقع هذه العملية
- ✓ ملائمة الموضوع مع التخصص.
- ✓ قابلية للبحث والدراسة.
- ✓ الرغبة الشخصية في إختيار الموضوع.

• أسباب موضوعية:

- ✓ محاولة التعرف على غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل .
- ✓ إثراء مجال البحث العلمي.
- ✓ إجراء دراسة علمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيمايلي:

- الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء في محيط العمل.
- الوقوف على إختلاف وجهات النظر حول العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

- الرغبة في الوقوف عند العلاقات الإنسانية وأداء الموظف بصورة مباشرة وذلك من خلال دراسة ميدانية توضّح كل ماأشير له.
- تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية في محيط العمل.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، وذلك كون معظم الدراسات حول العلاقات الإنسانية.
- محاولة إيجاد الأثر الذي تضيفه العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للموظف.
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع العلاقات الإنسانية كأداة لتقييم أداء الموظفين.
- تحسين الموظفين بأهمية العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بها والحفاظ عليها.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

عند دراسة أي موضوع الباحث مطلوب بتحديد المفاهيم التي تعتبر إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، للتأكد من وضوح المعاني والكلمات، وفهم الباحث لموضوع بحثه يتطلّب منه توضيح أهم المفاهيم المرتبطة به والتي تشكّل المنارة التي تواجهه أثناء عملية البحث حيث تمّ تحديد في هذه الدراسة كل من العلاقات الإنسانية، المورد البشري، بيئة العمل، الأداء الوظيفي.

1-5. مفهوم العلاقات الإنسانية: قبل الحديث عن مفهوم العلاقات الإنسانية لابد أن نتطرق إلى مفهوم العلاقات والإنسانية:

- **تعريف العلاقات:** يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد العلاقات، وهي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه أو تبعية. (1)
- **تعريف الإنسانية:** تحمل كلمة الإنسانية مفهوماً فضفاضاً واسعاً، وهي غالبية الأحيان تشير إلى صفات جمالية، وقيمة أخلاقية، فحينما نقول عن فلان أنه إنسان فإنما نقصد به أكثر من مجرد الإشارة إلى إنتمائه للمجتمع الإنساني وإنما نعبر بها بأن سلوكه نحو الآخرين ينطوي على السمات والصفات التي تعكس صفات الإنسانية وسماتها على أفضل ما يتصورها الناس وهي بذلك عملية تقييم أخلاقي وجمالي. (2)
- **مفهوم العلاقات الإنسانية:** هي إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متفاوتة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين، متعاونين من خلال الميل المشتركة، والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض وتوطيدها وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة حيث يعمل الأفراد سوياً بطريقة منتجة مشبعة. (3)

(1) مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ط3، 2022، ص3.

(2) فلوري سامية، قماش نورة، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد16، العدد2-2022، ص586.

(3) عبد الحميد مرسى، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الألي، ط1، 1407هـ/1982م، ص12.

عرّفها سكوت: على أنها عمليات حفزا الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد في الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.⁽¹⁾

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف العلاقات الإنسانية إجرائيا بأنها مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي تتضمن التواصل والتعاون التي تؤثر على كيفية بناء العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتعتبر هذه العلاقات ضرورية لتعزيز بيئة عمل إيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة.

5-2. الأداء الوظيفي:

قبل الحديث عن مفهوم الأداء الوظيفي لابد أن نتطرق إلى مفهوم الأداء ثم نتقل إلى ضبط مفهوم الأداء الوظيفي.

1. مفهوم الأداء :

-**لغة:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

-**إصطلاحا:** يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو مايقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.⁽²⁾

1- مفهوم الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام التي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإهتمامها.⁽³⁾

⁽¹⁾بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد21، 2015، ص60.

⁽²⁾بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، العدد10، 2017، ص 287، 288.

⁽³⁾محمد بن سالم الهديفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية الأبحاث والنشر العلمي، جامعة ابن زهر، أكادير، المملكة المغربية، 2022، ص358.

عرفها هاينز: بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.(1)

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي: بأنه هو الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة.(2)

التعريف الإجرائي: هو قيام الموظف بأعماله وجل مسؤولياته ويرتبط ذلك بالمجهود الذي يبذله كل فرد داخل المؤسسة ويعتمد على تحقيق أهداف مسطرة داخل التنظيم بكفاءة عالية.

3-5. مفهوم بيئة العمل: قبل التطرق إلى مفهوم بيئة العمل نتطرق إلى مفهوم البيئة.

أولاً: مفهوم البيئة:

لغة: إستخدمت كلمة "بيئة" في اللغة العربية منذ القدم وهي إسم مشتق من الفعل الماضي "باء" وقد إستخدم هذا الفعل في أكثر من معنى، لكن أشهر هذه المعاني هو ماكان في أصله اللغوي يرجع إلى الفعل "باء" ومضارعه "يتبوا".(3)

إصطلاحاً: وهي الأرض وماتضمنه من مكونات غير حية ممثلة في مظاهر سطح الأرض من جبال هضاب، سهول، وديان، صخور، معادن، موارد مياه. ومكونات حية ممثلة في النباتات والحيوانات سواء كانت على اليابسة أم في الماء وما يحيط بالأرض من غلاف غازي يضم الكثير من العناصر الأساسية اللازمة لوجود الحياة على سطح الأرض.(4)

(1) عبد الرزان بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الإق، جامعة بشار الجزائر، المجلد 22، العدد 2، 2019، ص408.

(2) الموقع الإلكتروني: <https://asjpcerist.dz> اطلع عليه بتاريخ: 2025/01/12 على الساعة 10:00 سا

(3) حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023، ص09.

(4) بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها، قراءة سوسولوجية في المفهوم والأسباب، مجلة الرواق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، العدد3، 2016، ص59.

بيئة العمل: وهي مجموعة المتغيرات والأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها، وبشكل مباشر وأكد، أو كل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ويستطيع المدير العام التحكم في أداء الموظفين وخلق بيئة مختلفة عن خلال أسلوبه معهم والأوامر التي يشير بها. (1)

التعريف الإجرائي: تشير بيئة العمل إلى مجموعة العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على العاملين داخل مكان العمل.

4-5. مفهوم الموارد البشرية:

أ- لغة: جمع موارد.

مورد: موضع ورود الماء.

مورد: الطريق إلى الماء.

مورد: مورد الرزق، بابه، مصدره.

فإن كلمة "المورد البشري" تعني مجموعة الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات. (2)

ب- إصطلاحاً: المورد البشري هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية، لكي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه

(1) منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة الجنان، لبنان، المجلد 1، العدد 11، 2020، ص 29.

(2) زرمي شيماء، التكوين المستمر كأداة لتطوير المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2019/2018، ص 10.

من إحداث التحول والتغير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لا بدّ من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.(1)

ويعرف أيضاً: على أنه مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم وسلوكهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم وفي مساراتهم الوظيفية.(2)

التعريف الإجرائي: المورد البشري هم الأفراد الذين يمتلكون المهارات، الخيرات المعارف والقدرات اللازمة الأداء مهامهم المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم توظيفهم لتحقيق أهداف المنظمة.

سادساً: الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكن أن يساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث وتساعد في ضبط الإشكالية كما أنّها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة، وهذه الأخيرة تعرّف بأنها الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن ثمّ القيام بدراستها بشكل جيد ثمّ تحليلها بطرق علمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي.(3)

(1) سهيل معرف، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2020/2021، ص 14-15.

(2) كنزة بوزنيط وفريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2015/2014، ص 09.

(3) سلطاني شيماء، الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي، مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشادلي بن جديد-الطارف، 2022-2021.

6-1. **الدراسة الأولى:** للباحثة إيمان بودريالة، دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية- أدرار - جامعة أحمد دراية- أدرار-، لسنة 2001-2002.(1)

تدور الأشكالية حول التساؤل التالي: ما أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في جامعة أحمد دراية أدرار؟

وقد إنطلقت الباحثة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر الدافعية المهنية للعامل على الأداء الوظيفي للعمال؟
- هل يؤثر الولاء المهني على الأداء الوظيفي للعمال؟

وقد تبنت الباحثة الإجراءات المنهجية التالية:

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي وذلك بغرض وصف أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعمال.

وقد تم إستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الإستمارة.

إعتمدت الباحثة على 21سؤال.

العينة المعتمدة: عينة عشوائية بسيطة

توصل إلى النتائج التالية:

- أن شعور العمال بالراحة في العمل نابع من راحتهم النفسية في العمل حيث توفر الإدارة الدوافع النفسية لدى العمال، وذلك لدفعه للعمل والمساعدة في تحقيق الأهداف المخطط لها.
- أن الولاء المهني يؤثر على الأداء الوظيفي فعند مايشعر الموظف بالولاء إتجاه المؤسسة التي يعمل بها فإنه يميل إلى تقديم أداء أفضل.

(1) إيمان بودريالة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.

التعليق:

- 1- أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في نفس التخصص ونفس المنهج.
- 2- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الدراسة الميدانية والأسئلة الفرعية والعينة، إضافة إلى دراستنا أدرج فيما سؤال رئيسي و3 أسئلة فرعية، وبالمقابل دراسة الباحث شملت 2 أسئلة فرعية.

6-2. الدراسة الثانية: للباحثة لنصاري مريم، دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك تامتغست، جامعة أحمد دراية أدرار، لسنة 2012/2013. (1)

تدور الإشكالية حول التساؤل التالي: ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامتغست؟
وقد إنطلقت الباحثة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تؤثر العوامل النفسية للعامل على أدائه الوظيفي؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر العوامل الغير مادية كالإحترام والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرار في تحسين أداء العامل؟
- 3- ماهو الدور الذي تلعبه جماعات العمل الغير رسمية والناشئة في محيط العمل في توجيه سلوك العامل داخل المركز الجامعي؟

(1) لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2012/2013.

وقد تبنت الباحثة الإجراءات المنهجية التالية:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي من أجل معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي لنتبع أثرها في ذلك.
- وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية:
- الملاحظة: قامت الباحثة بإعتماد الملاحظة المباشرة.
- الإستمارة: إتمدت الباحثة على 37 سؤال.
- المقابلة: قامت الطالبة بإعداد مقابلة تتضمن على 37 سؤال.

توصل إلى النتائج التالية:

- للعمال حاجات غير مادية يجب على الإدارة الاهتمام وإشباعها نظرا لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- تؤثر العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أوجد تنظيما غير رسمي مما أثر على الأداء الوظيفي.
- وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز الجامعي ويؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الأداء.

التعليق:

- أوجه التشابه:تنفق هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل والتابع، بالإضافة إلى استخدامنا لنفس المنهج (الوصفي).
- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الدراسة الميدانية، وكذلك في المؤهل العلمي حيث أن هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل في حين دراسة الباحث مذكرة لنيل شهادة الماجستير، وكذلك في دراستنا قمنا باستخدام العينة في حين أنّ الباحث لم يعتمد على العينة.

6-3. الدراسة الثالثة: للباحثة زروقي أمينة، دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية وإنعكاسها على فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، لسنة 2018/2017.⁽¹⁾

تدور الإشكالية حول التساؤل التالي: ما هو إنعكاس العلاقات على فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟

وقد إنطلقت الباحثة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل المشاركة في عملية إتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة فعالية أداء العمال؟
- 2- هل الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة؟
- 3- كيف يؤثر التعاون في العمل على الرفع من الروح المعنوية؟

وقد تبنت الباحثة الإجراءات المنهجية التالية:

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي من أجل التماشي مع أهداف وطبيعة موضوع البحث بغرض وصف الواقع وجمع معلومات دقيقة وفهم وتحليل متغيري الدراسة ومن ثم الخروج بإستنتاجات حول الموضوع من خلال تحليل آراء العمال حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي.

وقد تم إستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الإستمارة- الملاحظة.

- **الملاحظة:** قامت الباحثة بالاعتماد على الملاحظة البسيطة.
- **الإستمارة:** وقد إعتمدت الباحثة على 24 سؤال.
- **العينة المعتمدة:** عينة عشوائية منتظمة.

⁽¹⁾ زروقي أمينة، العلاقات الإنسانية وإنعكاسها على فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم إج تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018-2017.

توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أن هناك مشاركة في عملية إتخاذ القرار بين عمال مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز في حالة تفاعل وتشارك دائم مع بعضهم البعض.
- ✓ إنَّ الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي، وذلك من خلال علاقات الصداقة القوية، وطبيعة الإتصال بين العمال حتى خارج أوقات العمل وتقديم المساعدة لبعضهم البعض عند شعور أحد الزملاء بالتعب أو وجود أعمال صعبة الفهم وبعدها يلجؤون إلى أعمال الجماعة.
- ✓ إنَّ التعاون يؤثر في العمل على الرفع من الروح المعنوية من خلال إعتناء عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للتعاون كمبدأ أو التفاهم الوثيق بينهم أي أنهم يفضلون العمل ضمن جماعة العمل.

التعليق:

- أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل والتابع، إستخدامنا لنفس المنهج (الوصفي).
- أوجه الإختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الدراسة الميدانية وتختلفة في العينة.

سابعا: المقاربة النظرية:

يقصد بها وضع تصور للموضوع في قالب نظري ومنح الباحث الترسانة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار البحث وتفسير نتائج في ضوء مسلمات النظرية.⁽¹⁾

ومن خلال ماسبق ذكره يتبين لنا أن المقاربة النظرية المناسبة لموضوع بحثنا والذي يندرج تحت عنوان "غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وانعكاسها على الأداء الوظيفي" وهي نظرية العلاقات الإنسانية التي تعتبر من أهم المداخل النظرية الهامة في دراسة التنظيم بوجه عام والجانب الإنساني بوجه خاص لأن هذا المدخل وكما يتضح من إسمه أن يرتكز أساسا على العلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي ونحاول بذلك تطبيقه على أرض الواقع، بحيث تمثل مدرسة العلاقات الإتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري المعاصر، وقد جاءت كرد فعل لمبادئ وأفكار الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج، وأهملت مشاعره واحتياجات العنصر البشري في مجال علم الإدارة، وقد إنبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموع الدراسات وعرفت بدراسة هوثورن، والتي أجريت في مصنع هوثورن التابع لشركة "ويسترن إلكترونيك" فيما بين عامين 1924-1932، وقد قام هذه الدراسة مجموعة من العلماء الأخصائيين في علم النفس والإجتماع وعلى رأسهم "التون مايو" في شركة "ويسترن" لدراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين 30 ألف من عمال الشركة، بعد أن أستخدمت بعض الوسائل لتحقيق عدّة فروض "تايلور" التي كانت سائدة في تلك الفترة والتي قامت على دراسة العمل دراسة فردية وإن كانت تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع، وإن الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الإنتاج.⁽²⁾

⁽¹⁾ قسم الله فاطمة، غريب بسمه، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁽²⁾ زروقي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المجتمع بإحتياجاتهم الاجتماعية.
 - تقدير ما يبذله العاملون من أعمال جيدة.
 - تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية.
 - الكرامة الإنسانية حيث يتم إحترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
 - إن التخصص وتقييم العمل والإتجاهات الآلية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.
 - وجوب تحلّي المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
 - الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، بإشتراك العاملين وتحمل مسؤولية العمل.
 - الإتصال الغير رسمي وتبادل المعلومات والتعاون بين العمال والأدارة مهم جدا.⁽¹⁾
- وبذلك تكون مدرسة العلاقات الإنسانية قد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة وعليه فإن موضوع الدراسة يستوجب إستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية كون أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كمورد هام وذلك من خلال تفهم حاجة الفرد والجماعة والتركيز على الجوانب المعنوية أكثر من التركيز على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة دوافع الفرد بهدف زيادة فعالية أداء العاملين في جو يسوده التعاون والمشاركة في إتخاذ القرارات، ورضا الفرد عن عمله إنما هو نتيجة لشعوره بالتقدير والانتماء.

⁽¹⁾ بلقاسم سلاطنية، التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والتنظيم"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2008،

خلاصة:

وبهذا نكون قد قدّمنا أهم مفاتيح دراستنا أولاً وهما تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية وكذا الأداء الوظيفي وقد تطرقنا أيضاً إلى تحديد مفهومي المؤسسة وبيئة العمل، وعرض الدراسات السابقة لتكون منطلق لبناء الفصول النظرية لمتغيراتها وكذا ربطها ميدانياً من خلال إستنباطنا للمفاهيم الإجرائية وترجمتها ميدانياً، وهذا ماسوف نتطرق إليه في الفصول القادمة.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري لغياب العلاقات الإنسانية

تمهيد

أولاً: نشأة العلاقات الإنسانية.

ثانياً: خصائص العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية.

رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية.

خامساً: أنواع العلاقات الإنسانية.

سادساً: مبادئ العلاقات الإنسانية.

سابعاً: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

خلاصة

تمهيد:

تعدّ العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، الميدان الذي يرمي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل من خلال تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وطاقاته، حيث تساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد، فغياب العلاقات الإنسانية يعد من التحدّيات التي تواجه العديد من المؤسسات فهي تأثر على الأفراد وعلى الأداء داخل المؤسسة، حيث يصبح تفاعل الموظفين فيما بينهم محدودًا، مما يؤدي لزيادة التوترات وعدم وجود بيئة محفزة للإبداع والابتكار.

أولاً: نشأة العلاقات الإنسانية.

إن علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قُدم خلقه وأول تجمع بشري وتجلي الاهتمام بقدسية هذه العلاقة ظهور الدّعات الدينيّة التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التّعامل بينهم ومثاله وما تحلّى صراحة بالتأكيد عليه ما حثّ عليه من حسن معشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ سورة آل عمران - الآية 159-

اشتمل نصّ هذه الآية الكريمة على وصف نبي الرحمة التي أمده الله، بما وصفه بلين الجانب ثم وجهه توجيهها تربويا للأخذ بجملة من مكارم الأخلاق وفضائل السلوك ومن الأسس العامة في الأخلاق الإسلامية الدافع الجماعي ويأتي في مقابل هذا الأساس الخلقي خلق الأنانية والانفرادية أو الانعزالية الذي ترجع إليه مجموعة من النقائص الخلقية في السلوك الإنساني والدافع الجماعي وشعور الفرد بأنه جزء من الجماعة هو عضو من أعضائها أو خلية من خلاياها مع شعوره بأنه محتاج إليه فهو يحبّ الجماعة ويلزمها ويكره الإنفراد والانعزال ولايستطيع الإستمرار في الوحدة، وقد كان ظهور أول إعراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب فلسفة الإدارة "للعلامة أندروار". حيث جاء فيه إعرافه بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة، كما أنه أكد على الناحية الثالثة في المقدمة السابقتين وهي الإنسان كما دارت أغلب أفكار كتاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة حيث صارت في نظرهم عبارة عن تنظيم إجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي وركزوا على الاهتمام في كيفية علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الإستجابة بطرق التأثير والإستماله وغيرها.⁽¹⁾

⁽¹⁾خالد لطرش، يوسف بوخالفة، العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D.لتخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- 2022-2023، ص33.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غاية لأدارة الحديثة لأنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض سهولة إدارة المنشآت، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري فلاشك إن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذا أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مهما يبدو عليه بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسيّة لخلق الشعور لديهم بالإنتماء ورفع روحهم المعنويّة ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطوّر فأصبح يهدف إلى جانب ماسبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة. (1)

ثانيا: خصائص العلاقات الإنسانية

من أهمّ الخصائص نجد مايلي: (2)

- التوجّه الإنساني الذي يؤدّي إلى المناخ التنظيمي الذي يتسم بالقيادة الديمقراطية في الإشراف والإتصال المباشر بين العمل والإدارة.
- الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي والاقتصادي للموظف.
- تلبية رغبة الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية في العمل.
- بعث روح الترابط والتواصل بين الموظفين والتشجيع على العلاقات الغير رسمية.
- تقدير إحتياجات الأفراد لضرورة الجماعة.
- المشاركة والإتصال الفعال لهم والأثر الإيجابي للعمل.

(1) بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015-2016، ص352.

(2) زريق زهية، بن مخفي آسية، دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة الأعمال، قسم: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص 36-44.

ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية:

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية في مايلي: (1)

-كونها تركز على الاهتمام بالفرد وعلاقاته سواء في مجموعة أو مستقلاً عبر التنظيم الرسمي والغير رسمي لدفعه للعمل ورفع روحه المعنوية.

-أن كفاية الإدارة وجودة الإنتاجية تبدأ بالتعريف على طبيعة العلاقات في جو العمل أولاً.

-أي قصور في العلاقات الإنسانية يؤدي إلى اضطراب العمل وعدم تحقيق العدالة وبالتالي نقص الإنتاج.

-أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى إحساس الموظفين بقيمتهم، ومشاركتهم في صنع القرار، ومساعدتهم في حل مشاكلهم وإخفاء الشائعات وانخفاض المنازعات العمالية ومقاومة أقل للتغيير.

رابعاً: أهداف العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية العديد من الأهداف من أهمها: (2)

-أنها تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد الموظف ليتمكن من تحقيق النتائج في مجال عمله.

-رفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة داخل المؤسسة.

-تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.

-العمل على إيجاد الجو النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة.

(1) صمراء دحماني، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 23، 2017، ص79.

(2) المرجع نفسه، ص76.

-تنمية الصلات الودية والتعاون والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

-تحقيق التعاون والمشاركة بين الموظفين والإدارة من ناحية وبين الموظفين وأنفسهم من ناحية أخرى.

خامسا: أنواع العلاقات الإنسانية:

أشار رشوان إلى أن هناك نماذج لتصنيف العلاقات الإنسانية ومنها: (1)

1-علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات متباينة مستمرة: فالعلاقات المؤقتة تقتصر على موقف معين تبدأ ببدايته وتنتهي بنهايته، أما العلاقات المستمرة فهي شبيهة بعلاقة الزمالة في العمل.

2-علاقة أولية وعلاقة ثانوية: الأوليّة: سمتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف، في حين نجد أن من سمات العلاقات الثانوية التفاعلية الهادف لتحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة.

3-علاقة تنظيمية وعلاقة عامة: التنظيمية هي التي تشمل وسط تنظيمي معين، كالعلاقة بين عمال المصنع مع بعضهم البعض، وتربطهم هذه العلاقة بالإدارة المسؤولة عنهم، أما العلاقة العامة فهي القائمة بين المؤسسات وبين جمهور له علاقة بهذه المؤسسة بهدف كسب ثقته.

4-علاقات إيجابية وعلاقات سلبية: الإيجابية تؤدي إلى الإنسجام والتماسك المجتمعي، أما العلاقات السلبية فتؤدي إلى التباعد والإنعزال وفك دعائم التماسك المجتمعي.

(1) محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1426هـ / 2005م، ص 155-156.

سادسا: مبادئ العلاقات الإنسانية

تنطوي العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ: (1)

- تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب المادية في الأداء، حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المصنع بإحتياجاتهم الاجتماعية.
- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- وضع الفروق الفردية بين الموظّفين في الإعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء المشاركة أو هذا التّعاون.

سابعا: كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

- تعدّدت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لبناء العلاقات الإنسانية وخلق جو يسوده الثقة والولاء للمؤسسة ومن بين هذه الأساليب ما يلي:
- 1- **توفير الإتصال الفعال:** للإتصال أهمية في تماسك الجماعة وتوجيهها لأنّه العمليّة الهادفة لنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي على أساسها يتوحدّ الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري حيث يتوقف نوع الإتصال على نوع القيادة أو الإدارة، الإتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كلّ فرد بصورة مباشرة حيث يكون الرئيس هو مركز الإتصال، أمّا الإتصال الديمقراطي فتقدّم خطواته في كل إتجاه بين الرئيس والمرؤوسين ويتميز هذا النوع بأنّه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات.

(1) إيمان تغري، بشير لعريط، مبادئ العلاقات الإنسانية بمنظّمات الأعمال في ضوء الشريعة الإسلامية، دراسة نظرية تشخيصية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص415.

2- أسلوب عمل الفريق: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهويات والميول إلى الأشياء والمهنة ويؤدي العمل داخل الفريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق والمؤسسات التي يعملون فيها، والتعاون هو القاعدة الأساسية، فالأعضاء يرغبون في العمل في جماعة.⁽¹⁾

3- المشاركة: تعني منح المرؤوسين فرصة المشاركة في إتخاذ القرار مهما كان مستواه الوظيفي وذلك حتى يكون القرار مقبولا منه وينال رضاه ودعمه، فإن القرار الذي يشترك المرؤوسين في صناعته ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبالتالي يبذلون جهدهم في العمل على تنفيذه نحو الأفضل، فالمشاركة في إتخاذ القرار تعدّ وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فعالية.

4- التّشاور: يعتبر مظهرا عمليا للمشاركة إلا أنه يترتب عليه بالضرورة إبداء الرأي والتوضيح في حين أنّ ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة والتّشاور يعطي إحترام الفرد وإحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلة قائمة.

5- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثير من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن العلاقات الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل كالحالات الغياب وإنخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والشكاوي بين الأفراد وذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات.⁽²⁾

⁽¹⁾صوالي فطيمة، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة الإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- 2018-2019، ص37-38.

⁽²⁾صوالي فطيمة، المرجع نفسه، ص39.

إنّ في بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة تتطلّب وجود عملية اتّصالية اجتماعية تساهم في تشكيل وبناء علاقات حسنة وصدقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتتطلب العمل الجماعي من أجل تحسين أداء العمال كفريق واحد ولتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك إعطاء الفرد إنسانيته وأهميته ومكانته في المؤسسة والإهتمام بجوانبه المعنوية أكثر من جوانبه المادية.

خلاصة:

من خلال ما تمّ إستعراضه فقد إتضح لنا أنّ العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة سواءا أردنا أم لم نرد ولايمكن القضاء عليها بل أكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماما وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المؤسسة، ذلك لأنّ هذه العلاقات لا تحقّق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينتمون إلى هذه المؤسسة في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية للأفراد والموظّفين.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

- أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.
- ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
- ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي.
- رابعاً: محدّدات الأداء الوظيفي.
- خامساً: طرق تحسين الأداء الوظيفي.
- سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- سابعاً: معوّقات الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يرتبط إزدياد نمو المؤسسات وإتساع تطلع عملها من خلال إحتلال موضوع الأداء الوظيفي لإعتباره جزء من إهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطوّرت النظرة إليه بإعتباره عملية من العمليات الأساسية ومنه تعدّ عملية الأداء الوظيفي طريقة من الطرق الإدارية الهامة والمعقّدة، فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط ومنه فإن الغرض من هذا الفصل يمثل في إلقاء الضوء على عملية إدارة الموظّفين، بحيث سيتمّ التعرض إلى أهمية الأداء الوظيفي محددات الأداء الوظيفي، ابعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. وبالتالي يعتبر الأداء الوظيفي مهم جدا في بيئة العمل بالمؤسسة على إعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها فهو المؤشر نحو تقدمها لتحقيق الأهداف الموجودة وإمكانية الإستمرار والمنافسة في ظل الظروف والمتغيرات الداخلية للمؤسسة أو بيئة العمل.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء أهمية كبيرة في أي مؤسسة تتجلى في ما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهي العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحوّل الموارد على مواد مصنّعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء موظفيها كما هو مطلوب. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للموظفين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة على إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة)، حيث أنّ تطوّر المؤسسة من مرحلة نمو لأخرى إنّما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، ص 481-482.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإنّ العناصر المتفق عليها تتمثل في: (1)

1-كفايات الموظف: تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وتمثّل هذه الكفايات خصائصه الأساسية، ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها الموظف فتكون سبباً في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من الموظفين، فهي خصائص مميزة للموظف دون سواء تمكنه من الرقيّ في أدائه، وبالتالي فإنّ هذه الخصائص تختلف كلّ حسب مكونات شخصيته.

2-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وكذا الخلفية العامّة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها، يعتبر الإلمام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئسية للأداء الجيد، ذلك لأنّ إحاطة العامل بكلّ ثانياً وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فإنّ المعرفة بمتطلبات المهمة يعدّ مؤشراً أساسياً لزيادة الأداء.

3-بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة، أمّا العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. لطالما كانت بيئة التنظيم من أهمّ المتغيرات المؤثرة على العمل عموماً وعلى الأداء الوظيفي خصوصاً، ذلك لأنها مصدر كلّ التنبهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات ذلك لأنها مصدر كلّ التنبهات بما تحمله من تأثيرات ولذلك تعدّ بيئة تنظيمية مناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كلّ مؤسسة.

4-كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، ص56-57-58.

5- المثابرة والوثوق: تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه، يتعلّق هذا الجانب بعلاقة الموظف بعمله وترتبط بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل، والتصرّف بجديّة وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنته، لأنّ الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجد صعوبة فيها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل إحترام وتقدير المؤسسة.

ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن تمييز ثلاثة 3 أبعاد للأداء الوظيفي وهي:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانيّة أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعدّ المقاييس التي تقيس به سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، وقد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج هذا تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج والمواصفات، والتي تقيسه درجة خلق الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يُبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حلّ أو قرار لمشكلة معيّنة أو الأسلوب الذي يتّبع في إجراء بحث أو دراسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾إبشار حزي، موقع إلكتروني، syrianvirtual uniuersity، إطلع عليه بتاريخ 2025/02/13 على الساعة

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

قد جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في مجالات متعدّدة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتغيير التذبذب فيه صعوداً أو هبوطاً ومحدّدات الأداء هي:

4-1. **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع عن العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفاً.

4-2. **مناخ أوبئة العمل:** يتّضح أن يتمّ تهيئة مناخ العمل سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو التقسيم، أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي إنعكاس لدافعه على العمل.

4-3. **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدّد له. أمّا (الخزمي) فيذكر أنّ هناك أربعة عوامل تنتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلّق بالأداء المطلوب والعوامل الأربعة هي:

- ما معرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف.
- الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.
- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.
- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.⁽¹⁾

⁽¹⁾فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، صف 45-46.

خامسا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

إن هدف تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الدراسات الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب وفلسفة تحسين وتطوير تلك العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة بدءا بالقيادات العليا وإنهاء بالمستويات التنفيذية في كل المجالات، ويجب أن تكون بداية التحسين الذي تسعى إليه المؤسسات بهدف رفع مستوى الأداء لموظفيها ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وهو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعّالة، ويتم ذلك بعدة طرق من أهمها:

1) التدريب: يجب على الموظفين تنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال دورات تخصصية في مجال عملها.

2) التوجيه والإرشاد: كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك وأقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته، فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته ويحدد مشكلاته وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة بالإضافة إلى التعليم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه والإرشاد المختصة لكي يصل إلى تجديد وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بكفاءة أداء عالية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ كريم دروازي: الأداء الوظيفي الإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2010/2011، ص120.

سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يرى العديد من كتاب الإدارة أنّ ثروة المنظمات تعتمد على مدى مساهمة أصولها البشرية التي تعرف بـ "الرأس مال الفكري" ذوي الكفاءات والمعارف القادرين على تعظيم الأداء وخلق النتائج المثمرة، لكن وبسبب تأثيرات البيئة المحيطة يتعرّض أدائهم لمد وجزر نتيجة عوامل تعيق أدائهم وعليه فإن أغلب ما اتفق عليه من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن في:

1-العوامل التنظيمية: والتي تشمل :

1-1/ غياب الأهداف التنظيمية: إن مدى فاعلية أداء الموظّفين في المؤسسة يعتمد على المؤسسة نفسها، بحيث أن المؤسسة التي تعمل دون وجود مهمة إستراتيجية واهداف واضحة لا تستطيع أن تقيس مدى ماتحقق من إنجازات أو أن تحاسب عمالها على أدائهم.

-إذ أن غياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض، إذ يمكن أن يتساوى في هذه الحالة العامل الكفئ مع العملاء الأقلّ أداء ويفتح المجال أمام تدني الروح المهنيّة ويشوع الفوضى نتيجة غياب مرجعيّة للأهداف الواجب تحقيقها مايفتح المجال لتدني مستوى الأداء عموما.

1-2/ عدم المشاركة في الإدارة: يعتبر مبدأ المشاركة والشورى في إتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد بحيث يؤثر هذا المبدأ على الموظّفين وعلى تعاونهم وإلتزامهم ما يعمّق شعورهم بأهميتهم للمؤسسة ويزيد من إخلاصهم وتفانيهم في العمل، بحيث أن إلغاء دور الموظّفين في المشاركة في الإدارة أو في صنع القرار يساهم في إضعاف شعورهم بالمسؤوليّة والعمل الجماعي، ويجعل كلّ واحد بصفه "الأنا" أي يعمل لوحده دون أن يشارك زملائه في الأعمال حتى وإن كانت مقترحات تُثري العمل، وبالتالي فإن تهميش الإدارة لموظّفيها وعدم الإكتراث

لجاراتهم يؤدي إلى تدني مستوى شعورهم بالرضا ومن ثم إنخفاض دافعتهم وحماسهم للعمل والذي ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي.(1)

1-3/ إختلاف مستويات الأداء: إنَّ عدم نجاح الأساليب الإداريّة التي تربط بين معدّلات الأداء المردود المعنوي والمادي الذي يحصلون عليه من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الأداء بحيث كلما كان الإرتباط واضحا بين مستوى أداء الموظّف وبين الترقّيات التي يحصل عليها كلّما أثر ذلك على أدائه، ولهذا لا بدّ من توفّر نظام فعّال لتقييم الأداء يتم من خلاله التمييز بين الموظّف المنتج، متوسط الإنتاج وضعيف الإنتاج، ولا بدّ أن تراعي الإدارة فيه الشروط الضرورية لتقييم الأداء، وربطهما بترقيات مناسبة ومحدّدة تتلائم مع واقع العمل، كما لا بدّ أن يطلع عليها كل الموظّفين ويوافقوا عليها لأجل ضمان تحقيق العدل والمساواة بين الجميع، ولضمان السّير الحسن للأعمال.

1-4/ ضعف نطاق الإشراف: يترتّب على ضعف الإشراف إنخفاض الروح المعنوية للموظّف وخلق جو من عدم الثقة والإحترام، وقد يؤثر إنعدام الإشراف أو ضعفه بشكل كبير على الموظّف الجديد الذي يحتاج إلى التوجيه والتدريب المستمر. لهذا فإنّ نقص الإشراف عموما يؤدي إلى شعور الموظّف بالضعف والإحباط وعدم الأمان، إذ يجد نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرّة لا يملك عنها أيّة معلومات أو تجربة، لذلك يحتاج إلى مشرف يتولّى مهمة إرشاده، لكن لذا مالم يجد من يقدم له العون ينطوي على نفسه يفشل في أداء مهامه وبالتالي يؤثر نقص الإشراف على الأداء الوظيفي للفرد.

1-5/ ضعف نظام الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تزيد من دافعية الفرد للعمل وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وقد تظهر هذه الحوافز في شكل مكافآت فردية أو جماعية لتوطيد أوامر التّعاون بين الأفراد والجماعات.

(1) عدنان نبيلة، مرجع سابق، ص 61-62.

إن غياب نظام الحوافز من شأنه أن يضعف الهمم ويؤثر على رغبة الأفراد في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وحتى في درجة إلتزامهم وصدقهم في أعمالهم، أو بالأحرى فإن غياب نمط واضح في للحوافز من شأنه أن يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد ويقلل من قدراتهم الإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

1-6/ مشكلات التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي ذلك الجهد الذي يهدف إلى تحسين نوعية الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعليته بعده التنظيمي، ليصبح قادر على مسايرة الظروف الجديدة.⁽¹⁾

وبالتالي قد ينجم عن سوء تطبيق التطوير التنظيمي تعقد الأوضاع في المؤسسة ما يؤثر بدرجة مباشرة على الموظفين وعلى أدائهم لمهامهم ذلك لأن أية نية للتطوير لا بد أن تبني على أسس متينة يتم فيها إشراك الموظفين حتى يتسنى لهم التعرف عن قرب عن الغرض من التطوير وتتضح لهم بذلك الأهداف التي سيساهمون في تحقيقها فتكون أهدافهم واضحة وكذلك أدائهم.

2-العوامل البيئية والشخصية: تتمثل أهم هذه العوامل التي لها صلة مباشرة بالفرد وبيئة المؤسسة في:

2-1/مشكلات البيئة المادية: تعتبر هذه المشاكل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، حيث أن عجز المؤسسة على توفير بيئة مادية مناسبة من شأنه أن ينعكس سلبا على أداء الموظفين.

2-2/ الثقافة التنظيمية: تمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد الفرد للمؤسسة، وتشكل في أغلب الأحيان الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية وتمثل الحراك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، بحيث كلما

(1) عدنان نبيلة، مرجع سابق، ص 62-63-64.

كانت الثقافة التنظيمية قويّة بالمؤسسة كلما زاد إيمان، الافراد بانتماهم التنظيمي ما يخلق التحفيز والدافعية للأداء.

ويتضح أنّ العكس صحيح فغياب الثقافة التنظيمية للجميع تحت رأسها كلّ الأفراد وتحقق التوافق فيما بينهم قد ينعكس سلبا على أدائهم وعلى التوجّه الكلي للمؤسسة فتعمّ الفوضى نتيجة إنعدام التوافق.

2-3 / التسيّب الإداري: إذا يعتبر التسيّب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدّلات الأداء، ويعني تخلي الموظّفين وإنصرافهم عن تأدية واجباتهم الوظيفية ممّا يؤدي إلى تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية. فالتسيّب اليوم أصبح من الممارسات السلبية التي تعاني منها جل المؤسسات على إختلاف نوعها سواء كانت عامّة أو خاصّة، ولهذا يمكن القول أن التسيّب أصبح على قائمة الأسباب الأولى لضعف الأداء لما يخلفه من خسائر فادحة للمؤسسات من جهة وللموظّف من جهة أخرى وعلى العموم فإنّ التسيّب يتسبب في انخفاض مستوى أداء الموظّفين نتيجة شيوع السلوكيات المنحرفة من اللامبالاة والتهرب من المسؤولية وإتخاذ القرارات.⁽¹⁾

2-4 / سوء إدارة الوقت: يعتبر سوء إدارة الوقت من العوامل المؤثرة على الأداء بحيث ينجم عنه غياب التنظيم، والتهرب من التقيّد بالقوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة وكذلك تراكم الأعمال. وأنّ هذه السّمات المصاحبة لسوء إدارة الوقت تؤدي بالموظّف إلى السرعة إنجاز الأعمال بأقل كفاءة، على أساس إعتبارها عبئا لا بد التخلّص منه بغض النظر عن جودة مخرجاتها أو نتائجها، ولهذا فإنّ سوء إدارة الوقت ينعكس سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة من جهة، وعلى أداء الفرد الذي قد تؤثر سلوكياته الناجمة عن سوء إدارته للوقت في كفاءته، أمانته، مهنته، ومصداقيته في أداءه لأعماله.

(1) عدنان نبيلة، مرجع سابق، ص 64-65-66.

2-5/مشكلات الرضا الوظيفي: يعدّ الرضا الوظيفي من أحد ركائز تعظيم وتحسين الأداء، ولهذا فإن إنعدام الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية لتدني معدلات الأداء، فالرضا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتأثر كذلك بالحوافز المعنوية. كذلك يتأثر الرضا إضافة إلى ماسبق بالعوامل الاجتماعية كالعادات، والتقاليد، وكذا المشاركة في العمل، أسلوب التعامل، الأجر... إلخ كلها عوامل تسهم في زيادة معدلات الرضا وانخفاض نسبتها ما يؤدي إلى تراجع وتقهر الأداء الوظيفي. وعموما فإن العوامل المؤثرة على الأداء قد تكون نابعة من الإجراءات والسياسات التنظيمية، المتبعة، كعدم ملائمة برامج وتقييم الأداء لواقع المنظمة أو تصميمها على أسس غير موضوعية.(1)

سابعاً: معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة أسباب تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد من تطوره، نلخص أهمها فيمايلي:

- ضعف الإختيار والتعيين في الوظائف.
- عدم تلبية حاجات ورغبات الموظّفين.
- المشاكل الماليّة والإضطرابات العاطفية وعدم الثقة في النفس.
- عدم صحّيّة ظروف العمل.(2)

(1) عدنان نبيلة ، مرجع سبق ذكره، صفحة 66،67

(2) عادل بومجان وآخرون، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، مجلد 18، عدد 2، 2018، ص 128.

خلاصة:

يمكننا القول أن موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في وظيفة المؤسسات، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه فإن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، فهي تعمل على صقل المهارات والقدرات لدى عماله وإعتبارهم موردا لتحقيق مستويات المحافظة وإنشاء علاقات قوية مع العملاء.



الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.

تمهيد

- أولاً: مجالات الدراسة.
- ثانياً: منهج الدراسة.
- ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
- رابعاً: عينة الدراسة.
- خامساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
- سادساً: نتائج الدراسة.
- سابعاً: توصيات الدراسة.

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أو التّطبيقي الأرضيّة التي يتم فيها ممارسة وتطبيق الأطر النظرية التي يتم جمعها من مختلف الدراسات السابقة، لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفقا لتسلسلها المنطقي والعلمي، حيث سنتعرف أولا على مكان الدراسة الميدانية ثم المنهج المستخدم والأخذ بأدواته وتطبيقاته على العينة قصد الدراسة ثم نخلص إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة 03 مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

1/المجال المكاني: أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف التي أنشئت بعد الاستقلال، عرفت تطوراً ملحوظاً خاصة في الفترة الأخيرة بعد التقسيم على ضوء المرسوم التنفيذي رقم **140/07** المؤرخ في **2007/05/19** والمتضمن تنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية.

حيث تغطي المؤسسة العمومية الاستشفائية دائرتين هما:

- دائرة الطارف.
- دائرة بوثلجة.
- التي تقيمان 07 بلديات هم:
- بلدية الطارف وسط.
- بلدية الزيتونة.
- بلدية عين عسل.
- بلدية بوقوس.
- بلدية بوثلجة.
- بلدية بريحان.
- بلدية بحيرة الطيور.

تشكل المؤسسة العمومية الاستشفائية من المصالح الآتية:

- مصحة الطب الباطني 50 أسرة.
- مصحة الجراحة والتوليد 30 أسرة.
- مصحة الجراحة العامة 30 أسرة.

- مصلحة جراحة العظام 30 أسرة.
- مصلحة طب الأطفال 20 أسرة.
- مصلحة حديثي الولادة 08 أسر.
- مصلحة الاستجالات 19 أسرة.
- مصلحة تصفية الدم 18 أسرة.
- مصلحة أمراض السرطان 10 أسر.
- مصلحة بنك الدم.
- مصلحة الأشعة.
- المخبر المركزي.
- مخبر التشريح المرضي.
- وحدة التشريح الطبي.

موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية: حيث تحتوي المؤسسة على 715 موظف

- أطباء مختصون: 53موظف.
- أطباء عامون: 41 موظف.
- شبه طبيون 318 موظف.
- إداريين 118 موظف.
- صيادلة 03 موظف.
- أعوان متعاقدون 182 موظف.

2/المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقناه في إجراء هذه الدراسة
بالمؤسسة.

أ-المرحلة الأولى: عبارة عن زيارة إستطلاعية تمكنا من خلالها التعرف على هيكل
المؤسسة.

ب-المرحلة الثانية: من 2025/04/07 توزيع الاسمارات وضبطها في شكلها النهائي.
3/المجال البشري: يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف المقدر عددهم 715 موظف وتم إجراء الدراسة على الموظفين الإداريين الذي يبلغ عددهم 118 موظف ثم أخذ جزء من هذه العينة.

ثانياً: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج بمثابة الدعامة الأساسية في أي بحث علمي، ويعرف منهج البحث العلمي بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، كما يعرف بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.(1)

ونظراً لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى لتحقيقها والوصول إلى ضبط موضوعي لجوانب موضوع الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي.

ولهذا يعرف **المنهج الوصفي** بأنه المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضع البحث وصفاً تفصيلياً دقيقاً، ويدرس كل جوانبها الكيفية، والنوعية والكمية، لعبر عن ملامحها وخصائصها وحجمها، وتأثيرها، وتأثرها ومدى إرتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها.(2)

(1) محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط3، 2019، ص47.

(2) محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص179.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

يعد اختيار أداة البحث أمراً ضرورياً، حيث أن جمع المعلومات يعد أمراً هاماً في البحث وأهميته مرتبطة بإختيار الأداة المناسبة، فبقدر ما توقف الباحث في إختيار الأداة وجمعه للمعلومات بشكل صحيح بقدر ماتوصل إلى نتائج جيدة وكافية لمعالجة موضوع الدراسة، وفي بحثنا هذا أختارنا كل من الملاحظة والإستمارة.

1) الإستمارة: وهي استمارة توزع على المبحوثين، بهدف استقصاء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد وهي إحدى الوسائل المهمة والمستخدمه في هذا السبيل، وتظهر أهميتها في اتساع التعامل بها واستخدامها في الحياة العملية.(1)

- **وتعرف كذلك:** بأنها أداة الجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وهي عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يوجهها الباحث إلى الأفراد المعنيين في البحث.(2)

1-1/بناء الإستمارة: لقد تم بناء الإستمارة والاعتماد عليها بجمع المعطيات من الميدان وكانت الوسيلة الرئيسية التي استخدمناها لجمع المعلومات وأداة لمعالجة موضوع دراستنا والتي اعتمدنا في اعدادها على تفكيك أسئلة الدراسة بعد اطلاع الأستاذ المشرف عليها وقد احتوت على 27 سؤالاً وتم صياغتها في شكلها النهائي وتم توزيعها على أفراد الدراسة، حيث قسمت إلى 4 محاور:

-**المحور الأول:** البيانات الشخصية تدور حول المميزات التي تختص بها كل مفردة من مفردات الدراسة من الجنس، السن، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

-**المحور الثاني:** العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ويحتوي هذا المحور على 07 أسئلة.

(1).خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي،مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2016، ص37.

(2).أشرف صابر كامل، أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2016، ص113.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور 08 أسئلة، حول تأثير ضعف التواصل بين الموظفين و المرؤوسين على الإنتاج داخل المؤسسة.

المحور الرابع: تضمن هذا المحور 07 أسئلة حول تأثير غياب العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة.

(2) الملاحظة البسيطة: وهي المشاهدة أو الانتباه العفوي العرضي يحدث دون قصد أو تركيز أو دوافع محددة أو استعداد مسبق، ولذلك فهذا النوع من المشاهدة أو الملاحظة يعتبر علميا لذا فإن الملاحظات والمشاهدات البسيطة وال عفوية لها قيمتها العلمية لأن كثيرا من الاكتشافات والقوانين والنظريات العلمية وخاصة في العلوم الطبيعية قد، تم تحقيقها بناء على الملاحظة العفوية والبسيطة، وتعتمد هذه المشاهدة أو الملاحظات البسيطة على الحواس مباشرة أو بصفة أساسية.⁽¹⁾

1-2/دليل الملاحظة (أنظر الملحق رقم 02)

⁽¹⁾محمد جلال الغندور، مرجع سبق ذكره، ص 235.

رابعاً: العينة وكيفية إختيارها:

1-العينة: تعرف العينة بأنها مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه.(1)

حيث استخدمنا في هذه الدراسة العينة القصدية التي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

2-العينات القصدية: هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.(2)

لقد تم إجراء الدراسة على العمال الإداريين الذين يبلغ عددهم 118 وتم تحديد العينة المطلوبة بـ 50 وحدة لذلك لا نحتاج عينة كبيرة الحجم. حيث تم الاعتماد على القاعدة الثلاثية التالية:

$$\frac{50 \times 100}{118} = 42$$

118 ← 100
50 ← س

(1) سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة النشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2019، ص85.

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص96

خامسا: عرض وتحليل البيانات:

جدول رقم 01: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
14%	7	ذكر
86%	43	أنثى
100%	50	المجموع

يتّضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب العينة من جنس الإناث وذلك بنسبة 86 %، يليها جنس الذكور بنسبة 14 % وهذا راجع إلى أن أغلبية المؤسسات والإدارات تعمل بها فئة الإناث أكثر من الذكور باعتبار أن المرأة ترى أن العمل ضمن الإدارات هو عمل نزيه يساعدها في أداء واجباتها المنزلية، ويتمشى مع أعراف مجتمعنا ولا يتطلب جهد عضلي، بينما فئة الذكور يفضلون الأعمال الحرة أكثر من العمل في المؤسسات ويمكن أن تكون الفرص المتاحة لهم في القطاعات الأخرى قد تقلل من نسبة إلتحاقهم بهذه المؤسسات.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
من 30.20 سنة	24	48%
من 40.30 سنة	20	40%
من 40 سنة فما فوق	6	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30.20 سنة، تليها من تتراوح أعمارهم من 40.30 سنة بنسبة 40% والذين من 40 فما فوق نسبة 12% وتعتبر أدنى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى وبالتالي فإن العينة تقع في مرحلة الشباب معظمة فئة الإناث فهم في سن النضج الفكري والعقلي مما يتوقع أن تكون إجهاتهم وأفكارهم ناضجة وتحملهم أعباء الوظيفة.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	14	28%
متزوج	36	72%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين والمتزوجات بنسبة 72 %، وهذا يعود إلى أنهم لديهم إرتباطات عائلية تفرض عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي، الذي يحقق بدوره الاستقرار الأسري وهذا ما يفرض عليهم العمل والتمسك به، تليها فئة العزاب بنسبة 28% وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تفضل الحرية في حياتهم مما قد يقلل من رغبتهم في العمل، أما فئة المطلقين والأرامل فهي منعدمة في هذه المؤسسة.

جدول رقم 04: يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تكوين عادي	6	12%
تقني سامي	7	14%
بكالوريا	11	22%
لسانس	17	34%
ماجستير	9	18%
دكتوراه	/	/
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي للعمل هو شهادة ليسانس بنسبة 34% تليها حاملي شهادة البكالوريا بنسبة 22% وماجستير بنسبة 18% وهذا راجع إلى أن أصحاب الشهادات الجامعية دائما مؤهلين للعمل في مثل هذه المؤسسات تليها تقني سامي 14% والتكوين العادي بنسبة 12% فهذا راجع إلى أن هذه الدبلومات مطلوبة في جميع مسابقات التوظيف نظرا لإرتباطهم بالمؤهل العلمي المطلوب، بينما لا يوجد أحد متحصل على شهادة الدكتوراه ونظرا لأن حاملي هذه الشهادة يفضلون العمل في الجامعة ولا يحبذون العمل في هذه المؤسسات.

جدول رقم 05: يوضح سنوات الخبرة:

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
30%	15	أقل من 5 سنوات
32%	16	من 10.5 سنوات
20%	10	من 15.11 سنة
18%	9	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة أن أعلى نسبة من المبحوثين لهم خبرة مهنية متمثلة من 10.5 سنوات بلغت نسبتهم 32% تليها نسبة المبحوثين التي تتمثل خبرتهم المهنية في أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 30%، في حين تتمثل الخبرة المهنية لباقي المبحوثين التي ترواحت مدة عملهم من 15.11 سنة والتي بلغت نسبتهم 20% فمن خلال خبرة الموظفين يمكن تحسين أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتليها آخر نسبة هي أكثر من 15 سنة فبرغم أن نسبة الخبرة كبيرة لكن نسبة الإجابة كانت قليلة بحيث بلغت نسبتهم 18% وهي كانت أقل نسبة وهذا بدوره راجع أن الموظفون ذو الخبرة الطويلة قد يواجهون صعوبة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية أو الإدارية مما يؤدي إلى فقدان الخبرة والمعرفة.

جدول رقم 06: يوضح أنت راض عن العمل الذي تقوم به:

الاحتمالات	التكررات	النسبة المئوية%
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 62% وهذا راجع إلى أنهم راضون عن العمل الذين يقومون به داخل المؤسسة لأن بيئة العمل يمكن أن تكون مناسبة لأداء مهامهم، أما الذين أجابوا ب لا بنسبة 38% وهذا يعود إلى أنهم غير راضون عن العمل لعدم تلقيهم الدعم والتحفيز ووجود المشاكل الإدارية.

جدول رقم 07: يوضح العوامل التي يمكن أن تساهم في غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل:

الاحتمالات	التكررات	النسبة المئوية%
ضغوط العمل	18	36%
ضعف التواصل	17	34%
التوزيع الغير متوازن للمهام	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36% لديهم ضغوطات في العمل وهذا يعود إلى وجود المشاكل وقلة التحفيز والكم الكبير من المهام وعدم التوازن بين الحياة والعمل، ومن خلال الملاحظات المستقاة من الميدان بتاريخ 2025/04/30 قد لاحظنا

ضغوط العمل أثرت على الموظفين وعلى أدائهم، تليها نسبة 34% لديهم ضعف التواصل وهذا راجع لعدم وجود تواصل فعال بين الموظفين وغياب الشفافية في العمل، أما النسبة الأخيرة المقدرة بـ 30% للتوزيع الغير متوازن للمهام وذلك يرجع إلى التمييز بين الموظفين في توزيع المهام وعدم مراعاة قدرات ومهارات الموظفين.

جدول رقم 08: يوضح وجود مشاكل شخصية بينك وبين الرئيس تؤثر على جودة الأداء داخل المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
68%	34	نعم
32%	16	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا في معطيات الجدول أن نسبة 68% من عينة الدراسة أجابوا بنعم بأن هناك مشاكل شخصية بينهم وبين رئيس تؤثر على جودة الأداء داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى شعور الموظف بالتوتر والظلم الذي يقلل في الإبداع في العمل وعدم وجود ثقة متبادلة بين الطرفين وضعف مستوى التواصل مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة، تليها نسبة 32% وهي نسبة ضعيفة بأنه لا توجد مشاكل شخصية وهذا راجع إلى التفاهم والاحترام في ما بينهم.

جدول رقم 09: يوضح بيئة العمل مساعدة لأداء مهامك داخل المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه وكما تشير البيانات الكمية أن نسبة 58% أكدوا بأن بيئة العمل لأداء المهام مناسبة داخل المؤسسة وذلك راجع لتوفر كل الإمكانيات والظروف الملائمة لأداء مهامهم، تليها نسبة 42% أكدوا عكس ذلك هذا ما يفسر لعدم وجود بيئة محفزة وهذا ما قد تم ملاحظته من الميدان بتاريخ 2025/04/07 نتيجة التوترات والضغوطات وكذلك ليس هناك دعم كافي من الإدارة في أداء مهامهم وتطورها.

جدول رقم 10: يوضح تأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائك وأداء زملائك:

النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 78% أجابوا بنعم بأن غياب العلاقات الإنسانية تؤثر على أدائهم وأداء زملائهم، وهذا يعود لضعف التواصل والإحترام المتبادل بينهم وخلق جو من التوتر والإنعزال فيما بينهم، تليها نسبة 22% أجابوا بأنهم يرون أن غياب العلاقات الإنسانية لا يؤثر على أدائهم وأداء زملائهم.

جدول رقم 11: يوضح غياب عبارات التقدير والإحترام والشكر نظيرة مجهوداتك قد تؤدي إلى شعورك بعدم الإحترام رئيسك في العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
76%	38	نعم
24%	12	لا
100	50	المجموع

تشير البيانات الواردة أعلاه المتعلقة بغياب عبارات التقدير والإحترام والشكر نظيرة مجهوداتك قد تؤدي لشعورك بعدم إحترام رئيسك في العمل حيث يتضح أن نسبة 76% أجابوا بنعم وهذا يرجع عند غياب هذه العبارات قد تؤدي لإنخفاض الدافعية وهذا ما قد تم ملاحظته عند نزولنا إلى الميدان بتاريخ 2025/04/07 فالموظف يشعر بأن جهوده غير معترف بها قد يفقد الحافز لتقديم الأفضل ويتضح أن المؤسسة لا تستخدم أسلوب التحفيز المعنوي، وقد أجابوا بنسبة 24% بأن غياب عبارات التقدير لا تؤدي بشعور الموظف بعدم إحترام رئيسه في العمل له وهذا راجع إلى أن هؤلاء الموظفين يتمتعون بدافعية ذاتية عالية ويعملون بجهد.

جدول رقم 12: غياب المكافآت المادية تؤثر على جودة أدائك داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
64%	32	نعم
36%	18	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64% من العينة أكدوا أن غياب المكافآت المادية تؤثر على جودة أدائك داخل المؤسسة، هذا يعود لأن أغليبيتهم يكون الدافع المادي لديهم أحد أهم أشكال التقدير في بيئة العمل، ومن خلال الملاحظات المستقاة من الميدان بتاريخ 2025/04/30 قد لاحظنا غياب المكافآت فعند شعور الموظف بأن جهوده تقدر ماديا قد ينخفض حماسهم للعمل، وقد أجابوا بنسبة 36% قد يكون لديهم دافع ذاتي قوي وشعورهم بالولاء للمؤسسة وأن التقدير المعنوي كافي لتحفيزهم دون الحاجة لمقابل مادي.

جدول رقم 13: يوضح توجد علاقة مباشرة بين الرئيس والموظفين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	36	72%	جيدة	11	22%
			حسنة	37	74%
			سيئة	2	4%
			المجموع	50	100
لا	14	28%			
المجموع	50	100%			

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة مباشرة بين الرئيس والموظفين بنسبة 72 % وهذا راجع إلى أنهم يشعرون بأنه هناك تفاعل وتواصل فيما بينهم مع الرئيس وهناك شفافية في بيئة العمل، أما نسبة 28% أجابوا بعدم وجود علاقة مباشرة مع الرئيس وهذا راجع إلى غياب التفاعل والتواصل والابتعاد عن رئيسهم مما يؤثر سلباً على أدائهم، وهذا ما أكدته البدائل بأن العلاقة بين الموظفين والرئيس حسنة بنسبة 74%، هذا راجع للتقدير والإحترام والإهتمام بالموظف وتقدير دوره بالمؤسسة، ونسبة 22% إعتبروا العلاقة جيدة و هذا يدل على الإحترام وشعور بعض الموظفين بالدعم المعنوي، وأجابوا نسبة 4 % بأنها سيئة هذا راجع على أنه هناك حالات من التوتر وغياب التقدير فيما بينهم.

جدول رقم 14: يوضح أدوات الاتصال بينك وبين المرؤوس:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
36%	18	مقابلات
22%	11	تقارير
26%	13	اجتماعات
16%	08	الهاتف
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يستخدمون أدوات الاتصال بينهم وبين المرؤوس حيث سجل الخيار الأول بالنسبة الأعلى وهي المقابلات والتي قدرت بـ36% وهذا راجع إلى تعزيز التّواصل بين الموظف والمرؤوس وكذلك زيادة الرضا الوظيفي وتليها بعد ذلك نسبة الاجتماعات والتي تقدر بـ26%، وهذا بدوره راجع إلى تقديم بعض التوجيهات والتعليمات وكذلك حل المشاكل الموجودة بينهم، وتأتي بعد ذلك بنسبة التقارير التي تقدر بـ22%، وهذا راجع إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة الشفافية وتعزيز التّواصل فيما بينهم، وتليها بعد ذلك النسبة الأخير وهي الإتصال عبر الهاتف المقدرة بـ16% ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لما يلعبه الهاتف في وقتنا الحالي من دور كبير في عملية التّواصل وهذا بالنظر للسهولة التي يوفرها في العملية التّواصلية خاصة ما يتعلق بتقليل الوقت والجهد.

جدول رقم 15: يوضح نعتقد أن عدم وجود تواصل فعال بين الموظفين يؤثر سلبا على الأداء:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ 82% أنهم يعتقدون أن عدم وجود تواصل فعال بين الموظفين يؤثر سلبا على الأداء وهذا ما تم ملاحظته عند زيارتنا للميدان بتاريخ 2025/04/07 حيث لوحظ أنه يوجد غياب تام للتواصل بين الموظفين وهذا راجع إلى سوء الفهم بين الموظفين ويمكن هذا أن يؤدي إلى الأخطاء والتأخير، وكذلك زيادة معدل الغياب عن العمل بسبب التوتر والضغط النفسي وتدهور العلاقات بين الموظفين والإدارة، وكذلك الضغوط العملية والزمنية التي تؤثر على التواصل، وكذلك الصراعات والتوترات بين الموظفين، وبعد ذلك يليها نسبة الذين أجابوا بـ 18% حيث أنهم يعتقدون أن عدم وجود تواصل فعال بين الموظفين لا يؤثر سلبا على الأداء وهذا راجع إلى تحسين مستوى الإنتاجية وتعزيز العلاقات في المؤسسة وتجنب الأخطاء وزيادة الرضا الوظيفي.

جدول رقم 16: يوضح كيفية التعامل مع مشاكل العمال:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
50%	25	عن طريق الإتصال الرسمي
14%	7	عن طريق الاتصال غير الرسمي
36%	18	معا
100%	50	المجموع

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين يرون بأنّ كيفية التعامل مع مشاكل العمال يكون عن طريق الاتصال الرسمي حيث قدرت نسبتهم بـ50% وهي أكثر نسبة وهذا راجع إلى تحديد المشكلة بوضوح وكذلك التواصل مع الموظف المعني بطريقة رسمية، مع اتّخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلة وتليها بعد ذلك أنّ التعامل مع مشاكل العمال يكون معا عن طريق الاتصال الرسمي وغير رسمي حيث تقدر نسبتهم بـ36%، فمن خلال استخدام كلتا النوعين من الاتصال يمكن التّعامل مع مشاكل العمال بطريقة فعالة وتليها آخر نسبة وهي الاتصال غير رسمي والتي يقدر بـ14% ويتمّ عن طريق الاستماع الفعال للموظفين لفهم مشاكلهم وتقديم الحلول الممكنة بطريقة غير رسمية.

جدول 17: يوضح أنّ هناك تشاور بين الرئيس والموظفين حول مشكلات العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يتّضح لنا من خلال الشواهد الكمية بأنّ نسبة 74% أجابوا بـ "نعم" يرون أنّ هناك تشاور بين الرئيس والموظفين حول مشكلات العمل وهذا ما قد تم ملاحظته عند زيارتنا للميدان بتاريخ 20/04/2025 ، حيث أنّ التشاور يساهم في تحسين بيئة العمل وتحسين الأداء وحل المشاكل الموجودة بطريقة فعّالة ويقوي العلاقات بينهم ويزيد من الثقة المتبادلة، وهنا يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي عندما يتم الإستماع إليهم والمشاركة في حلّ المشكلات وهذا بدوره يقلل من الصراعات والتوترات في بيئة العمل، وتليها نسبة الذين أجابوا بـ "لا" تقدر نسبتهم بـ 26% حيث يرون أنّه لا يوجد تشاور بين الرئيس والموظفين حول مشكلات العمل وهذا بدوره يؤدي إلى سوء الفهم بين الرئيس والموظفين وزيادة التوتر والقلق وإنخفاض مستوى الإنتاجية والكفاءة.

جدول رقم 18: يوضح أنّ هناك إحترام متبادل بين الرئيس والموظفين في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

يتبين لنا أنّه من خلال الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ80% حيث يرون أنّ هناك احترام متبادل بين الرئيس والموظفين في العمل وهذا ما قد تم ملاحظته بتاريخ 2025/04/20 وهذا بدوره راجع إلى أن الاحترام المتبادل بين الرئيس والموظفين يمكن أن يكون له أثر إيجابي كبير على بيئة العمل والأداء يسعى إلى تعزيز التواصل الفعال بينهم وتقليل الصراعات والتوترات في العمل، كما أنّه يخلق بيئة عمل إيجابية ومريحة كما أن الموظّفين عندما يشعرون بالاحترام يزدون من إنتاجيتهم وجهودهم وولائهم للمؤسسة، وتليها نسبة الذين أجابوا بـ "لا" وتقدر بـ20% فمن وجهة نظرهم يرون أنه لا يوجد إحترام متبادل بين الرئيس والموظفين في العمل وهذا راجع إلى سوء التواصل بين الرئيس والموظفين، وهذا بدوره ناتج عن بيئة عمل سلبية وغير مريحة كالتمييز بين الموظفين وهذا كله يخلق جو من التوتر والضغط النفسي.

جدول رقم 19: يوضح تقييم مستوى التواصل بين الموظفين في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ممتاز	8	16%
جيد	18	36%
متوسط	24	48%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقيمون مستوى التواصل بين الموظفين في المؤسسة بمستوى متوسط حيث تقدر نسبتهم بـ 48% وهي تمثل أعلى نسبة من خلال إجابة المبحوثين وهذا راجع إلى أنه قد يكون هناك تواصل فعال بين بعض الموظفين في بعض الأحيان وقد يكون هناك بناء علاقات فيما بينهم، وتبادل أفكارهم وأرائهم وتليها بعد ذلك الذين يقيمون مستوى التواصل بين الموظفين في المؤسسة بمستوى جيد وتقدر نسبتهم بـ 36%، وهذا راجع إلى التواصل المفتوح بين الموظفين ويعزز الثقة والتعاون كذلك التواصل الجيد يقلل من الأخطاء وسوء الفهم، وتأتي آخر نسبة وهي أنهم يقيمون مستوى التواصل بين الموظفين بمستوى ممتاز حيث تقدر نسبتهم بـ 16% وهذا بدوره راجع إلى زيادة الولاء للعمل والموظفين وكذلك زيادة الابتكار والابداع وللحفاظ على مستوى التواصل الممتاز يجب تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والابتكار.

جدول رقم 20: يوضح الطرق التي يمكن من خلالها تحسين التواصل داخل المؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
25%	14	تدريب الموظفين على مهارات التواصل
32%	16	استخدام تقنيات تواصل فعالة
40%	20	الشفافية في اتخاذ القرارات
100%	50	المجموع

يتّضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن من الطرق التي يمكن من خلالها تحسين التواصل داخل المؤسسة وهي الشفافية في إتخاذ القرارات وهي تقدر بأكبر بـ40% ومن خلال الملاحظات المستقاة من الميدان بتاريخ 20/04/2025 بمعنى أنّ هناك مشاركة بين الموظفين في عملية إتخاذ ووضوح الأهداف والقرارات وتقليل الشكوك والمخاوف حول القرارات وهذا بدوره راجع إلى تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين وهذا من خلال مشاركة الموظفين وزيادة الابداع والابتكار، وتليها طريقة استخدام تقنيات التواصل فعالة وتقدر نسبتهم بـ32% يمكن أن يساعد في تحسين التّواصل بين الأفراد والفرق في بيئة العمل واستخدام الرسائل الفورية للتواصل السريع، وتليها آخر نسبة وهي تدريب الموظفين على مهارات التواصل وتقدر نسبتهم بـ28% وهذا راجع إلى تقديم دورات تدريبية حول مهارات التواصل وعقد ورش عمل لتدريب الموظّفين على مهارات التّواصل.

جدول رقم 21: يوضح اعتقاد أن غياب العلاقات الإنسانية يؤثر على أدائك الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% أكدوا أن غياب العلاقات الإنسانية يؤثر على أدائهم الوظيفي لأنهم يرون أن العلاقات الإنسانية عنصر فعال لزيادة الإنتاجية والتحفيز على العمل أكثر، فالإحترام والدعم المتبادل يساهم في خلق بيئة عمل جيدة، أما نسبة 30% أقرروا عكس ذلك وهذا راجع أن الكفاءة والإنتاج أهم من العلاقات داخل المؤسسة. جدول رقم 22: يوضح تشعر بأن غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي للتقليل

من جودة الأداء:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
62%	31	نعم
10%	5	لا
25%	14	أحيانا
100%	50	المجموع

نلاحظ في معطيات الجدول أنّ نسبة 62% يشعرون بغياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي للتقليل من جودة الأداء وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ترى أن العلاقات الجيدة بين الموظفين تشجع على التعاون وتحفز على زيادة الإنتاجية وعند غيابها تفقد المؤسسة استقرارها مما يؤدي لضعف الأداء، أما 25% يرون أن التأثير ليس ثابت هذا يعني أن العلاقات مهمة لكن ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على جودة الأداء، تليها نسبة 10% لا يشعرون بغياب العلاقات داخل المؤسسة ذلك أنهم يعتمدون على الكفاءة وليس على التفاعل فيما بينهم.

جدول رقم 23: يوضح تقييم تأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائك الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
10%	5	جيد
74%	37	متوسط
16%	8	ضعيف
100%	50	المجموع

يتضح لنا في الجدول أعلاه أن نسبة 74% صرحوا بتقييمهم لتأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائهم الوظيفي بمتوسط وهذا راجع إلى أنهم لايؤثر عليهم بشكل كبير، فبيئة العمل تقتصر إلى التفاعل مما يؤثر على التعاون بين الموظفين، بينما أجابوا بنسبة 16% بتقييمهم لتأثير غياب العلاقات بضعيف هذا راجع إلى أنهم يهتمون بالعمل فقط ولا يتأثرون بالعلاقات في بيئة العمل، تليها نسبة 10% يرون بأنها جيد هذا يعود إلا أن بعض الموظفين يعتبرون قلة التفاعل والتواصل تساعدهم على أداء مهامهم.

جدول 24: يوضح تأثير قلة التفاعل الإجتماعي داخل بيئة العمل على شعورك بالانتماء للمؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	15	26%
المجموع	50	100%

يتبين لنا في معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 74% أكدوا بتأثير قلة التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهذا راجع إلى أن التفاعل يؤثر سلبا على شعور الموظف وإنتمائه، وهذا ما قد تم ملاحظته عند زيارتنا للميدان بتاريخ 2025/04/07 أن قلة تفاعل الموظفين قد أثر على شعورهم بالانتماء لأن التفاعل يعزز العلاقات ويرفع معنوياتهم، وبنسبة 26% أقروا عكس ذلك، هذا يعود إلى أنهم يرون أن الإنتماء يكون من خلال الرواتب المرتفعة وليس من التفاعل.

جدول 25: يوضح في حالة المرض و الأزمات الاجتماعية تلقى إتفاف من طرف الموظفين ومسيري المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
74%	27	نعم
26%	23	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية بأن 54% في حالة المرض والأزمات الاجتماعية يتلقوا إتفاف من طرف الموظفين ومسيرين المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تمتلك لمسير لديه قوة إنسانية حيث يتم معاملتهم كأفراد وليس كموارد فيسود المؤسسة جوّ من التعاطف والتأزر فيما بينهم فعند دعمهم في مثل هذه الأزمات تعود بالطاقة الإيجابية على جودة المؤسسة، أما الذين أجابوا بنسبة 46% فإنهم لا يتلقون إتفاف وهذا يعود إلى أنهم لايهتمون بالحالات الاجتماعية.

جدول رقم 26: يوضح تقييم دور العلاقات الإنسانية في تعزيز شعور الولاء للموظف داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
46%	23	يساهم بدرجة كبيرة
40%	20	يساهم بدرجة متوسطة
14%	7	يساهم بدرجة قليلة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنّ نسبة 46% صرّحوا بتقييمهم لدور العلاقات الإنسانية في تعزيز شعورهم للولاء داخل المؤسسة بأنه يساهم بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى أنّ الموظّفين يشعرون بتقديرهم داخل المؤسسة وأنّه هناك تواصل فعّال ودعم متبادل فهذا يؤدّي لخلق بيئة عمل إيجابية تعزّز لديهم الشعور بالولاء، بينما نسبة 40% يرون أنها تساهم بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى أنّ هناك علاقات إنسانية لكنها لا تؤثر على جميع الموظّفين، والاهتمام بجوانب النفسية والاجتماعية للموظّف، وضعف استمرارية التواصل بين الموظّفين، تليها نسبة 14% يرون أنها تساهم بدرجة قليلة وهذا راجع لضعف العلاقات في بعض المصالح، وغياب التقدير والاحترام إذ أنّ ضعف العلاقات يؤدّي لتراجع الروح المعنوية للموظّف.

جدول رقم 27: يوضح الاقتراحات التي يمكن أن تقدم لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
38%	19	العدالة التنظيمية
46%	23	العلاقات الإنسانية
16%	08	التخصّص
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين الاقتراحات التي قدّموها لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يرون أنّ العلاقات الإنسانية بنسبة 46% هي عنصر فعّال لتعزيز بيئة العمل وتعزيز التفاهم والتّواصل المتبادل بين الموظّفين، تليها العدالة التّظيميّة بنسبة 38%، يرون أنّها تعدّ عاملاً مهمّاً لتحسين العلاقات داخل المؤسسة وهذا يعني أنّ هناك اهتمام بتحقيق المساواة في التّعامل مع جميع الموظّفين، وعلى الرّغم من أنّ النّسبة الأقل من المبحوثين ترى أنّ التّخصّص هو عامل أساسي لبناء فرق عمل قويّة وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

سادسا: النتائج العامة للدراسة:

بعد دراسة العلاقة بين غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، توصلنا إلى النتائج التالية:

1- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- ✓ نستنتج أنّ أكبر نسبة من ناحية الجنس هي نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة بنسبة 86% وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة تنتقي موظفيها حسب الكفاءة لا حسب الجنس.
- ✓ نستنتج أنّ أغلبية المبحوثين يتراوح سنّهم من [20 - 30 سنة] بنسبة 48% وهي أكبر نسبة من خلال إجابة المبحوثين حيث يمكن أن يكون له تأثير كبير على الاحتياجات والمتطلبات في هذه المرحلة العمرية وتوفير الدّعم والفرص المناسبة لتحسين مهاراتهم التدريبية والتعليمية.
- ✓ نستنتج من خلال توزيع أفراد العيّنة حسب حالتهم المدنية أنّ أغلب أفراد العيّنة من المتزوجون والمتزوجات وذلك بنسبة 72% وهذا راجع إلى أنّهم لديهم ارتباطات عائلية تفرض عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي لتحسين حياتهم الشخصية والمهنية.
- ✓ نستنتج من خلال نتائج الدّراسة أنّ أغلبية المبحوثين مؤهلهم العلمي للعمل بشهادة ليسانس وذلك بنسبة 34%، وهذا بدوره راجع إلى الحصول على فرص وظيفية واسعة وتطوير المهارات المهنية.
- ✓ نستنتج أنّ سنوات الخبرة في المؤسسة توظّف المبحوثين على أساس الكفاءات والمؤهلات العلمية تفوق أغلبها من [5 - 10 سنوات] وهذا حسب الأقدمية في المنصب والمؤهلات العلمية.

2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول والتمثّل في:

• ما هي العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل؟

✓ نستنتج أنّ نسبة 62% من الموظّفين أنهم راضون عن العمل الذين يقومون به داخل المؤسسة لأنّ بيئة العمل يمكن أن تكون مناسبة لأداء مهامهم.

✓ نستنتج أنّ العوامل التي ساهمت في غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل تمثّلت في الضغوطات بنسبة 36% هذا يعود لوجود المشاكل وقلة التّحفيز والكم الكبير من المهام وعدم التّوازن بين العمل، ومن خلال الملاحظات المستقاة بتاريخ 2025/04/30 قد لوحظ أنّ ضغوط العمل أثرت على الموظّفين وعلى أدائهم.

✓ نستنتج أنّ وجود مشاكل شخصيّة بينك وبين الرئيس تؤثر على جودة الأداء بنسبة 68% وهذا راجع لشعور الموظّف بالتوتّر والظلم الذي يقلّل في الإبداع وعدم وجود ثقة متبادلة بين الطرفين وضعف مستوى التّواصل ممّا يخلق بيئة عمل غير مستقرّة.

✓ نستنتج أنّ بيئة العمل مساعدة لأداء المهام داخل المؤسسة وذلك بنسبة 58% هذا راجع لتوفّر كلّ الإمكانيات والظروف الملائمة لأداء مهامهم.

✓ نستنتج أنّ غياب العلاقات الإنسانية تؤثر على أدائهم وأداء زملائهم بنسبة 78% هذا يعود لضعف التّواصل والاحترام المتبادل بينهم وخلق جو من التوتّر والانعزال فيما بينهم.

✓ نستنتج أنّ غياب عبارات التقدير والاحترام والشكر نظير مجهوداتهم تؤدي لشعورهم بعدم احترام رئيسهم في العمل بنسبة 76% هذا راجع عند غياب هذه العبارات قد تؤدي لانخفاض الدافعيّة وهذا ما تمّ ملاحظته بتاريخ 2025/04/07 فالموظّف يشعر بأنّ جهوده غير معترف بها يفقد الحافز لتقديم الأفضل.

✓ نستنتج أنّ غياب المكافآت الماديّة تؤثر على جودة أدائهم داخل المؤسسة بنسبة 64% هذا يعود أنّ أغلبيتهم يكون الدافع المادي لديهم أحد أهمّ أشكال التّقدير في بيئة العمل هذا ما تمّ ملاحظته بتاريخ 2025/04/30 فعند شعور الموظّف بأنّ جهوده تقدّر مادياً ينخفض حماسهم للعمل.

3- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في:

- هل يمكن أن يؤثر ضعف التواصل بين الموظفين والمرؤوسين على الإنتاج

داخل المؤسسة؟

✓ أكدت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك علاقة مباشرة بين الرئيس والموظفين بنسبة 72% وهذا راجع إلى التواصل الفعال والمباشر بينهم والشفافية في اتخاذ القرارات.

✓ نستنتج أن أدوات الاتصال بينك وبين المرؤوس هي المقابلات وهذا ما أكد عليه أغلب المبحوثين حيث بلغت نسبتهم بـ 36% وهذا راجع إلى تحسين التواصل بين الموظفين والمرؤوسين وتقوية العلاقات بينهم وزيادة الرضا الوظيفي.

✓ -تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن التعامل مع المشاكل يكون عن طريق الاتصال الرسمي، حيث بلغت نسبة الموافقة على ذلك بـ 50% وهذا راجع إلى التواصل مع الموظف المعني بطريقة رسمية مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلة.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك تشاور بين الرئيس والموظفين حول مشكلات العمل ويقدر نسبتهم بـ 74%، حيث أن التشاور يقلل من الصراعات والتوتر ويساهم في تحسين بيئة العمل وتحسين الأداء وهذا ما تم ملاحظته بتاريخ 20-04-2025 قد لوحظ أن التشاور يساعد على حل المشاكل الموجودة بين الرئيس والموظفين بطريقة فعالة.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك احترام متبادل بين الرئيس والموظفين في العمل وتقدر نسبتهم بـ 80% حيث أن الاحترام المتبادل يمكن أن يكون له أثر إيجابي على بيئة العمل كما أنه يخلق بيئة عمل مريحة وهذا ما تم ملاحظته بتاريخ 20-04-2025 أن الموظفين عندما يشعرون بالاحترام يزدون من إنتاجيتهم وجهودهم.

✓ تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أنّ أغلبية المبحوثين يقيمون مستوى التّواصل الموظّفين في المؤسسة بمستوى متوسّط حيث تقدّر نسبة 48% وهذا من خلال القدرة على التّفاعل والتّواصل في بعض الأحيان والاستعداد لتحسين وتطوير التّواصل.

✓ نستنتج من خلال نتائج الدراسة أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ الطرق التي لا يمكن من خلالها بتحسين التّواصل داخل المؤسسة هي الشفافية في اتخاذ القرارات وهذا من خلال وضوح الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما تمّ ملاحظته بتاريخ 2025/04/20 أنّ الشفافية في اتخاذ القرار تسعى إلى تحسين في بيئة العمل وتقلّل من الشكاوي والصّراعات.

4- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في:

- هل يؤثر غياب العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة؟

✓ نستنتج من خلال نتائج الدراسة أنّ أغلبية المبحوثين أكدوا أنّ غياب العلاقات الإنسانية يؤثر على أدائهم الوظيفي بنسبة 70% لأنهم يرون أنّ العلاقات الإنسانية عنصر فعّال لزيادة الإنتاجية والتحفيز على العمل أكثر وتقوي العلاقات بين الموظّفين.

✓ أكّدت نتائج الدراسة أنّ أغلبية المبحوثين يشعرون بأنّ غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي للتقليل من جودة الأداء بنسبة 62% وهذا راجع إلى أنّ العلاقات الجيدة بين الموظّفين تشجّع على التعاون وتوفير الدّعم والتّقدير للموظّفين وتحسين جودة الأداء والإنتاجية.

✓ تبين لنا من خلال نتائج الدراسة بأنّ أغلبية المبحوثين صرّحوا بتقييمهم لتأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائهم الوظيفي بمستوى متوسط بنسبة 74% وهذا راجع إلى أنّهم لا يؤثّر عليهم بشكل كبير ممّا يسعى في الحاجة إلى تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية.

✓ نستنتج من خلال نتائج الدراسة بأنّ قلة التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل تؤثر على شعورهم بالانتماء للمؤسسة بنسبة 74% وهذا راجع إلى قلة التفاعل يؤثّر سلباً على شعور الموظّف وانتمائه للمؤسسة وهذا ما تمّ ملاحظته بتاريخ 2025-04-07 بأنّ قلة التفاعل للموظّفين تؤثر على شعورهم بالانتماء لأنّ التفاعل يحسّن من بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

✓ نستنتج من خلال نتائج الدراسة بأن نسبة 74% أي في حالة المرض والأزمات الاجتماعية يتلقوا إلتفاف من طرف الموظفين ومسيري المؤسسة حيث أن المؤسسة تمتلك لمسيّر لديه قوّة إنسانيّة، حيث يتم معاملتهم كأفراد وليس كموارد فالمؤسسة هنا يسودها جو من التّعاطف والتّفاهم فيما بينهم فعند دعمهم في مثل هذه الأزمات تعود بالطاقة الايجابية على جودة المؤسسة.

✓ أكدت نتائج الدراسة بأن أغلبية المبحوثين صرّحوا بتقييمهم لدور العلاقات الإنسانية في تعزيز الولاء للموظّف داخل المؤسسة بأنه يساهم بدرجة كبيرة بنسبة 46% حيث أنّ الموظفين يشعرون بتقديرهم داخل المؤسسة وأنّه يوجد هناك تواصل فعّال فيما بينهم وهذا بدوره يؤدّي إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومريحة تعزز لديهم الشعور بالولاء.

سابعاً: توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج السابقة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات:

- محاولة تعزيز التواصل بين الموظفين والرئيس.
- خلق بيئة عمل مناسبة تجعل الموظف يشعر بالتقدير والانتماء.
- القضاء على النزاعات والخلافات بين الموظفين.
- القضاء على غياب العلاقات الإنسانية من خلال الاحترام المتبادل والشفافية في العمل.
- تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة وتعزيز روح الفريق.
- القيام بزيارات تفقدية من طرف الرئيس لرفع المكانة المهنية والإنسانية.
- يجب العمل على تحسين العلاقات الإنسانية مع ضمان العدالة التنظيمية.



خاتمة:

من خلال دراستنا وتتويجا للجهد المبذول، يمكن القول في النهاية أن هذه الدراسة تعدّ نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر فعّال في المؤسسات لما له دور كبير في تحقيق أهدافها والسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له واشتراكه في تطوير مؤسسة وأيضا في المهام التي يقوم بها كل ذلك يزيد من انتماءه وولائه بالمؤسسة والذي يعزّز الشعور بالاستقرار.

ومن خلال ما تمّ جمعه في هذه الدراسة في الجانب النظري والميداني الذي يدور حول "غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري" بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد - الطارف- تبين لنا أنّ غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمورد البشري حيث يؤدي إلى ضعف روح الفريق وزيادة التوتر وانخفاض الدافعية والتحفيز فإنّ بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والاتصال الفعّال لا يساهم فقط في تحسين بيئة العمل، بل يعزّز من إنتاجية الأفراد داخل المؤسسة ممّا ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا من الضروري على كلّ المؤسسات أن تهتمّ بالجانب الإنساني للموظّفين باعتباره ركيزة أساسية لضمان نجاح المؤسسة.



المصادر

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أشرف صابر كامل، أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2016.
- 2- إيمان تغري، بشير لعريط، مبادئ العلاقات الإنسانية بمنظّمات الأعمال في ضوء الشريعة الإسلامية، دراسة نظرية تشخيصية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 3- بلفاسم سلاطونية، التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والتنظيم"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2008.
- 4- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2016.
- 5- سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة النشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2019.
- 6- عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان.
- 7- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 8- محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1426هـ / 2005م.
- 9- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
- 10- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ط3، 2019.
- 11- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

- 12- إيمان بودربالة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.

- 13-بنوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015-2016.
- 14-حدو نورة، بيئة العمل والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023.
- 15-خالد لطرش، يوسف بوخالفه، العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير L.M.D تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- 2022-2023.
- 16-زرمي شيماء، التكوين المستمر كأداة لتطوير المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2018/2019.
- 17-زروقي أمينة، العلاقات الإنسانية وإنعكاسها على فعالية الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص علم إج تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.
- 18-زريق زهية، بن مخفي آسية، دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير أكاديمي تخصص: إدارة الأعمال، قسم: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.
- 19-سلطاني شيماء، الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف، 2021-2022.
- 20-سهيل معرف، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي 2020/2021.

- 21-صوالي فطيمة، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- 2018-2019،
- 22-كريم دروازي: الأداء الوظيفي الإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2010/2011.
- 23-كنزة بوزنيط وفريدة فقاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكّلة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014/2015، ص09.
- 24-لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2012/2013.

ثالثا: المجلات:

- 25-بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد21، 2015.
- 26-بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، العدد10، 2017.
- 27-بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها، قراءة سوسولوجية في المفهوم والأسباب، مجلة الرواق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، العدد3، 2016.
- 28-صمراء دحماني، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد23، 2017.
- 29-عادل بومجان وآخرون، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، مجلد18، عدد2، 2018.
- 30-عبد الحميد مرسى، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الألي، ط1، 1407هـ/1982م.

- 31- عبد الرزان بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الإق، جامعة بشار الجزائر، المجلد 22، العدد 2، 2019.
- 32- فلوري سامية، قتاش نورة، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 16، العدد 2-2022.
- 33- مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ط3، 2022.
- 34- محمد بن سالم الهديفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية الأبحاث والنشر العلمي، جامعة ابن زهر، أكادير، المملكة المغربية، 2022، ص 358.
- 35- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس.
- 36- منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة الجنان، لبنان، المجلد 1، العدد 11، 2020.

رابعا: المواقع الإلكترونية:

- 37- الموقع إلكتروني، syriavirtual university
- 38- الموقع الإلكتروني: <https://asjpcerist.dz>.





جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

استمارة بحث بعنوان:

غياب العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل

وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد- الطارف-

تحت إشراف الأستاذ:

- د. سبرطعي مراد

إعداد الطالبتان:

- غريب حفيظة

- عباس فاطمة الزهراء

ملاحظة:

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية، علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

- من [20 - 30] سنة
- من [30 - 40] سنة
- من 40 سنة فما فوق

3- الحالة المدنية:

- أعزب
- متزوج
- مطلق
- أرمل

4- المؤهل العلمي:

- 1.4- تكوين عادي
- تقني سامي
- 2.4- بكالوريا
- 3.4- ليسانس
- 4.4- ماجستير
- 5.4- دكتوراه

5- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من [5 - 10] سنوات
- من [11 - 15] سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: العوامل التي تؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:

6- هل أنت راضٍ عن العمل الذي تقوم به؟

- نعم لا

7- ما هي العوامل التي يمكن أن تساهم في غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل؟

- ضغوط العمل ضعف التواصل التوزيع الغير متوازن للمهام

أخرى تذكر.....

8- هل ترى أنّ وجود مشاكل شخصيّة بينك وبين الرئيس تؤثر على جودة الأداء داخل

المؤسسة؟

- نعم لا

9- هل بيئة العمل مساعدة لأداء مهامك داخل المؤسسة؟

- نعم لا

10- هل يؤثر غياب الإنسانية على أدائك وأداء زملائك؟

- نعم لا

11- هل غياب عبارات التقدير والاحترام والشكر نظيرة مجهوداتك قد تؤدي إلى شعورك

بعدم احترام رئيسك في العمل لك؟

- نعم لا

12- هل غياب المكافآت الماديّة تؤثر على جودة أدائك داخل المؤسسة؟

- نعم لا

المحور الثالث: تأثير ضعف التّواصل بين الموظّفين والمروّوسين على الإنتاج داخل المؤسسة:

13- هل توجد علاقة مباشرة بين الرئيس والموظّفين؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ [نعم] هل هي علاقة:

جيّدة حسنة سيّئة

14- ما هي أدوات الاتّصال بينك وبين المروّوس؟

مقابلات تقارير اجتماعات الهاتف

15- هل تعتقد أنّ عدم وجود تواصل فعّال بين الموظّفين يؤثّر سلّبا على الأداء؟

نعم لا

16- كيف يتمّ التّعامل مع مشاكل العمّال؟

عن طريق اتصال رسمي اتصال غير رسمي معا

17- هل هناك تشاور بين الرئيس والموظّفين حول مشكلات العمل؟

نعم لا

18- هل هناك احترام متبادل بين الرئيس والموظّفين في العمل؟

نعم لا

19- كيف تقيّم مستوى التّواصل بين الموظّفين في المؤسسة؟

ممتاز جيّد متوسّط

20- ما هي الطّرق التي يمكن من خلالها تحسين التّواصل داخل المؤسسة؟

- تدريب الموظّفين على مهارات التّواصل.

- استخدام تقنيّات تواصل فعّالة.

- الشفافيّة في اتّخاذ القرارات.

- أخرى تذكر.....

المحور الرابع: تأثير غياب العلاقات الإنسانية على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة:

21- هل تعتقد أن غياب العلاقات الإنسانية يؤثر على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

22- هل تشعر بأن غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي للتقليل من جودة الأداء؟

نعم لا أحيانا

23- كيف تقيم تأثير غياب العلاقات الإنسانية على أدائك الوظيفي؟

جيد متوسط ضعيف

24- هل يؤثر قلّة التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل على شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

25- هل في حالة المرض والأزمات الاجتماعية تلقى إلتفاف من طرف الموظفين ومسيّرين المؤسسة؟

نعم لا

26- كيف تقيم دور العلاقات الإنسانية في تعزيز شعور الولاء للموظف داخل المؤسسة؟

- يساهم بدرجة كبيرة.
- يساهم بدرجة متوسطة.
- يساهم بدرجة قليلة.

27- في رأيك ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقدّمها لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

دليل الملاحظة

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة	المدة الملاحظة	مكان الملاحظة	ما تم ملاحظته
2025/04/07	09 :00 صباحا	30د	مكتب تسيير الموارد البشرية	- غياب التواصل الفعال وقلة التفاعل بين الموظفين. - لاحظنا غياب التقدير والاحترام بين الموظفين وبين الرئيس. - لاحظنا توترات في بيئة العمل التي قد تؤدي لانخفاض المهام داخل المؤسسة.
2025/04/20	10 :00 صباحا	45د	الإدارة	- لاحظنا الاحترام المتبادل بين الرئيس والموظفين. - هناك شفافية في اتخاذ القرارات. - التشاور بين الموظفين والرئيس حول المشكلات الموجودة.
2025/04/30	11 :00 صباحا	30د	مصلحة الاستعجالات	- لاحظنا ضعف أداء مهام الموظفين نتيجة الضغوط المتراكمة. - غياب التحفيز من خلال المكافآت المادية مما أثرت على جودة أداء الموظفين.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 Université Chadli Bendjedid - El Tarf
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 Faculté des sciences sociales et humaines
 قسم علم الاجتماع
 Département de Sociologie

السيد / مدير المؤسسة
 المرجع رقم:

الطارف في:

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

عرب جليلية عباس فالهمة الزهراني

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع

لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: **عباس فالهمة الزهراني - سنانة - داخل بيئة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين المورد البشرية**

دراسة ميدانية بمؤسسة: **المؤسسة العمومية للإستشارات والبحوث - الشاذلي بن جديد - الطارف**

و ذلك لفترة من **2025 | 03 | 11** إلى **2025 | 04 | 11** على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تكاليف مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم

نتم نسخة إلى المؤسسة المستقبلة
 بطلب المؤسسة العمومية للإستشارات والبحوث
 المكونة من (5) نسخة تاريخ
 الهادي بن جديد - الطارف
 حمزة بن شواوي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 رئيسة قسم علوم الاجتماع بالكلية
 الأستاذة: هاسم

المدير
 01
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

