



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عين تموشنت بلحا جشعيب

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن مخطط تبيد شهادة الماستري في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان:

## أثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذة:

- توزان فاطمة

✓ مولاي فاطمة الزهراء

✓ مقدار جميلة

أعضاء لجنة المناقشة

✓ الأستاذة: بن وسعد ..... رئيساً

✓ الأستاذة: غرزي سليمة ..... ممتحناً

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - د	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية</b>
20	تمهيد
21	<b>المبحث الأول: ماهية ونشأة العلاقات الإنسانية</b>
21	المطلب الأول: نشأة العلاقات الإنسانية وتاريخها
27	المطلب الثاني: مفهوم ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
31	المطلب الثالث: أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر
37	<b>المبحث الثاني: أهمية ومجالات العلاقات الإنسانية و الدعائم الأساسية لها</b>
37	المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية
41	المطلب الثاني: مقومات العلاقات الإنسانية ومجالاتها
44	المطلب الثالث: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية
58	<b>المبحث الثالث: الأخلاقيات الدينية</b>
58	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل ومصادرها
65	المطلب الثاني: أصول الأخلاق الدينية و تطبيقها في بيئة العمل
69	المطلب الثالث: أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة
71	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعاملين</b>
73	تمهيد
74	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي</b>
74	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
79	المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء الوظيفي
83	المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
86	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي</b>

## فهرس المحتويات

87	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء
90	المطلب الثاني : مراحل وطرق تقييم الأداء
97	المطلب الثالث:مزايا ،معوقات وصعوبات تقييم الأداء
101	المبحثالثالث:أثر العلاقات الإنسانية وأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي
101	المطلب الأول: دور الإدارة في بناء العلاقات الإنسانية و ترسيخ أخلاقيات العمل
108	المطلب الثاني : العلاقات الإنسانية و أداء العمل
110	المطلب الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين
116	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث:دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت</b>
118	تمهيد
119	المبحث الأول :عموميات حول مديرية أملاك الدولة
119	المطلب الأول: ماهية أملاك الدولة لعين تموشنت
122	المطلب الثاني :إدارة أملاك الدولة تنظيمها ، هيكلها ومهامها
127	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة.
128	المبحث الثاني : منهجية الدراسة.
128	المطلب الأول:منهجية الدراسة
130	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
132	المطلب الثالث:أدوات التحليل الإحصائي وصدق الاستبيان
132	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
132	المطلب الأول:اختبار الثبات
134	المطلب الثاني :دراسة وتحليل الإستبيان
143	المطلب الثالث:تقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية
149	خلاصة الفصل الثالث
151	خاتمة عامة
154	قائمة المراجع
159	قائمة الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
34	عملية الدافعية	1-I
77	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	1-II
84	محددات الأداء	2-II
92	مراحل تقييم الأداء	3-II
107	ركائز و قواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	4-II
127	الهيكـل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	1-III
131	متغيرات الدراسة	2-III
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3-III
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	4-III
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	5-III
138	توزيع أفراد العين حسب متغير حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6-III
148	منحنى دورين واتسن	7-III

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	مصادر أخلاقيات الإدارة	1-I
130	تصميم الإستبيان	1-III
131	نسبة استرجاع الإستبيانات	2-III
133	ثبات أداة القياس	3-III
133	ثبات وصدق أداة الدراسة	4-III
135-134	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	5-III
139	عرض وتحليل عبارات العلاقات الإنسانية للمحور الأول	6-III
141-140	عرض وتحليل عبارات القيم الدينية للمحور الثاني	7-III
142	عرض وتحليل عبارات الأداء الوظيفي للمحور الثالث	8-III
143	اختبار t	9-III
144	نتائج تقدير النموذج الخطي	10-III
146	عناصر اتخاذ القرار	11-III
147	ANOVA	12-III



# المقدمة العامة

## تمهيد:

تعتبر المنظمة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقا لمجموعة من القواعد و القوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة ، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية ، وذلك من خلال المهام و الوظائف الموكلة له .

يعد العامل أساس نجاح أي منظمة ، من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه من جهده و عمله و مهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية و التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي .

حيث تسعى الإدارة العليا في أي منظمة من أجل رفع أداء العاملين و للاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة ، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج ، استخدام التكنولوجيا الحديثة ، رقي الأساليب بالإضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل بالأفراد شيء ثانوي ، أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها ، فالأفراد هم حجر الزاوية و الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام و العمل على استخدامه الاستخدام الفعال ، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة و العاملين مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين و بالتالي على مستوى أدائهم من خلال إدراك الأهداف الشخصية و الطموحات المستقبلية ، والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز

فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي و الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم و هذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة و هو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعيا بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم أو نقيس أداء المؤسسة ككل ، ونظرا لما له من أهمية بالغة فإن أغلب المؤسسات تهتم بمتابعته و مراقبته و قياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر ، وهذا المعرفة مدى كفاءة و فعالية العمل بالمؤسسة .

وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و مشكلاتها في السنوات الأخيرة خاصة بعد كبر حجم المنشآت التي يؤدي فيها الناس أعمالهم و تعقد شبكة العلاقات الإنسانية بها ، وبعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ طريقه إلى المنشآت و لحق أثره الموجب والسيئ أحيانا على العاملين و على العلاقات الإنسانية فيها .

كما تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو ملفت للنظر و تعالت الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي ، فالיום تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة ، أخلاقيات الأعمال ، فلم تعد الكفاءة هي الهدف الوحيد بالنسبة للمنظمات ، بل تم الاهتمام بالأخلاقيات لتعيد صياغة الأهداف و السياسات بطريقة ترفع الأداء و تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات .

حيث أن تراجع أخلاقيات الإدارة في المنظمات قد يؤدي إلى فقدان الحس الأخلاقي و التعامل مع المسائل الأخلاقية بتجاهل لا يمكن تبريره ، والغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخلقى في الإدارة وبعث الثقة و إقامة علاقات عمل حسنة ، فالجانب الخلقى يساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم و المحافظة على أسرار المهنة و تقديم أحسن أداء وظيفي لديهم .

### إشكالية البحث .

تركز هذه الدراسة على الإشكالية التالية :

#### ● ما مدى تأثير العلاقات الانسانية و الاخلاقيات الدينية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

للإجابة على هذه الإشكالية أدرجنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالعلاقات الانسانية وفيما تتمثل مظاهر الاهتمام بها؟
- 2- ما معنى أخلاقيات الدينية وما مدى تطبيقها في بيئة العمل ؟
- 3- هل تؤثر العلاقات الانسانية و اخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

### فرضيات البحث .

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضية الأساسية التالية:

- للعلاقات الانسانية و الأخلاقيات الدينية دور أساسي في تحسين أداء العاملين .

وتتفرع الفرضية الأساسية إلى الفرضيات الثانوية التالية :

- تساهم الإدارة في ترسيخ العلاقات الإنسانية والاهتمام بها .
- هناك التزام ملحوظ في المؤسسة بالأخلاقيات الدينية .
- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بمستوى العلاقات الإنسانية و أخلاقيات الدينية.

### أسباب مبررات اختيار البحث:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية:

### فالأسباب الشخصية:

- الميول الشخصي للموضوع.
- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى للعلاقات الإنسانية والقيم الدينية في أي منظمة.

### أما الأسباب الموضوعية:

- يعتبر من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمنظمات.
- تسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية و أخلاقيات الدينية .
- توعية المسؤولين على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال من أجل الرفع من مستوى الأداء.
- الرغبة في إثراء مكتباتنا بمواضيع جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل.
- تبيان الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية و أخلاقيات العمل في تحسين الأداء.

### أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية هذه الدراسة في اعتبار أن العلاقات الانسانية موضوع الساعة ، فهي من المواضيع الأساسية فيدراسات وبحوث الباحثين، حيث أن الاهتمام بالجانب الانساني داخل المؤسسات و إعطاء الفرد العامل أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها.
- كما تأتي أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى اهتمام الادارة في بناء علاقات انسانية بين العمال ومدى التزامها باخلاقيات الدينية و أثرها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

- بالإضافة إلى ذلك إن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة فهناك افتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات الانسانية بشكل وافي ، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة .

### أهداف الدراسة .

تتمثلأهدافالبحثفيمايلي :

- التطرق إلى مفهوم العلاقات الانسانية و أخلاقيات الدينية
- التعرف على مظاهر الاهتمام بالعلاقات الانسانية و أصول اخلاقيات الدينية و تطبيقها في بيئة العمل
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاخلاقية
- التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة ، و العمال فيما بينهم من جهة أخرى و تأثير كل ذلك على مستوى الأداء الوظيفي .
- إبراز أهمية العلاقات الانسانية و أخلاقيات الدينية و الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين .

### منهجالبحث .

إنالمنهج المستخدم فيدراستهالذالموضوع هوالمنهج الوصفيالتحليلي،الذييقومعلالجمعبياناتالدراسةالنظريةوالدراسةالميدانية حيث اعتمدنا في المنهج الوصفي على الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الانسانية واخلاقيات العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، أما المنهج التحليلي فيعتمد على استمارة استبيان تم توزيعها على موظفي مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت و التي بدورها تنقسم إلى ثلاثة محاور كما يلي :

- المحورالأول:يتضمن أسئلة حول العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- المحور الثاني:يتضمن أسئلة حول الأخلاقيات الدينية والعمل في الإدارة.
- المحور الثالث:يتضمن أسئلة حول الأداء الوظيفي

كما استخدمنا برنامجSPSS25من أجل تحليل النتائج.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية، سنتطرق فيه إلى الماهية ونشأة و المراحل التي مرت بها العلاقات الإنسانية وأهميتها ومقوماتها ومجالاتها والدعائم التي تركز عليها، وماهية ومصادر الأخلاقيات الدينية بشكل مفصل.

أما الفصل الثاني سنتعرض للأداء الوظيفي من تعريف وأهمية والعوامل المحددة للأداء الوظيفي والمؤثرة فيه، كذلك سنتطرق لتقييم الأداء الوظيفي من مفهوم والهدف من تقييم الأداء والمراحل التي يمر بها والنتائج المتوصل إليها من مزايا ومعوقات، وفي الأخير سنتطرق إلى تأثير العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي من خلال معرفة دور الإدارة في ترسيخها ودور كل متغير على الأداء.

والفصل الثالث خصصناه لدراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بعين تموشنت، وإعتمدنا على نموذج التحليل الإحصائي spss 25 من التعرف على واقع العلاقات الإنسانية والقيم الدينية داخل المنظمة وكيف تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الدراسات السابقة :

سنتطرق فيما يلي لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث :

**الدراسة الأولى:** العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، من إعداد الطالب " بونوة علي " لطبعة 2016/2015 بجامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر ، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على :

- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .

- محاولة التعرف على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي .

- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال و المسؤولين من جهة ، و العمال فيما بينهم من جهة أخرى و تأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة .

- محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة و تأثيره على رضا العاملين فيها.

- محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.
  - محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية و تأثير ذلك على رضاهم.
  - محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الافراد العاملين على احساسهم بالرضا.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الانسانية بين الرؤساء و المرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة .
  - وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب و لكنه ضعيف ، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة .
  - وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي في أبعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذو تأثير هام موجب، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.
  - وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في أبعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب ومهم، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.
  - وجود علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية في أبعادها الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب و مهم، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.
  - وجود علاقة بين مساهمة الإتصال التنظيمي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب و مهم ، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.
  - وجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها الإثنيين المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب ومهم ، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.
  - وجود علاقة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي في أبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي و ذات تأثير موجب و مهم، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضية محققة.

**الدراسة الثانية:** أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية

بشار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص اقتصاد، من إعداد

الطالبة " بوهلالة سعاد " لطبعة 2014-2015 بجامعة أبي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير - تلمسان - الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على :

- الدراية ببعض النقاىص التي تخص أساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجانب الأخلاقي ، وكشف العراقيل التي تقف عائقا أمام الالتزام الأخلاقي كضرورة و أمام تحديات تحقيق مبادئ التنمية المستدامة و التطور بصفة عامة.
  - القيام بتحليل بعض القيم الأخلاقية للأفراد و دراسة علاقتها بطبيعة السلوك العام الذي يسود في مؤسساتنا العمومية سواء كان إنسانيا، إداريا أو تنظيميا.
  - كشف ومعالجة واقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية .
  - إبراز أهمية و ضرورة الامتثال الأخلاقي الحقيقي لكل مورد بشري من شأنه أن يمثل المؤسسة العمومية التي ينتمي إليها و يشتغل بها
  - الاستفادة من الأوضاع السابقة و الحالية ، ومحاولة التوجه نحو مستقبل يحظى بمقومات تناسب متغيرات الحياة ويطمح لتحقيق أفضل المقاربات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية وغيرها ...
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتأثر إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات أفرادها العاملين بها بطرق فردية و جماعية .
- أخلاقيات العمل يمكن بدرجة كبيرة أن تكتسب من بيئة الأعمال و لايمكن أن تسلم باجتهاد الفرد لوحده بل اعتمادا على مبدأ الجماعة و الالتزام المستمر بالقيم المثالية حتى في حالات تطبيق القرارات الادارية التأديبية و ذلك من أجل الاستمرار السليم للمؤسسة و تقدمها .
- تأثر الموارد البشرية بالقيم الاخلاقية و دورها في تحديد السلوك الإنساني للموارد البشرية من جهة وواقع أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من جهة أخرى أكثر من مدى تأثرهم بأساسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في حد ذاتها.
- التحلي بالميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة عمله كافية لتحقيق الاستمرار السليم للمؤسسة العمومية و تقدمها إلى حد كبير .
- عدم الالتزام الكافي كليا بمبادئ أخلاقيات العمل و ممارسة الوظيفة العامة مما يدفع إلى ضرورة الإهتمام أكثر بموضوع الأخلاق و دوره في ممارسة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية .

**الدراسة الثالثة:** أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض و المنطقة الشرقية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإداري،



من إعداد الطالب " خالد بن حمدي الحميدي الحربي " لطبعة 2003 بجامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا - الرياض - الإمارات العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على :

- التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي و على المتغيرات الأخرى كالدفاعية .
- معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي و غير الرسمي في الأجهزة الأمنية.
- معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين و العسكريين من ناحية و داخل كل فئة من ناحية أخرى و معرفة مستوى تلك العلاقة.
- تحديد السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية و من ثم معرفة تأثيرها على الأداء.

#### صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع .
- صعوبة و حساسية الموضوع كونه يتناول جانب انساني .
- يعتبر من المواضيع الحديثة والجديدة .
- صعوبة تقبل الاستبيان من طرف بعض المستجوبين.



# الفصل الأول

العلاقات الإنسانية والأخلاقيات  
الدينية

تمهيد:

يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بالاهتمام بالعنصر البشري ، أي بالفرد و الجماعة ، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية ، وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود و الكشف عن أفضل الطاقات ، حيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة و علاقتها برضا العاملين ، مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق تحسين العلاقات بين هؤلاء العاملين ، وبالتالي التأثير على معنوياتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ، إذ تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض و نحو رؤسائهم ، و نحو العمل نفسه، بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث الأساسية التالية :

المبحث الأول: ماهية و نشأة العلاقات الإنسانية؛

المبحث الثاني: أهمية ومجالات العلاقات الإنسانية و الدعائم الأساسية لها؛

المبحث الثالث: الأخلاقيات الدينية .

### المبحث الأول: ماهية ونشأة العلاقات الإنسانية

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية ، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب و رؤيتهم و فلسفتهم و الزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف ، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب و ظروف منشئها و هذا ما سنوضحه فيما يأتي و ذلك من خلال التطرق إلى نشأة العلاقات الإنسانية و تاريخها بالإضافة لمفهوم ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و أخيرا أنواع و عناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر.

### المطلب الأول: نشأة العلاقات الإنسانية وتاريخها

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه ، ومنذ أول تجمع بشري ، وتجلى الاهتمام بقضية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم.<sup>1</sup>

وتجلت العلاقات الإنسانية في أول تجمع بشري ضم الذكر والأنثى حيث تقوم بينهم علاقات إنسانية ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة كما جاء في قوله تعالى : " ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون (21) " ( سورة الروم ).<sup>2</sup>

### أولا: العلاقات الإنسانية قديما

تعتبر العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة قدم المجتمعات البشرية ، فلقد نشأ الإنسان وزاد عدده ليكون مجتمعا ، ثم مجتمعات متعددة ، فقامت العلاقات الإنسانية بين الإنسان وأخيه الإنسان ، ووجدت العواطف الإنسانية ، غير أن هذه العواطف تختلف في أساليبها وصورها عما نحن متعارفون عليه اليوم ، وذلك أن الظروف التي كان يخضع لها الإنسان في الأزمان السحيقة الماضية تختلف عن تلك التي نعيش اليوم في ظلها.

<sup>1</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016/2015 ، ص 78.

<sup>2</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005م ، ص 29.

ومنذ أقدم العصور اهتمت الدراسات الاجتماعية والفلسفية والتاريخية بدراسة العلاقات الإنسانية، إذ قام الفلاسفة الإغريق و الرومان و العرب بإمداد الفكر الإنساني بدراسات قيمة في هذا المجال ، ولكنها تختلف عما يجري في مجتمعاتنا المعاصر .

فقدما كانت دراسات العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية ، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية، ويتمثل ذلك في " جمهورية أفلاطون " ، ومؤلف الفيلسوف العربي أبو نصر محمد الفارابي " المدينة الفاضلة " .

أما أسلوب المحدثين فينظر إلى المحتاجين والمشكلين نظرة أساسها معاونتهم ليحتازوا محنة أمت بهم ، ومن الممكن أن تلم بغيرهم أيضا ، بقصد أن يستعيدوا علاقاتهم وصلاتهم في مجتمعاتهم ، ويعاونوا أنفسهم بأنفسهم ، وتعاملهم معاملة عمادها المحافظة على كرامتهم ، وشعارها الثقة في قدرتهم على استرجاع ما فقدوه .

وفي المجتمع الحديث أصبحت النظريات و الآراء السلوكية لا تسير في اتجاه الخيال والفلسفة ، ولكنها اتجهت نحو الواقع العملي ، حتى تتحقق الأهداف التي يأملها الجميع .

### ثانيا: في العصور الوسطى

ففي العصور الوسطى نمت المراكز الحضرية في ببطء شديد ، وساد النشاط الزراعي ، أما الصناعة فكانت يدوية ، ومواد الإنتاج من الخشب والبرونز والحديد ، وكان السير على الإقدام واستخدام الدواب يمثلان وسائل النقل المعروفة .

فكان النتاج عائليا منزليا ، فكل منزل أو محل يقوم على صناعة معينة كان يضم مجموعة من العمال يرتبطون في معظم الظروف برابطة القرابة أو النسب أو الجوار . وكانت الحياة الصناعية تستند على رب الأسرة ، فهو الذي يوفر الحماية للأعضاء ، ويقف على قمة التدرج الاجتماعي .

واستندت الحياة الاجتماعية على اللوردات ، وأصحاب الأراضي ، وعلى قوة فعل الخير الذي تقدمه الكنيسة ، وكانت ساعات العمل طويلة ، وباجر زهيد ، كما كان يسمح بتشغيل الأطفال ، فالصبي هو عامل تحت التمرين لا يتقاضى أجرا عن عمله ، ويعيش عند المعلم غالبا ، ومدة تمرينه قد تصل من سبع سنوات إلى ثماني .

وعاش الناس في أكواخ ، وكانت المناطق مزدهمة بالسكان الذين يعيشون في ظروف صحية سيئة وانتشر بينهم الأمراض خاصة الطاعون .<sup>1</sup>

وقد اتسمت العلاقات الإنسانية قبيل الثورة الصناعية بالآتي:<sup>2</sup>

1- بساطة العلاقات الإنسانية وعدم تعقدها :

فالعمل سواء كان زراعيا يؤدي في المزارع أو صناعيا يؤدي في حوانيت أو ورش صغيرة كان عادة ما يتضمن عددا قليلا من الأفراد. ويساعد صاحب العمل عدد قليل من العاملين يعد على أصابع اليد الواحدة ، مما كان يتيح لصاحب العمل فرصة معرفة كل واحد من العاملين معرفة دقيقة وعميقة ، ومعرفة ظروفه وأحواله الخاصة مما يمكنه من فهم العاملين ومن حسن التعامل معهم.

2- التغيير كان ضئيلا ومحدودا قبل الثورة الصناعية :

فالآلات و الأدوات وطرق الأداء التي كانت مستخدمة وسائدة في الزراعة أو في الصناعة ظلت دون تغيير لمدة مئات السنين و إذا حدث أي تغيير أو تطوير يكون طفيفا غير ملحوظ مما اثر بالإيجاب على سلوك العمال ، حيث أن كل تغيير يقابله العمال بالتوجس والخوف ومقاومة التغيير .

3- حرية التصرف في مجال العمل :

فقبل الثورة الصناعية وقبل ظهور المنشآت الصناعية و التجارية الكبرى كان صاحب العمل سواء أكان صاحب مزرعة أو حقل أو ورشة صناعية هو المتصرف الأولوالأخير في العمل وكان قراراته في العمل تتم بإرادته الكاملة دون ادني تدخل من الجهات الخارجية ، فهو الذي يقرر نوع الإنتاج الذي ينتجه وكمية هذا الإنتاج ويقرر السعر الذي يراه مناسبا ، فيقوم بتوظيف من يراه من العاملين ويمنحهم الأجر الذي يقرره.

4- الإنتاج الملموس :

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، العلاقات الإنسانية وفلسفتها و تاريخها ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية 2014 ، ص،ص 33-34.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ، ص،ص 36-39.

كان الإنتاج يؤدي في المزارع والحوانيت والورش الصغيرة ، فكان صاحب العمل ومعه العاملين الذين يساعدونه في أداء مختلف الأعمال يرون نتائج جهدهم وعملهم ، فقد كانت هذه النتائج في كل الأحوال ملموسة وواضحة بالنسبة لهم .

#### 5- وضوح حوافز العمل:

في الماضي كان صاحب العمل ومعه العاملين يرون بوضوح نتائج جهدهم وعملهم، فمزيد من الجهد يعني في معظم الأحوال زيادة في الإنتاج و زيادة في دخل صاحب العمل. فالارتباط كان واضحا وصریحا بين العمل ونواتجه .

#### 6- علاقات العمل المحدودة :

نتيجة لصغر المنشآت التي كان يؤدي فيها الناس أعمالهم قبل الثورة الصناعية كانت علاقات العمل محدودة ، ففي داخل العمل كانت هناك العلاقة بين صاحب العمل والعدد القليل من العاملين والعلاقة بين هؤلاء العاملين بعضهم ببعض.

كما كانت تتسم بأنها مباشرة أيضا فصاحب العمل يمكنه التعامل معهم تعاملًا مباشرًا، و الاتصال و التقابل معهم وجها لوجه، وهذا يزيد من فاعلية هذا الاتصال.

#### ثالثا: العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية :

بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ، فأحدثت تشكيلا جديدا للحياة الاجتماعية كلها خاصة بالصلات البشرية بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات . ففي عام 1800 رفض " روبرت أوين " تشغيل الأطفال ، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال، ويعتبر هذا بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية .

وفي عام 1835 م ظهر أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية وذلك في كتاب " فلسفة الإدارة " للعلامة "أندرو آر" حيث جاء فيه اعترافه بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة ، كما أكد على ناحية ثالثة في مقدمة الناحيتين السابقتين ، وهي الإنسان، حيث أوضح العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى



والمصابين، وعناية طبية وفيزيائية سليمة للمصنع ، وغير ذلك ، وكانت أفكاره في ذلك الوقت ثورية ، لذلك لم تقبل من رجال الأعمال في ذلك الحين .<sup>1</sup>

ومع التقدم الصناعي وتوسع المنظمات ، وازدياد عدد العمال ، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، و ظهور عديد التخصصات ، وتفرع المسؤوليات عنها ، اتسعت الهوة بين العمال وأصحاب العمل ، واستمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر ، واستمرت عزلة العمال عن أرباب الأعمال ، حتى برزت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط أحد بمهيتها أو بأسبابها الحقيقية ، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها أن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجور فقط .

في القرن العشرين ومع التطور الهائل : حيث بدأت المحاولات العديدة لسبر أغوار العلاقات الإنسانية ، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" سنة 1911، والتي كانت تهتم بزيادة الإنتاج وطرق الوصول إليه و فقط .

وقد وجدت اجاث حول التحفيز قد تم تطويرها وتنميتها بواسطة معهد العلاقات الإنسانية بلندن

(Tavistck Institue Forb Human Relations) الذي أثرى مفهوم الديمقراطية الصناعة

الذي قدمه " ليكرت" و"ليون" الذي تم إعادة دراسته و تطوير مفهومه من طرف بعض الباحثين مثل " توم بيتر" الذي يعني توزيع المسؤولية في جميع مناصب المؤسسة.<sup>2</sup>

و لقد برزت مشكلة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر في الحربين العالميتين ، حيث كانت الحاجة ماسة إلى زيادة الإنتاج دون النظر إلى عامل التكلفة وبعد الحرب حدثت أزمة اقتصادية عنيفة كان حلها يتطلب تحقيق التعاون التام بين أصحاب المصلحة والعمال ، ومن هنا نشأت الحاجة إلى العناية بدراسة ظروف العامل التي تؤدي إلى استخلاص أكبر جهد منه وهكذا نشأ فرع جديد من فروع المعرفة العلمية وهو ( العلاقات الإنسانية) ويعتبر كثير من الباحثين أن الأمريكية ( ماري باكر فوليت Mary Follet) هي رائدة هذا العلم في العصر

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سابق ، ص، ص 30-31.

<sup>2</sup> بونوة علي ، مرجع سابق ، ص، ص 80-81.

الحديث ، ولكن «ألتون مايو Alton Mayo» أصبح أكثر شهرة من « ماري باكر فوليت Mary »  
Follet و خاصة بعد التجربة الرائدة التي قام بها وزملاؤه و المعروفة باسم « تجربة هوثورن»<sup>1</sup>

حيث ظهرت من عام 1930 ، في ردة فعل على التشويه التاييلوري ، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها ،  
حيث أجرى « التون مايو» أبحاثها الأولى في شركة وسترن الكهربائية ، حول تأثير العوامل الفيزيائية : الإضاءة ،  
وقيمة مجموعة العمل ، والعلاقات مع السلطة ، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة  
ووقت الراحة .

وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية ، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية  
والسلوكية في ذات الموضوع ، ومن أمثلة الكتاب الذين أثروا البحث فيه ، أمثال "هربرت سيمون " ، "التون  
مايو" ، "ماري فوليت " ، "ديكسون " ، "روثلزبرجر" ، "لوريد وارنر " ، "جاردنر" ، "هاريسون" ، "اليوت شابل " ،  
"كونارد أرنسبرج " ، "ماك جريجور " ، "زنسيسليكرت " ، "كريس أرجيريس " ، حيث ظهرت كتاباتهم في شكل  
مدارس أو اتجاهات فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية .

كما دارت أفكار أغلب كتاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة ، حيث صارت في  
نظرهم عبارة عن تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي ، وركزوا الاهتمام في كيفية علاج المشكلات  
الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة  
في اتخاذ القرارات ، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية ، وغيرها من موضوعات السلوك الإداري.<sup>2</sup>  
ويرى البعض أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، والتي ركزت على  
الإنتاجية ، وأغفلت العامل الإنساني فهي إذن نتيجة منطقية لسليبات نظريات البيروقراطية و الإدارة العلمية ،  
وهي أيضا نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به . فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري  
على الجانب الاجرائي ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم و مكمل للجوانب الأخرى، وهو  
الإنسان .

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>2</sup> بونوة علي ، مرجع سابق ، ص 32.

وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة للمدارس الثلاث السابقة وليست بديلا لها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم ومظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

إن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا و تداخلا مما 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 و النفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء و رفع روحهم المعنوية ، و لكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة ، وعليه ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و في هذا المطلب سنستعرض مفهوم العلاقات الإنسانية و مظاهر الاهتمام بها.

#### أولا : مفهوم العلاقات الإنسانية :

يتكون هذا المفهوم من كلمتين هما : العلاقات ، و الإنسانية .

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "علاقات" ، رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر ، وقد تكون علاقة اتفاق او شبه أو تبعية .

أما كلمة " الإنسانية " فهي تعني : " مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني ، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا ، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين ."<sup>2</sup>

والواقع أن عبارة " العلاقات الإنسانية " تشير إلى اية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين / طرفين أو أكثر من العناصر التي تنشأ في مكان معين ، ثم تنمو هذه العلاقات لتصبح علاقات اجتماعية وثيقة تقوم على أهداف ومبادئ .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سابق ، ص 34.

<sup>2</sup> بونوة علي ، مرجع سابق ، ص 55.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 06.

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية من إنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

كما تعرف العلاقات الإنسانية على أنها النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات متعددة تتدرج من حاجات إنسانية وأخرى للأمان وثلاثة حاجات اجتماعية وحاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها لذلك لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن إنتاج أحسن كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف الإنتاج .

وتحاول الإدارة من خلال العلاقات الإنسانية ، اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي قدرة التعامل معهم ، وهذا على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة ، مما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما .

إن تعارف الرئيس والمرؤوسين ، و العاملين على كافة المستويات مع زملائهم ، يدل على أن علاقات العمل ، تميل إلى الجو غير الرسمي ، مما يساعد على المحافظة على جو من الشعور القوي بالمساواة .

أما إذا كانت العلاقات بينهم قائمة على أساس واجبات ، ومسؤوليات الوظائف فقط ، أي من خلال ما يمثلونه من أدوار ، فرئيس الإدارة يعرف واجباته كرئيس إدارة ، ويعرف العاملون واجباتهم بصفتهم مرؤوسين ، فان هذه العلاقات الإنسانية تنقلب بسهولة إلى مشاعر من التسلط و القسوة ، وظهور مشاعر التعالي لدى الرؤساء ، وما يقابلهما من الشعور بالنقص لدى المرؤوسين ، والتعرف على احتياجاتهم فتظهر بذلك مشاعر عدم اللياقة وعدم العدالة وعدم الإنتاجية . والشعور بالالتزام ، مما يجعل المرؤوسين يتحدون وينافسون رؤسائهم ، ويتعاملون معهم على قدم المساواة .

إن معاملة الموارد البشرية بإنصاف وإنسانية تؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم ، وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم إلى جانب أهدافهم<sup>1</sup> .

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

<sup>1</sup>نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر ، 2010 ، ص،ص90-92.

كذلك يعرفها البعض بأنها عملية دفع الناس لتكوين مجموعات عملمنتجة و منجزة.

ومن التعاريف الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف "كيث ديفيز" ، وبنص التعريف على أن «العلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود و المواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا : اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا».<sup>1</sup>

أما "سالتونستول Saltanstall" فيعرف العلاقات الإنسانية «بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل ، وليس الأفراد منفصلين ، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، الأفراد كمديرين ، والأفراد كأعضاء في النقابات ، والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية».<sup>2</sup>

كما عرف "جاردينس Gradzins" العلاقات الإنسانية بأنها ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس و علم النفس الاجتماعي ، والذي يهتم على وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة ، عامة كانت أم خاصة ، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية و الشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتحقق بها الأداء ، وبالتالي على كل ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج في النهاية.<sup>3</sup>

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

عرفت أيضا : ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

يبين هذا التعريف مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أجواء العمل وأداء الأفراد ، بالإضافة لإشباع الرغبات والحاجات النفسية و الاجتماعية .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية " ، الاسكندرية ، دار الوفاء لنيا الطباعة و النشر 2004 ، ص 11.

<sup>2</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، مرجع سابق ، ص 26.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 28.

وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها : تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل و الإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى فان "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ، ولضمان استقرارها.<sup>2</sup>

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها تنمية جهود جماعي منتج للمشروع ومرض للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول : إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل .

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الاجتماعية.<sup>3</sup>

#### ثانيا: مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

هناك مجموعة من العوامل التي أ إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما مظاهر هذا الاهتمام فإنها تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

-البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين تتضمن قدرا من المهارات الإنسانية والسلوكية.

-إنشاء بعض الإدارات داخل المنظمات الكبرى التي يركز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية .

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

<sup>1</sup> بن زاف جميلة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 21، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر ، ديسمبر 2015 ، ص 60.

<sup>2,3</sup> بونوة علي ، مرجع سابق ، ص 56 .

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص16.

- الإهتمام بتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين في العمل من تهوية وإضاءة... إلخ.
- ظهور بعض المقررات الدراسية التي تحمل مسميات مختلفة مثل : العلوم السلوكية ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، العلاقات الصناعية ، ... إلخ.

### المطلب الثالث : أنواع وعناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر

للعلاقات الإنسانية عدة عناصر تؤثر عليها كما أنها تصنف لأنواع مختلفة سنحاول استعراضهما فيما يلي :

#### أولاً: عناصر العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر:

تبنى العلاقات الإنسانية على العناصر الآتية :<sup>1</sup>

- 1- إيمان كل إنسان بقيمة الآخرين؛
- 2- الرغبة في الانسجام والتعاون بين العاملين؛
- 3- الثقة بالنفس والإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته و رأيه؛
- 4- وضوح هدف الجماعة والتعاون والمشاركة والعمل على حل المشاكل التي تقابلها؛
- 5- التركيز على الأشخاص أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية؛
- 6- إشباع حاجات الأفراد الإنسانية الأساسية والثانوية؛ تفهم دوافع الناس للعمل وقدراتهم وميولهم وطاقاتهم وإمكاناتهم؛
- 7- توفير مناخ العمل المناسب؛
- 8- تحقيق التوازن بين هدف المؤسسة.

يقول هاشم :<sup>2</sup> " إن عناصر العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد عديدة ، وتتناول أكثر من مدخل لاتجاهات الإدارة نحو العاملين ، فهناك مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تؤسس على مفهوم استمالة العاملين وترغبهم في العمل ، وهناك مدخل الحوافز بشتى أنواعها لحفز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة ، وهناك مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية و التنفيذية بالمشروع بما يكفل التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المشروع

<sup>2,1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، مرجع سابق ، ص150.

، على أن هذه المداخل متداخلة إلى حد كبير لدرجة أنه يصعب الفصل القاطع بينها . وبصفة عامة فإنها تهدف جميعا إلى رفع معنويات العاملين ، ولا يخفى ما لرفع الروح المعنوية من تأثير فعال على تنشيط الكفاءة الإنتاجية "

بينما يقول مرسي<sup>1</sup> : " إن العناصر الأساسية في العلاقات الإنسانية تتضمن إشباع الحاجات الإنسانية وما يتعلق بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي ورفع الروح المعنوية وكذلك تطوير ظروف العمل ووضع العاملين المادي ، إلا أن العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية يظل إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية . فالمدير الناجح لابد أن يعرف أن الأفراد العاملين يختلفون في المزاج وردة الفعل ، وكذلك القدرة على تقبل النقد . ولاشك إن العلاقات الإنسانية ترتكز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الأخرى كالإقتصادية أو المادية ، كما أنها تهتم بمدى توفر إشباع حاجات الأفراد البيولوجية ، والفسولوجية ، والنفسية ، والاجتماعية . وهذا لا يتأتى إلا من خلال ما يحصل عليه الأفراد العاملين من مكاسب في العمل كالحوافز والمكانة والتقدير والاحترام من قبل المدير " .

في حين يقول مرسي : " تتضمن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الاعتراف بأهمية إرضاء و إشباع بعض الحاجات الإنسانية ، والرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروفهم وأوضاعهم المادية "

ويستطيع أي مدير عمل ناجح أن يدرك أن الأفراد يختلفون في القدرات والانفعالات والالتزان والقدرة على تقبل النقد والوضع الراهن ، لذلك ينبغي للمدير أن يستغل ذلك الاختلاف ويعمل على معاملة كل فرد معاملة تشبع رغباته وحاجاته ويقسم علماء النفس الحاجات الإنسانية إلى قسمين :

أ- حاجات أساسية أو أولية.

ب- حاجات ثانوية.

وتعني الحاجات الأولى الحاجات الفسيولوجية قبل العمل على إرضاء الجوع والعطش والنوم والتنفس... و الثانية تعني ما يتعلق بتفاعل الفرد مع بيئته ، وتتضمن الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن النفس والحاجة إلى التقدير والاحترام ، ولا يقتصر اهتمام العلاقات الإنسانية على الاعتراف بحاجات الأفراد بل يتعدى ذلك إلى الاعتراف بأولويات هذه الحاجات ، ولذا ينبغي للمدير الإداري معرفة العلوم السلوكية و أساسياتها و العمل على تطبيقها في مجال عمله .

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، مرجع سابق ، ص 151.



\*عناصر العلاقات الإنسانية الصحيحة والسليمة :

هناك ثلاثة عناصر هامة تؤثر على العلاقات الإنسانية الصحيحة وهي<sup>1</sup> :

1- القيادة؛

2- الاتصالات؛

3- الدافعية .

**1-العنصر الأول هو القيادة :**وهي القدرة على التأثير في الآخرين ، كي يعملوا من أجل تحقيق هدف معين ، ويتحدد نمط وأسلوب القائد حسب متطلبات الموقف وكذلك طبقا لحاجات موظفيه ومحددات شخصياتهم ، وأيضا وفقا للثقافة التنظيمية ، والمدير القادر على التأثيرات في موظفيه وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل باجتهد بجانب أولئك الموظفين ، عادة ما يكون أكثر فاعلية عن ذلك الرئيس الذي يستخدم وينسب لنفسه كل الفضل في إنجاز المجموعة .

**2-العنصر الثاني الذي يؤثر على العلاقات الإنسانية الصحيحة في المنظمة هو الاتصالات :** فمن خلال

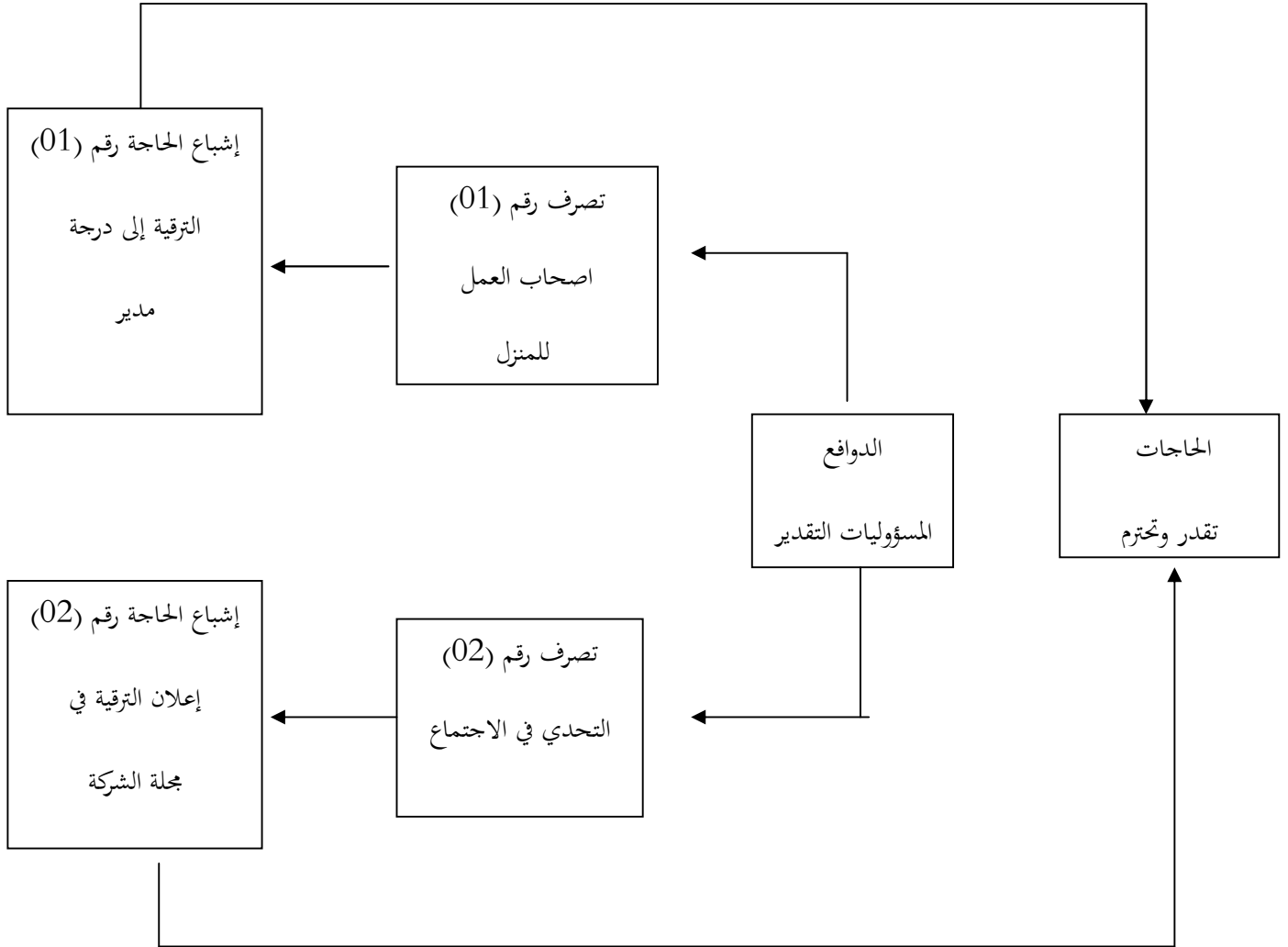
التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والموظفون فقط المعلومات المتعلقة بالعمل ، ولكن أيضا يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة و أنماط من التفاعلات فيما بينهم ، وتمتيز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح وفي نفس الوقت تقوم على الجاملة والإقدام ، وقد كشفت إحدى الدراسات على أن 90% من الأفراد الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع الرؤساء يشعرون بالرضا تجاه أعمالهم.

**3-العامل الثالث الذي يسهم في بناء نموذج جيد للعلاقات الإنسانية في التنظيم فهو الدافعية :** وهو القوة

التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما ، وفي بعض الحالات نجد أن الخوف من الإدارة أو من فقد الوظيفة قد يدفع شخص ما للتصرف بشكل ما ولكن ذلك يكون أقل فاعلية عن تشجيع الفرد للتحرك من تلقاء نفسه ، وإظهار ملكاته الابتكارين واعتداده بنفسه لقيامه بعمل جيد ، ولذلك يضع المدير الفعال في اعتباره الحاجات الشخصية للموظف ويبين لهم أن هذه الحاجات يمكن إشباعها في إطار المنظمة .

<sup>1</sup>محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، مرجع سابق ، ص152.

الشكل (1.I) : عملية الدافعية



المصدر: محمد بن عايد المشاوية الدوسري ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر :جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005م ، ص 154

وهناك مفهوم آخر يرتبط بشكل كبير بالدافعية وهو " الحالة المعنوية " وهي اتجاهات الفرد اتجاه كل من عمله والمنظمة التي يعمل بها ، ويؤثر انطباع الموظف عن مكان عمله في حالته المعنوية ، وعادة ما كان يعتقد المديرين أن مستوى الأداء يتحدد وفقا لشروط واقعية أو فعلية مثل العدالة ، والشفافية ، والتقدير ، مدى الاستجابة ، والاستغراق ويؤدي الموظفون بشكل أفضل إذا ما كان لديهم شعور إيجابي حيال تلك الشروط وتشمل الشروط على ما يأتي :<sup>1</sup>

- العدالة : لا توجه الشركة بالسياسات المكتتبية ، بل تركز الترتيبات على مبدأ الجدارة .
- الشفافية: تتحدد الأهداف التنظيمية و أهداف جماعات العمل و الأهداف الفردية بوضوح وتتسم بالشفافية.
- التقدير: يعتقد العاملون أنهم يمثلون قيمة بالنسبة للمنظمة.
- الاستجابة: يعتقد الموظفون أن المديرين يهتمون و يعتنون بحاجات الموظف و مشاكله.
- المشاركة: يعتقد الموظفون أنهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة. والشخص الذي يملك اتجاهات طيبا، فمن المرجح أن يكون مبتهجا ومتحمسا ولديه ولاء وأكثر إنتاجية ، وعلى أي حال تعتبر الاتجاهات أحد عناصر الدافعية ، ومن أجل فهم أفضل للدافعية ، فإنه يجب تدارس نظريات الدافعية التالية والتحديات الخاصة بعملية تحفيز قوى العمل في الوقت الحاضر .

## 2- أنواع العلاقات الإنسانية :

هناك نماذج عديدة لتصنيف العلاقات الإنسانية نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات إنسانية مستمرة: فالعلاقات المؤقتة هي التي تقتصر على موقف معين تبدأ ببدايته وتنتهي بنهايته، أما العلاقات المستمرة فهي شبيهة بعلاقة الزمالة في العمل ؛
- 2- علاقات أولية وعلاقات ثانوية: فالعلاقات الأولية في الجماعة الصغيرة من سماتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف في حين أن العلاقة الثانوية من سماتها البعد التفاعلي المهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة.

<sup>1</sup> محمد بن عايد المشاوية الدوسري ،مرجع سابق ، ص 154.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 155

وبالرغم من أن العلاقة الثانوية قد تستمر لمدة طويلة من الزمن ، إلا أنها تظل في النطاق غير الشخصي وتكون الصلات فيها ضيقة مختصرة؛

3-علاقات شخصية وعلاقات تعاقدية:العلاقات الفردية قائمة على المعرفة والانسجام بين الأفراد، أما العلاقة التعاقدية فمن سماتها أن الحقوق و الواجبات تكون محددة وقاصرة على الداخليين فيها فقط؛

وهي في صورتها الخاصة تفترض أن ماهو مصلحة لطرف هو مصلحة للطرف الآخر في نفس الوقت ، وقد يكون العكس أحيانا ، بمعنى أن ماهو مصلحة لطرف هو ضرر للطرف الآخر في نفس الوقت ( كما في حالة المباريات الرياضية ).ومن خصائص العلاقة التعاقدية أيضا أنها غير شخصية ، فالبائع عادة لا تهتمه شخصية المشتري ، وتختلف العلاقة التعاقدية عن العلاقة الشخصية أيضا في منطقيتها وفي اعتمادها لا على أسباب مقنعة للأطراف الداخلة فيها ، ثم هي في نفس الوقت قابلة للمناقشة والنقد أكثر من غيرها من أنواع العلاقات الأخرى.<sup>1</sup>

4-علاقات تنظيمية وعلاقات عامة : فالعلاقة التنظيمية هي التي تشمل وسط تنظيمي معين ، كالعلاقة بين عمال المصنع مع بعضهم البعض ، وتربطهم هذه العلاقة بالإدارة المسؤولة عنهم، أما العلاقة العامة فهي العلاقات القائمة بين المؤسسات وبين جمهور له علاقة بهذه المؤسسة بهدف كسب ثقته؛<sup>2</sup>

5- ومن التصنيفات المعمول بها في مجال العلاقات الإنسانية تصنيف العلامة البلجيكي " ديريل" الذي يصنفها إلى علاقات إيجابية تؤدي إلى الوفاق والانسجام مع مصطلحات الجماعة ، وبالتالي إلى التماسك المجتمعي ، وعلاقات سلبية تعمل على التباعد والانعزال وتفويض دعائم التماسك المجتمعي ، ودراسة العلاقات السلبية في مجال العلاقات الإنسانية يساعد الخدمة الاجتماعية للوصول إلى أفضل الطرق الوقائية والعلاجية المؤدية إلى تخفيف آثارها وتجنب نتائجها غير المرغوب فيها مجتمعا .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص،ص 9-10.

<sup>2</sup>محمد بن عايد المشاوية الدوسري ،مرجع سابق ،ص156.

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ،ص 10

المبحث الثاني : أهمية ، أهداف ، مقومات ومجالات العلاقات الإنسانية و الدعائم الأساسية لها.

إن العلاقات الإنسانية تلعب دورا مهما في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل عامل و تنمية مواهبه و إمكانياته و خبراته ، و اعتباره قيما عليا في حد ذاته ، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين و المنفذين و بين العاملين بما يحقق التفاهم و الشعور بالانتماء إلى المنظمة مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي و الجماعي على أساس قيم ودوافع أفضل و ظروف عمل أحسن .

### المطلب الأول : أهمية و أهداف العلاقات الإنسانية

تمثل العلاقات الإنسانية دورا بارزا في إثارة دوافع العاملين في أي تنظيم ، فهي تعتبر ضرورة ملحة ، و لا بد أن تتحقق هذه العلاقات في الإدارة وعند تحقيقها تتحقق الأهداف التي ينشدها كل من المدير و العاملين معه ، وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق نتاجا أوفر و أفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة أو الثقة ، و بالتالي تزداد القدرة على التكيف و الرضا عن العمل و لذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية في الحياة للفرد.

#### 1- أهمية العلاقات الإنسانية :

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر ، إلى المنظمة أو المصنع ، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته ، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية ، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه ، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان ، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج ، كرضا العامل عن بيئة العمل الذي ينتمي إليها ، وزيادة كفاءته الإنتاجية .<sup>1</sup>

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي في الفكر الإداري ، وقد زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة حيث أنها تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنظمة التي يعملون فيها.<sup>2</sup>

تعتبر العلاقات الإنسانية أحد العوامل الهامة المؤثرة في سلوك الفرد في العمل ، وقد افترض كثيرا من الباحثين وجود علاقة بين إنتاج العامل وعلاقته مع غيره ، والتي تتمثل في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرءوسيه ، ونوع العلاقة بين الرجال والنساء في المنشأة ، وكذلك العلاقة بين الخبراء والمستشارين وبين رجال التنفيذ .

حيث أن مستقبل المنشأة يتوقف على كيفية تعاملها وقيادتها مع العاملين الجدد من الشباب إذ يأتي هؤلاء إلى المنشأة ، ووجب عليهم أن يتعاملوا مع أفراد تختلف طباعهم و أمزجتهم و أسلوبهم في الحياة عن الأفراد والجماعات التي سبق و أن تعاملوا معها . كذلك فإن بعض العاملين من كبار السن يزعمون أن جيل الشباب من العاملين لا يقدر على تحمل المسؤولية ولا يرغب في تحملها ، ويتهمونه بأنه جيل متسرع ومتعجل في كل شيء... إلخ . هذا ومن الخطأ أن نحمي جيل الشباب كله بأنه غير قادر على تحمل المسؤولية أو أنه لا يمكنه إتقان أي عمل .

هذا والكثير من العاملين الشباب يرون في العاملين كبار السن صورة من صور الجمود وعدم الرغبة في التجديدي والتغير ، بل و مقاومة التغير والأفكار الجديدة .

ولاشك أن هذه المعتقدات الخاطئة في معظم الأحيان تؤدي إلى توتر العلاقة بين العاملين الشبان وكبار

السن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن زاف جميلة ،مرجع سابق ،ص61.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ،مرجع سابق ،ص15.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ،ص232-233.

هذا وقد كان من دوافع الاهتمام بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات ما يلي<sup>1</sup>:

- حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين؛
- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم؛
- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الانحياز إلى التخصص وتقسيم العمل المغالى فيه الأمر الذي أفقد الوظيفة معناها بالنسبة لبعض العاملين ولم تعد تشبع حاجاتهم الاجتماعية؛
- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستوياتهم الاقتصادي والاجتماعي الأمر الذي أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير؛
- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات؛
- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال وتأثيرهم كمجتمع في المنظمة.

## 2/- أهداف العلاقات الإنسانية :

يمكن تحديد أهداف العلاقات الإنسانية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء؛
- إثارة دوافع الأفراد هو عاملاً أساسياً في العلاقات الإنسانية؛
- تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم؛
- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التعاون والتفاهم إلى إشباع الحاجات وتحقيقاً لأهداف التنظيمية؛
- بواسطة العلاقات الإنسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها؛

<sup>1</sup>محمد الصبري، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup>بونوة علي، مرجع سابق، ص88.

-تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة وعلى التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها؛

-مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقا لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة؛<sup>1</sup>

- تلي العلاقات الإنسانية اهتماما بالعاملين في المؤسسة الاقتصادية، إلى جانب التركيز على الجوانب الفنية؛

-تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد منتجين و متقاربين داخل المنظمة من خلال ميوهم المشتركة ، وحصولهم على إشباع لحاجاتهم ، ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوظيفها ؛

-تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل أن الإنتاج عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات؛

-تهدف العلاقات الإنسانية إلى تقوية الروابط بين العاملين ، مما يرفع من روحهم المعنوية ، ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن -كما ونوعا- ويجعلهم يحسون بالنمو والارتقاء والسعادة ؛

-تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العامل؛

-تعمل العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل و الإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية و الاجتماعية؛

-تهتم العلاقات الإنسانية ، بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل ؛

-تهدف العلاقات الاجتماعية إلى تحسين العلاقات بين المديرين و المشرفين وباقي العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بونوة علي، مرجع سابق، ص84.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص،ص238-239.



### المطلب الثاني: مقومات العلاقات الإنسانية ومجالاتها

العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه و إمكانياته و خبراته ، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير و العاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر بالإضافة لعدة مقومات أخرى ، كما تشمل العلاقات الإنسانية عدة مجالات سنتطرق إليها في هذا المطلب بالتفصيل .

#### 1- مقومات العلاقات الإنسانية:

ترتكز العلاقات الإنسانية على المقومات التالية:<sup>1</sup>

-الفهم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة بحيث يعرف كل فرد أهداف المشروع وأبعاد العمل؛

-تقدير العامل لقيمة العمل الإنساني، وإدراك أهمية الجهد البشري بين جميع الأفراد مهما صغر هذا العمل أو قل الجهد؛

- شعور كل فرد في المشروع بأهمية عمله وبدوره فيه وبأنه عنصر فعال فيه يحتاج إلى بدل الجهود في مجال التوجيه والإرشاد من جانب القيادات ، لان التوسع في التخصص وتقسيم العمل من سمات الإدارة الحديثة؛

- أهمية إيمان كل فرد في الإدارة بقيمة و أهمية التعاون بين الجماعة المنظمة لتحقيق الهدف واقتناع كل فرد بالمصلحة المشتركة، بحيث تنعكس نتائج عمله ونشاطه ليس على عمله فقط و إنما على مصالحه الخاصة؛

- الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الموقع ومعرفة كل واحد حدوده التي لا يجوز تجاوزها في معاملة الآخرين ؛

- أمل كل فرد في تطوير عمله ، وتحسين مركزه وتحقيق أهدافه ، وذلك لتنمية دوافع العمل وبواعث النشاط لدى جميع الأفراد في الموقع؛

-يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته و خلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص،ص 204-205.

<sup>2</sup>نوري منير، مرجع سابق، ص، 92.

- معاملة كل فرد في الإدارة معاملة إنسانية شاملة كأحد أفراد أسرة واحدة لها أهداف مشتركة فعالة في الظروف المعيشية للعاملين ، حتى ينمو بينهم الحرص على مصالح بعضهم البعض كوسيلة أساسية لتحقيق المصلحة العامة ؛

- وجود قيادات واعية تتمثل فيها أسس القدوة النموذجية، لترسي التقاليد السليمة وتشبع روح التعاون والعمل الجماعي المنظم وتستثمر قدرات و مواهب جميع العاملين وتنظمها وتنسق بينها في إطار فريق متكامل يعمل لخدمة الهدف الواحد.

إن المقومات الأساسية لفهم العلاقات الإنسانية بهدف توجيهها التوجيه السليم ، الذي يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد وتعيين الأهداف للمنشأة يقتضي فهم طبيعة السلوك الإنساني . وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على سلوك الفرد وهي :

\*السبب : وهو أي تغير يحدث في ظروف الإنسان الداخلية والخارجية ؛

\*الدافع : فاتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الفرد يعتمد على الدافع وراء ذلك السلوك والدافع هو الرغبة غير المشبعة ،<sup>1</sup> وهناك العديد من دوافع العمل لدى الأفراد من أهمها الدوافع المادية ، وهناك دوافع أخرى للعمل مثل الحاجة للأمن والشعور بالانتماء إلى الجماعة التي يعيش فيها ويتعامل معها علاوة على أن حاجة الفرد للتقدم والنجاح تعتبر من أهم دوافع العمل وكذلك الدين والعقيدة ؛<sup>2</sup>

\*الهدف: وهو ما يسعى الفرد إلى تحقيقه والذي يحدد نوع السلوك الفعلي.

## 2- مجالات العلاقات الإنسانية :

تتمثل مجالات العلاقات الإنسانية فيما يلي :<sup>3</sup>

- أولاً: مجالات إشباع حاجات الأفراد الأولية ويتطلب:

1- تهيئة مكان مناسب ومريح للعمل؛

<sup>1</sup> محمد بن عابد المشاوية الدوسري ،مرجع سابق ،ص ،ص 205-206.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ،مرجع سابق ،ص ،ص 14-15.

<sup>3</sup> محمد بن عايد المشارية الدوسري ، مرجع سابق ،ص 208.

2- العناية بالتهوية وجعل المناخ ملائماً، كالتدفئة شتاءً والتبريد صيفاً؛

3- رفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري ، بما يتكافأ ومسئوليته وقدراته؛

4- إتاحة الفرصة الكافية للراحة و الترويح من عناء العمل .

- ثانيا : مجالات إشباع حاجات الأفراد الثانوية :

1- الشعور بالانتماء للتنظيم بإشعارهم أنهم أعضاء فاعلون ومسؤولون ؛

2- التعبير عن الذات وذلك بمنح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات أو إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة ، حيث يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة و بالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية بتجسيد روح التعاون ، وخلق القيادات والشخصيات و إلى تحسين العلاقات الإنسانية . فاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة و القلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية؛

3- يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل فيجب إن يتشاور الرئيس مع مؤوسيه ليناقد معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين ؛

4- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق ، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة و المتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن يأتى معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلومة و يحلل أفضل ولكن

لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق<sup>1</sup>، فالشعور بالتبعية وذلك بإشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد ، لا يشعر أحد منهم بأنه منعزل عن غيره أو مستقل في عمله ، وإنما يتأكد لديه الشعور بأنه مرتبط في عمله بالمجموعة وتابع لها فلا يستقل ولا ينعزل؛

5- النجاح والتقدير : أي إشعار الأفراد بالنجاح والتقدير عند إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم، حيث يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققونه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم ؛

6- الأمن والطمأنينة: وهما نتيجة حتمية للنجاح والتقدير؛

7- المكانة الاجتماعية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ؛

8- الحرية في التفكير<sup>2</sup> والحفاظ على كرامة العاملين حيث أن الحاجة إلى التقدم والاحترام من أهم الحاجات الإنسانية ويجب على إدارة المنظمة أن تسعى لاستخدام الفرد بكامل طاقاته الجسمية و النفسية والعقلية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

الإدارة عملية إنسانية ، ونشاط إنساني مستمر ، وتعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري ، وهذا لا يتحقق إلا بوجود علاقات جيدة بين العاملين ، كما أن هذه العلاقات لا بد أن تركز على دعائم تتمثل فيما يلي : التدريب ، بيئة العمل ، الاتصال ، القيادة الإدارية و أخيرا الرضا الوظيفي .

#### أولاً: التدريب

##### تعريف التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم

<sup>1</sup>نوري منير ،مرجع سابق ،ص،92-94.

<sup>2</sup>محمد بن عايد المشاوية الدوسري ،مرجع سابق ،ص،208-209.

<sup>3</sup>محمد الصبري ،مرجع سابق ،ص 15.

على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسئوليات .

ويعرف التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات على أنه : " عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين "

كما عرفه «**FLIPPO**» على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين .

أما التدريب من وجهة نظر «**David King**» فهو " العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال " كما قد يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية .

كما عرف التدريب على أنه " عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم و سلوكهم.<sup>1</sup>

ولقد عرف أيضا على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي نفس الوقت المستغرق .

كما وصف على أنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 241.

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب هي :

- 1-أنهض نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية و تطوير نماذج التفكير و أنماط الاتصال لأفراد التنظيم؛
- 2-أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو؛
- 3-أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية و المستقبلية.

### مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ إذا التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

- 1-التدريب نشاط مستمر: وذلك من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة؛
- 2-التدريب نظام متكامل: حيث يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي؛
- 3-التدريب نشاط متجدد: وذلك من حيث كونه يتفاعل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتمثل في:
  - أ- المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته؛
  - ب- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغير كنتيجة للتغير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة؛
  - ج- المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية و الإدارية بالمنظمة.
- 4- التدريب عملية إدارية : حيث يتوفر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :
  - أ - وضوح الأهداف والسياسات؛

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، ص 30-37.

ب- توفر الموارد المادية والبشرية ؛

ج- توفر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب و المساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب .

### عناصر النظام التدريبي :

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات وذلك بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العناصر سنوضحها فيما يلي :

**1-المدخلات :** وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام و أهدافه وتمثل هذه الأجزاء فيما يلي :

أ- المدخلات الإنسانية : وتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديرين ومدربين وإداريين وفنيين ومساعدين؛

ب- المدخلات المادية : وتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والمعدات ورؤوس الأموال والمباني ؛

ج- المدخلات المعنوية : وتمثل في المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين و بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرّب والعملية التدريبية ككل .

**2- العمليات :** وهي مجموعة من الأنظمة و الإجراءات و الأساليب و الأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل :

أ- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي؛

ب- المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرّب و المتدرّب حول موضوع التدريب؛

ج- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية .

**3- المخرجات:** وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وتنقسم إلى:

أ-المخرجاتالإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب؛

ب-المخرجات المادية : وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعاً؛

ج- المخرجات المعنوية : وتتمثل في مدى الرقى في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

4-البيئة : يلاحظ أن البيئة الداخلية للتدريب تتمثل في القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وبالتالي تحدد فاعليته أو عدم فاعليته ،أما البيئة الخارجية فتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه التدريب ؛

5- المعلومات المرتدة:وهي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف الموضوعية له مسبقاً.

### أهداف التدريب :

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد والمؤسسة وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1-الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية؛
- 2-الاقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها ؛
- 3-التقليل في دوران العمل وذلك من خلال تلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مواولة أعمالهم و بالتالي إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في مواولة أعمالهم ؛
- 4-الرفع من معنويات العاملين ، حيث انه عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يزداد في إخلاصه لعمله مما ينعكس على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل دون الشعور بالكلل أو الملل؛
- 5- مساعدة العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية ؛
- 6-رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته ؛
- 7- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه ؛

<sup>1</sup> نوري منير ،مرجع سابق ،ص،ص 243-245.



8-تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي، وذلك من خلال إكساب الفرد مهارات وخبرات ومعلومات تنقصه وتحسين وصقل القدرات الموجودة لديه.

### ثانيا : بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل من الأمور الهامة التي تؤثر على معنوية العاملين ومن ثم إنتاجيتهم، وتمثل الظروف الفيزيائية لبيئة العمل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1-الإضاءة:** تعتبر الإضاءة من العناصر المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في العمل المكتبي فهي توفر كمية الضوء المناسب للرؤية الواضحة دون جهد لبصر الموظف و للإضاءة عدة خصائص تتمثل فيما يلي :

-القوة المناسبة ، وذلك بتوفير القدر المناسب والكافي لانجاز العمل مع مراعاة تفاوت تلك القوة من عمل مكتبي إلى آخر .

-شدة لمعان الإضاءة ، حيث يجب تجنب شدة لمعان الإضاءة في المكتب وذلك لتأثيرها على بصر الموظفين .

-نوع الإضاءة ، يجب أن يكون جيدا حتى يمكن أداء العمل المكتبي بكل إتقان وبدون تعب أو إرهاق.

-توزيع الإضاءة ، حيث يجب أن توزع بشكل متماثل على كافة الأجزاء في المكتب ، ويجب أن لا تكون قوية في جزء وضعيفة في جزء آخر بحيث يشكل ظلما أمام الموظفين .

وللإضاءة مصادر يمكن تحديدها فيما يلي:

أ-الإضاءة الطبيعية:هي تلك المستمدة من أشعة الشمس وتعتبر أفضل أنواع الإضاءة بسبب توزيعها بشكل متماثل وهي أكثر قوة من الإضاءة الصناعية .

ب-الإضاءة الصناعية : هي تلك التي تنتج من استخدام وسائل إنارة صناعية ،وتتعدد في أشكالها وأنواعها .

**2-النظافة:**تعتبر من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجادة ذلك العمل ، ويجب أن تكون شاملة لجميع موجودات المكتب لاسيما تلك التي تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة ، فهي أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى .

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 83.

**3- التهوية والتكييف:** تعتبر من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية الأخرى للعاملين خصوصا في أوقات الحر أو البرد الشديدين .

**4- الألوان:** تعد من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، ويذكر الخبراء أن الألوان تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان ، حيث أن استخدام تلك الألوان بطريقة فعالة يؤثر مباشرة على الموظفين .

**5- الهدوء وتجنب الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من العوامل من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل ، حيث تقلل من التركيز و الانتباه للعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل : ارتفاع ضغط الدم واضطراب ضربات القلب مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف .

**6- ملائمة المساحة:** يجب على المسؤول أن يراعي مناسبة مساحة مبنى المكتب للإدارات والأقسام التي ستوجد فيه ، و يكاد يكون المنفق عليه أن الشكل المستطيل هو أفضل الأشكال لمباني المكاتب .

**7- التسهيلات في المبنى :** ويقصد بها المعدات والوسائل التي تساعد في استخدام المبنى بكفاية أكبر وتشمل هذه التسهيلات مداخل المباني والمصاعد الكهربائية ووسائل السيطرة على الضوضاء ، ووسائل مكافحة الحريق ، وغيرها من التسهيلات الضرورية .

**8- صفات المبنى :** يجب الاهتمام بالمظهر العام للمبنى بحيث يكون لائقا ، وكذلك حجمه وعمره ومدى قدرة أساسات المبنى لإضافة طوابق إضافية عند الرغبة في التوسع بشكل رأسي ، أما ارتفاع المبنى فيجب أن لا يقل عن ثلاثة أمتار إذ أن السقف المرتفع يقلل من الضوضاء و يحسن من الإضاءة و التهوية فيه .

**9- الحرارة :** ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة جدا أو عالية جدا ، لهذا أدخلت كثير من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية .

### الظروف النفسية لبيئة العمل :

أظهرت البحوث أن سلوك العامل يتأثر بمشاعره الخصوصية ، والازدحام ، والإحساس بالمكانة و الأهمية ، ومشاعر عدم التميز ، وفقدان المكانة ، ومن ناحية أخرى تتأثر هذه المشاعر بترتيب بيئة العمل الفيزيائية وتنظيمها، ومساحة مكان العمل ذاته ، ونوع الأثاث .

هذا و أفادت البحوث مؤخرا ، أن الظروف النفسية والفيزيائية لبيئة العمل تتضافر معا لتؤثر في سلوك العاملين و اتجاهاتهم ، فقد تناولت إحدى الدراسات أثر أربع خصائص لبيئة العمل على اتجاهات وسلوك العاملين في المكتب ، وهذه الخصائص هي :

1- عدد العاملين في المكتب ، وهذا هو مقياس الاكتظاظ ( الازدحام )؛

2- المسافة بين كراسي العاملين ، وهذا معيار آخر للاكتظاظ؛

3- عدد القواطع المحيطة بكل موقع من مواقع العمل على حدة ؛

4- درجة الإنارة في موقع العمل .

كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطا بين هذه العوامل الأربعة وبين استقلالات العمال ومستويات عدم رضاهم ، أي إذا نظر العاملون إلى المكتب على أنه معتم ومزدحم ولا يتوفر فيه إلا عدد قليل من القواطع ، ارتفعت مستويات عدم الرضا وكانوا أكثر ميلا للاستقالة من العمل بالمقارنة بالعاملين الذين لم يتعرضوا لمثل هذه الظروف.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاتصال

#### مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية مشاركة في الخبرة و الأخبار والمعلومات و الأفكار والبيانات و المعنى والدوافع و الاتجاهات و جعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر و مشتركة بينهم ، وذلك بنقلها أو تبادلها أو إذاعتها.

وذهب البعض إلى تعريف الاتصال بأنه عملية تفاعل /أي تأثير و تأثر متبادل تمكن الإنسان من أن يكون كائنا اجتماعيا . فهي تتضمن تبادل الحقائق والأفكار و الآراء والمفاهيم والاتجاهات بين شخصين أو أكثر.

وفي مجال الإدارة فان هذه العملية تمكن القائد من أن يحيط المرءوسين بهذه الأخبار و المعلومات و الأفكار بغرض التأثير على سلوكهم ، أو العمل على تغييره أو تعديله أو توجيهه.

فالعلاقات معناها الاتصال وكل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصال ، ولعل مشكلة الإدارة الحديثة هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل و الخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال و سرعة جريانه و كفايته في الاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، ص84-91.

ولا شك أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون و الفهم المشترك بين جموع العاملين ، فالاتصالات الجيدة داخل المنشأة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية جيدة ، كما تساعد الاتصالات الجيدة على تنمية العاملين وزيادة خبراتهم<sup>1</sup>.

وفي قاموس "أكسفورد" عرف الاتصال على أنه: نقل وتوصيل و تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام او بالكتابة أو بالإشارات .

وقد عرفه "كونتر وزملائه" على أنه : إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل .

وعرف "ماكفار لاند" على أنه : عمليات تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.

وعرفه "هاتاك" على أنه : العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

وخلاصة ما سبق فان الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن و الغذاء و الكساء و المأوى و أن الاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع و بالتالي التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية<sup>2</sup>.

ويعد الاتصال داخل أي مؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و للتأثير في المواقف و الاتجاهات<sup>3</sup>.

### أهداف الاتصال :

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال ، على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي<sup>4</sup> :

1- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين ؛

2- إقامة الثقة و الاحترام والتفاهم بين المنظمة في المجتمع ؛

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص ، ص 288-289.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص، ص ، 107-108.

<sup>3</sup> أونيس عبد المجيد أونيس ، إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،عمان ، شارع الملك حسين ، الطبعة الأولى 2011، ص 167.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي مرجع سابق ، ص 109.

- 3- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد؛
- 4- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل ؛
- 5- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية ؛
- 6- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا ؛
- 7- يرمي الاتصال إلى تحقيق شعور المرؤوسين بالأمان و الطمأنينة أي إزالة مخاوفهم كما يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين أو الحصول على سلوك مرغوب فيه ؛
- 8- يرمي الاتصال إلى تحقيق ضبط سلوك أعضاء التنظيم ، فبواسطتها يعرف كل عضو دوره ، وواجباته ، ومسؤولياته؛
- 9- يحيط الاتصال العاملين بالمشكلات أو المواقف التي تواجه الخطة ، كما أنها تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ، ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو ظروف العمل.<sup>1</sup>

#### رابعاً: القيادة الإدارية

لقد تطور مفهوم القيادة مع تطور العلوم الإنسانية في مختلف مجالاتها حيث سمحت هذه الظروف بمدى تقدم بحوثها ونتائجها بالوقوف على حقيقة القيادة وطبيعتها واستمرار تغير مفاهيمها .

إن القيادة ليست أمراً مطلقاً بل هي نتيجة لموقف اجتماعي معين ، وعوامل الموقف هي التي تملي على أفراد الجماعة اختيار قائدها و بالتالي توجد القيادة حينما تدرك الجماعة أن قائدها هو الوسيلة الضابطة لإشباع رغباتها.

ويعرفها "علي السلمي" قائلاً : القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة ، و التنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاية الإنتاجية .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 291.

كما يعرفها "أحمد زكي صالح" : القيادة هي العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تقرير هدف والسعي للوصول إليه .

أما "أوردوايتيد" فيقول : القائد الحكيم هو الذي يرحب ويدعو إلى التفكير العميق من جانب من يقودهم لبحث قيمة وصحة أو حقيقة الأغراض التي يعملون من أجلها ، وبهذه الطريقة وحدها تكون هذه الأغراض في حصانة ووقاية ضد أن تتحول لتكون قديمة ضيقة الأفق جامدة لا تستهوي أحدا .

وعليه يمكن القول إن القيادة يتم التركيز عليها لإحداث التوازن بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها ، ومنه ضرورة قيام علاقات من شأنها إحداث التوازن بين الأهداف التي يصبوا الأفراد العاملين إلى تحقيقها في مجال عملهم في المؤسسة بحد ذاتها ، كل هذا ممثلا في شخص القائد أو المدير .

كما أن قيادة الأفراد لا تعني السيطرة عليهم والتحكم فيهم بل هي العمل على إطلاق قدراتهم ومواهبهم

لان الأفراد يمثلون القوة البشرية أو الإنسانية وبالتالي فهم يمثلون أعظم قوة في المؤسسة و أن يكون إطلاق هذه المواهب الإنسانية وطاقاتها بطرق تكون منتجة ومشبعة للأفراد في نفس الوقت .

وعليه فان العلاقة القائمة بين القائد ومن يقودهم من الأفراد من الضروري أن تكون في الدرجة الأولى علاقة إنسانية و ليست علاقة تسلطية .

وفي هذا الصدد يقول "كيث ديفيز": القيادة هي العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحرك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف . وهذا الرأي إنما يبرز العامل الإنساني كأساس للعلاقة بين القائد ومن يقودهم من الأفراد ، فالقيادة في نظره ترتكز على مهارة القائد ومدى خفته وخبرته في العلاقات الإنسانية وتطبيق مبادئها و التي يلمس منها الأفراد القيم الايجابية لروح التعاون بينهم ، والتي تعمل أيضا على تحريك الدوافع في نفوسهم وتثير حماسهم للعمل ، ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية فتسير العمليات في سهولة و يسر ، فالقيادة هنا في الحقيقة هي التي تحول قوى الأفراد و الجماعات و قدراتهم ومهاراتهم و مهاراتهم إلى واقع عملي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>أونيس عبد المجيد أونيس ،مرجع سابق ،ص ،ص 136-138.

وينظر كل من "كارتر" و"كان" للقيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية. وبمعنى آخر فإن الدور التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها ، وتحديد المهام ، وكل ما يقوم به الفرد من أعمال مهام لتحقيق الأهداف المنشودة .

و القائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس - بالمقارنة مع الأفراد الآخرين - أكبر قدر من التأثير على أفراد الجماعة ، فيدفعها إلى العمل ، وتحقيق الأهداف في موقف معين. وبمعنى آخر فإن الدور التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها ، وتحديد المهام ، وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وقد عرف " بول استرونج" القيادة بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية و السلوك و السمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن و الاحترام لمشاعر و أحاسيس الآخرين، ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع.<sup>2</sup>

### خامسا: الرضا الوظيفي

#### مفهوم الرضا الوظيفي :

على الرغم أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 م إلا انه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :

-تعريف "هوبك" حيث يرى إن الرضا هو : مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي .

- تعريف "فروم" حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو : المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 264.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 100.

- تعريف " لولير " حيث يرى أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد جعله أكثر قناعة ورضا .

-تعريف "كاتزل" يرى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه.<sup>1</sup>

وعليه يقصد بالرضا الوظيفي استشعار المشتغل بأن العمل الذي يقوم بأدائه يتلائم تماما مع استعداداته ويتفق مع رغباته وميوله ، كما يقصد بالرضا شعور العامل بان ما يقوم به من عمل يحقق المنافع المطلوبة له فيدفعه نحو الإقبال على هذا العمل بروح عالية تسهم في رفع وتحسين الإنتاجية .إلا انه لمساعدة العامل في الوصول إلى هذه القناعة يتعين بدء الكشف عن رغباته ، ومساعدته في اختيار طبيعة العمل التي تتلاءم مع ميوله المحققة لإنتاجية عمل عالية ، وكلما تدنت درجة الإكراه أقبل العامل على العمل طواعية ، كما يتملكه حماس حقيقي يقوي من عزيمته ، فيزداد نشاطه، وترتفع معدلات أدائه فتزداد الإنتاجية لديه.<sup>2</sup>

### العناصر المكونة للرضا الوظيفي:<sup>3</sup>

**1-الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفات المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين .

**2-محتوى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة

الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

أ/-درجة تنوع المهام : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع المهام كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة و بالتالي زيادة الرضا عن العمل والعكس صحيح؛

ب/-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل؛

<sup>1</sup>محمد الصبري ، مرجع سابق،ص،ص،131،132.

<sup>2</sup>أونيس عبد المجيد أونيس ،مرجع سابق، ص127.

<sup>3</sup>محمد الصبري ،مرجع سابق، ص،ص131-137.



ج/- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل؛

د/- خبرات النجاح والفشل في العمل : إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

**3- فرص الترقية :** وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

**4- نمط الإشراف :** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

**5- جماعة العمل :** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضائه عن العمل.

**6- ساعات العمل :** يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

**7- ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و العكس صحيح .

### المبحث الثالث: الأخلاقيات العمل في الإدارة

نظرا للتغيرات الطارئة في العالم التي تتسم بالسرعة بحيث أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري والذي يعد العنصر الأساسي لإدارة منظمات المختلفة، كما نتج عن الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، وتجاهل القيم والأخلاق الفاضلة والمثل العليا إلى تفشي الانحراف الأخلاقي، الذي أصبح واضح في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، وأصبحت استغلال الأخلاق لتحقيق أغراض أخرى، لهذا أصبح الاهتمام بالأخلاقيات الإدارة، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، فبعد أن أصبحت الكفاءة مركز الاهتمام والهدف الوحيد، أصبحت الأخلاقيات تحضبا لاهتمام .

#### المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل ومصادرها

يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع المهمة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفوضى الأخلاقية وتراجع القيم، وحيث لا يمكن للمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، في حين التكفل بالعنصر البشري يعتبر من شروط العمل الضرورية لضمان تسيير الموارد البشرية .

#### أولا : ماهية أخلاقيات العمل

الأخلاق لغة: حسب معجم لسان العرب الخلق يضم اللام وسكونها حقيقة و أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه أو صافها ومعانيها المختصة بها ، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة و أو صافها ومعانيها ولها أو صاف حسنة و قبيحة<sup>1</sup>

و بمعنى آخر: الأخلاق جمع خلق، وهو السجية والطبع<sup>2</sup>.

- الخلق يدل على الصفات الطبيعية في خلقه الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة ومتجانسة.
- تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت أنها خلقت في الإنسان فهي بذلك جزء في طبعه.
- إن للأخلاق جانبين : جانب سلوكي ، وجانب معرفي

<sup>1</sup> - حاكم أسماء، دوليلخضر، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جوان 2017 .

<sup>2</sup> - أخلاقيات المهنة 107، كلية التربية ، قسم الدراسات الجامعية الإسلامية، الفصل الثاني، 1435 هـ - 1436 هـ على الموقع :

http://int.search.my way.com/fac.edu.sa بتاريخ 27/02/2018

الأخلاق اصطلاحاً: عرفها عبد الكريم زيدان بقوله " ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وضوئها وميزاتها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح ،ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه"<sup>1</sup> .  
وبعنى آخر تعريف الجاحظ والغزالي بأنه: "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية ،والخلق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والاجتهاد"<sup>2</sup>.

### تعريف أخلاقيات المهنة:

- هناك عدة تسميات عديدة لما يسمى بالأخلاقيات المهنية، فقد أطلق عليها البعض (بأخلاقيات العمل) وأطلق عليه البعض الآخر (أخلاقيات الوظيفة) أو (الأخلاقيات الإدارية) والأخلاقيات المهنية هي اهتمامات جماعات من الناس في محاولة تنظيم سلوكها وفقاً للأهداف المشتركة في إطار تنظيمي معين أي أنها جملة من الأسس والمبادئ والمثل التي يلتزم بها أفراد المهنة عند ممارستهم لمهنتهم ، وذلك حفاظاً على مستوى المهنة وعلى حقوق المنتسبين لها<sup>3</sup>.

- يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها وللمهنة آداب السلوك أو آداب اللياقة ، وهي قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة. ومختلفتها أو عدم مراعتها يعرض صاحبها للنفور والنبد من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.

- هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب للإرادة المهنية الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً<sup>4</sup>.

- هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صواب وخطأ، جيد أو سيء ، حلال أو حرام .

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، "أخلاقيات العمل و أثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة الإسراء، الأردن، 2012، ص 379

<sup>2</sup> - حاكم أسماء، دوليلخضر، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - رافدة الحريري، إتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشري، دارالبازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 309

<sup>4</sup> - بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 380

-والأخلاق المهنية هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامتها. والأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة والتي على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية<sup>1</sup>.

ثانيا: مصادر أخلاقيات المهنة .

إن الأخلاق هي تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها البشرية المختلفة، وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لرد لنفسه كمبدأ حياة، وحتى وصوله إلى الوظيفة العامة وما تفرضه عليه، وبالتالي ما يتنازع فيها من قوى جذب مختلفة نحو سلوك معين دون آخر.

ولهذا يمكن تقسيم مصادر الأخلاقيات وتحديدتها بما يلي:

1-الذات: إن الإنسان لا يسعى لتحقيق غاية ما إلا إذا كان لها أدى في نفسه، وتستشير شغفا خاصا عنده، وعليه فإن العمل الأخلاقي لا بد و أن يبدو جميلا جذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه، وبالتالي فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص. وهذا أمر محفوف بالمخاطر، لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.

2-الأسرة: ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية. فالأسرة التي تربي أبنائها متمسكين بهذه المبادئ. وأما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم والمبادئ، والتشكيك فيهما، فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ إلى تنظيم الذي سوف يعلمون فيه.

3-المؤسسات التعليمية: تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص .

4-المجتمع: إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس عليهم ممارستهم لوظائفهم . وإذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات، وتعاقب المتعدي، ولا تراعي فردا على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع، فإنها تسيطر على الفرد حال انتقاله إلى التنظيم وممارسته لدوره الوظيفي في الخدمة العامة، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وسطوتها في

<sup>1</sup> -رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 308

محاسبتها لأعضائها، تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من دواتهم كأفراد.

- القيادة والقدوة: إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة لاتبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل روح الحياة عن طريق إشعار كل موظفي في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعاً لتحقيق هدف معين في التنظيم، فالحياة في أي تنظيم لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص القيادة. فهذه القيادة يجب إن تصدر قراراتها في سهولة ولطف ولين ومن دون تكاليف. وان تقوم على السلطة لا على التسلط والمقصود بالسلطة هو القوة التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة لا عن رهبة.

إن القيادة والقدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين، ليس فيها ضعف، وتستطيع أن تغرس الفضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، ولإيجاد الروح الجماعية التي تتعاون فيها بينها، وتحترم الآخرين وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وتسقيها لمرؤوسياتها.

6- الدين: إن الدين يشكل أوسع وأهم المصادر لأخلاقيات الوظيفة والقيم الإدارية فهو يخض على الاستقامة والطاعة وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما يحض على النزاهة في التعامل مع الآخرين. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية. وتنبع أهمية الرقابة الذاتية نظراً لصدورها عن الفرد ذاته انطلاقاً من إيمان وإحساس بأهمية النقد الذاتي وفائدته، والوعي الأكيد بالمسؤولية الذاتية نتيجة اندفاع داخلي، دون الخوف من عقاب أو طمع في جزء أو نتيجة ضغط أو إكراه، ويؤدي كل ذلك إلى الدعم وشائج الصلة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المنتفعين المتعاملين مع التنظيم.

7- تشريعات الخدمة المدنية: إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للأخلاقيات، وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدول ويحقق أهدافها. ومن زاوية أخرى لأننا بناء على ذلك، نعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة العامة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري، فتبين ما الواجبات التي تفرضها الوظيفة العامة، والمخظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2012، ص 21-22

### ثالثا: أسس الأخلاقيات في الإدارة

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين وتحدد علاقته سوية بهم، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة، وإلا تعرض لنوع من العقاب. ويرى "ردكليفيروان" أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة مع المحافظة على تماسكها أما الأسباب الرئيسية التي تدفع الفرد العامل إلى الانضمام للجماعة، فمن أهم شعور ذلك الفرد بأن القوانين الحكومية واللوائح المنظمة لعمل الشركة لا توفر له الحماية الكافية لحقوقه، وبالتالي فهو يرى أن الانتماء لجماعة تحميه ربما تعوض له ذلك التقصير في قوانين العمل ذات العلاقة، وأهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة، المصدر الديني ثم القوانين والتشريعات ثانيا، وثالثا الانتماء للعمل الجماعي<sup>1</sup>.

#### 1- الأساس الديني:

يمثل الدين أحد الأسس الهامة التي يستمد منها الفرد العامل القيم، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل والأخلاق في الدين الإسلامي، الإدارة والنية والمسؤولية والجزاء والجهد، هذه الأسس هي ذاتها التي يقوم عليها النظام الأخلاقي المعاصر.

**المسؤولية :** لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يكن عنده شعور بالمسؤولية، لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أساسا من أسس الأخلاق، وتعني المسؤولية هنا إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداداته لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره أمام المجتمع. ومما يجب أن نؤكد عليه هنا أن المسؤولية الفردية لا تلغي المسؤولية الجماعية، بل تكاد تندرج فيها لأن الجماعة هي مجموعة أفراد، وهي مسؤولة عن انحرافات سلوكيات الأفراد وتصحيحها بجميع الوسائل المشروعة<sup>2</sup>.

● **الجزاء:** وهو الركن الثالث من أركان الفعل الخلقي ويكون ثوابا أو عقابا والجزاء الثوابي لممارسة القواعد الخلقية وهو الرضا عن الذات الذي يزيد الفكر نفاذا وتزيد مهارات الإنسان إتقاناً، أما ممارسة الرذيلة فلها

<sup>1</sup>- محمد مصطفى فوضيني، "مقال القيم والاخلاق في العمل" معهد الإدارة والقيادة في بريطانيا، ص01، على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr4929.html#ixzz17XSmKax> بتاريخ 23/02/2018

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص116

جزاؤها الأخلاقياً أيضاً، ويتمثل في ذلك الشعور الذي يعيد تثبيت القانون المنتهك، وهو التوبة والصلاح أي إصلاح ما نقص أو أفسده الإنسان.

- **رقابة الضمير:** تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام بالأخلاق لفراد، فهي شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص، وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً على الشخص السوي، أما الشخص الغير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وبالتالي فإنه لا يشعر بوطأة محاسبة الذات، أما الشخص السوي فإنه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، ويفسر هذا الخرق للقواعد الأخلاقية بأنها شطارة أو رجولة مثل الكذب، السرقة، الخيانة، الرشوة والخداع والتضليل والاعتداء على حقوق الآخرين<sup>1</sup>.
- **العدل:** ولا شك في العدل هو نظام الوجود لا يستقيم به حال الفرد، والعدل قسمان :

1- عدل الإنسان مع نفسه فيكون بوقايتها من الوقوع في الموبقات والبعد عن المحرمات، بمعنى عدم الوقوع في الانحرافات والمسالك اللاأخلاقية.

2- وعدل الإنسان مع غيره وإعطاء كل ذي حق حقه.

وفي مجال الإدارة، فإن على الرئيس أن يكون عادلاً مع نفسه ومع مرؤوسيه، وعدم التفرقة في التعامل مع مرؤوسيه، كما يجب أن يتعد عن الغرور .. والتعالي، وكذلك وكذلك يجب أن تكون قراراته في توازن مابين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها<sup>2</sup>

- **الاستقامة:** ويقصد بها اختيار السلوك الأخلاقي في اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات وتوزيع أعباء العمل على الموظفين والتعامل مع العملاء بصدق، فالمسؤول مهما كان مركزه وسلطته في المؤسسة يتعامل مع أعضاء التنظيم الإداري<sup>3</sup>

2- **الأنظمة والقوانين:** تعتبر القوانين من المصادر التي توجه عمل الإدارة في المؤسسة ومن أهم القوانين التي تشكل أساس للسلوك الأخلاقي، هي تلك الواردة في مواد دستور الدولة مثل قوانين العمل والعمال ونظم الرقابة والتفتيش الإداري، وقوانين التجارة والإنتاج وتنظيم الحقوق.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى فوصيني، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 120 .

<sup>3</sup> - محمد مصطفى فوصيني، مرجع سبق ذكره.

3- القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية: لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والتقنية الاجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع، وإنما أي مجتمع، وإنما يعتقد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفة، ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية والفنية، مرهونة بمدى تمسك الموظف أو العامل بهذه الأخلاقيات ولتحقيق ما سبق، يتفاعلا لأفراد مع مجموعة من العوامل والمتغيرات في البيئة في تكوين اتجاهاتهم السلوكية والتي يستمدون منها قيمهم وأخلاقياتهم في العمل، فالإتجاه هنا هو سلوك مكتسب وليس فطري بالضرورة، حيث لا يولد الفرد وارثا إتجاهها محددًا من أبويه وإنما يكتسب الفرد الإتجاه السلوكي من خلال تفاعله مع مجموعة المتغيرات البيئة التي تلازمه طيلة فترات حياته، والتي يكون لها دور كبير في التعبير عن قيمه ومعتقداته، في البيئة الأسرية تتكون الإتجاهات الأسرية للأفراد، حيث يكون للقيم والأخلاقيات التي يكتسبها الأفراد عن طريق سلطة الوالدين والأخوة الكبار تأثيرا كبيرا في تكوين نوع من السلوك المفروض وليس الطوعي، إن تأثير السلوك الأخلاقي المفروض من سلطة الوالدين، يخلق إتجاهها سلوكيا فرديا تجاه الأسرة ولكن هذا السلوك لا يكون له نفس مستوى التأثير في علاقة الفرد بالبيئة الخارجية التي يكتسبها فيها الفرد سلوكه، ويتكون السلوك الطوعي للفرد من خلال اتصالاته وعلاقاته مع جماعات العمل غير الرسمية، حيث يستمد من هذه الجماعات إتجاهات سلوكية ذات قيمة إيجابية أو سلبية، بحسب نوع المصالح المشتركة التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد، والتي يحددها في الغالب ذلك الشخص الذي يمثل مصالحهم، وهو الذي يحدد أهدافهم ويصمم السلوك الأخلاقي أو غير أخلاقي الذي يعتقد أنه يحقق تلك الأهداف، من هنا نجد اختلافا في القيم والاتجاهات السلوكية بين فرد وآخر بحسب موقعه وسلطته، ومستواه في التنظيم، وحجم المسؤولية ومع مدى تفاعله (قبوله أو رفضه) لمجموعة من العوامل المؤثرة في بيئته الخارجية، مستخدما نظامه العرفي وهيكل القيم المرجعية التي يستخدمها في التفكير ثم السلوك الأخلاقي أو الغير الأخلاقي لتحقيق رغبة أو هدف معين، وفي بيئة العمل في المنظمات الأعمال هناك أكثر من نمط من أنماط السلوك والمعتقدات الأخلاقية لدى الأفراد والجماعات، حيث أن الجانب السلوكي في نظام المعتقدات الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي، يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تنسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي تنعكس مضامينها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع، وهناك نظامين للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان أو الخدمة المقدمة للمجتمع، وهناك نظامين للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدرا رئيسيا لتكوين إتجاهات السلوك للعاملين في المؤسسة وهما كل من نظام القيم الاجتماعية الذي يتكون من قيم العمل في



المؤسسات، قيم الأسرة والقيم الثقافية، ونظام القيم الذاتية الذي يكون من القيم الحضارية، والمعتقدات والسياسات<sup>1</sup>.

الجدول (1.1): مصادر أخلاقيات الإدارة

مصادر أخلاقيات الإدارة	
المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية.</li> <li>● القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية.</li> <li>● القيادة والقدوة، التنظيم الإداري قوانين السلوك الأخلاقي.</li> <li>● البيئة السياسية والاقتصادية للدولة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أخلاقيات الذاتية</li> <li>● التعاليم الدينية</li> <li>● التربية الأسرية</li> <li>● المؤسسات التربوية</li> <li>● الضمير الإنساني</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على التعاريف السابقة

المطلب الثاني : أصول الأخلاق الدينية وتطبيقها في بيئة العمل

إن الدين هو أساس الحضارة وهو الذي عرف الإنسان بالله وبالكون ووجه النظر فيه، والتعرف عليه واستخراج ما فيه من كنوز وثروات، والاستفادة مما فيه من قوى وطاقات، وبأمرنا الله سبحانه وتعالى بالبحث والتنقيب.

ونحن إذا نظرنا إلى الناحية الحضارية في الإسلام وجدنا أن القرآن الكريم قد أرسى دعائمها وهي :

- إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة : يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة .والعامل المسلم لا يبدأ عملا إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائها اكتساب المعرفة والتدريب على المهارات اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه

<sup>1</sup> -محمد مصطفى فوصيني، مرجع سابق

وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعينا في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلا. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف الأمور التي هو بصددتها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن "إقرأ باسم ربك الذي خلق" (العلق: 1)، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبير القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم بينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسؤول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على تحسين الأداء<sup>1</sup>.

● **بذل أقصى جهد في الأداء:** العمل الصادق المخلص لتنفيذ ماكلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم به بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان من أمور العبادات مثلا، أو من أمور الحياة كالعامل، والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى<sup>2</sup>.

● **الإتقان وتحري الدقة:** إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول **الحق سبحانه وتعالى** "إنا لانضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف: 30)، ويقول عز من قائل "ويجزى الذين أحسنوا بالحسنى" (النجم: 31)، كما محكم التنزيل "وصوركم فأحسن صوركم" (التغابن: 3)، وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعا بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسؤولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

● **تحمل المسؤولية:** يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته بالله سبحانه وتعالى، وبالتالي فهو يقبل على عمله معتمدا على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله من قدرات ومهارات، وهو يطمع في خير الدنيا متمثلا فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت ومميزات مادية ومعنوية مختلفة. والإنسان المسلم يعلم أنه

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغرب للنشر، 2001، ص 302.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 303.

سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسؤولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويلتمس النصح والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

● **التعاون** : إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" (المائدة:2)، وتخض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم علة تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

● **تقديم النصح والمشاركة بالرأي**: يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضي الله عنه عن معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "ما من عبد إسترعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"<sup>1</sup>.

كما جاء في الحديث عن تميم الدأري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم" (رواه الخمسة). ومن مجمل هذه المعاني الكريمة نتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحته الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتفم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. ومن جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم إمتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى "والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" (الشورى:33). والإنسان المسلم لا يسكت متعمداً على بيان الحق، قال تعالى: "كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون."

● **الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها**: يعمل الإنسان المسلم بوحى ضميره وإيمانه بأنه راع ومسؤول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى الآخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي "إن الله يأمركم أن تودوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء:58) كما جاء قول الحق عز وجل "إن أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه" (البقرة:283) ويتبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما

<sup>1</sup>-علي السلمي، مرجع سابق، ص 304-305

يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منافعهم ومصالحه في ذات الوقت .

● التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات: المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق و أحسنهم خلقاً رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وصفه ربه بأنه على خلق عظيم وتمثل أخلاق المسلم في معاملاته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرؤوساً فيما يلي:

1-الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. "يا أيها الذين آمنوا إتقوا وقولوا قولاً سديداً، يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ،ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً"(الأحزاب:70-71).

2-الوفاء بالعهود من الإيمان ،والوفاء يتعمد قوة الذاكرة والعزيمة ،ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس، وفي الحديث "المسلمون عند شروطهم" (البخاري)

3-الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الدنيوي فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله ،وقال صلى الله عليه وسلم "إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم".

4-الأمانة شعور جازم بالمسؤولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول عليه الصلاة والسلام "من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"(الحاكم).

5-سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع والتعاون المتبادل ،والمعاملة الرقيقة ،والبعد عن اللدد في الخصومة ،قال النبي صلوات الله وسلامه عليه "لا تقاطعوا، ولا تباغضوا، ولا تحاسدوا وكونوا عباد الله إخواناً، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث"(البخاري)

6-أدب الحديث بالبعد عن اللغو والجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على ما يهيم الناس وينفعهم . يقول الله عز وجل "لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ،ومن يفعل ذلك إبتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً"(النساء:114).

7-الحلم الصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواثق بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب . يقول الحق سبحانه وتعالى "خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین"(الأعراف:199).

8-الصبريشيع النور العاصم من التخبط،ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط ،ويساعد الإنسان المسلم علة مواجهة المكاره وتحمل المشاق.قال الله عز وجل: "ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم"(محمد:31) .

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل

الإيحاء،الحياء،حسناختيارالأصدقاء،الإتحادوالتألف،العزة،الرحمة،الإنفتاح بالوقت والإتعاظ بالزمن،...تلك جميعا صفات يتحلى بها المسلم وتشع نورا في علاقته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس.وتلك الصفات الأخلاقية الحميدة تمثل في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجادة والتفوق في كل ما يعمل ،وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به<sup>1</sup>.

### المطلبالثالث:أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة

الأخلاقيات تعد بمثابة الدفة التي تقود المنظمات والأفراد نحو الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الجماعات المختلفة،حيث تظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في عدة جوانب و أهمها،أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل ومن خلال التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية.والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمة .

### أولا: أهمية أخلاقيات المهنة.

لا يكتمل سير الحياة الإنسانية بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقة الناس فيما بينهم وتمثل الأخلاق أهم الضوابط التي حثت عليها التشريعات السماوية ،والأخلاق تعد بمثابة دعامة أولى لحفظ الأمم والمجتمعات و ضمان سيرها،والحكم على أية حضارة ومدى تقدمها وتدهورها هو حكم على مدى التزامها بالأخلاق الفاضلة أو عدمه،كما أنها أساس لصلاح جميع الأعمال والعبادات التي يقوم بها الفرد لتحقيق له السعادة في الدنيا والآخرة. وقد وضع الغالي والعامري (2005) أن أهمية وفوائد الأخلاق في مجال العمل هي:

1-أن المنظمة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير الدعاوي القضائية وغيرها؛

2-تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود إيجابي على المنظمة؛

<sup>1</sup> - علي سلمي،مرجعسابق،ص 306-307 .

3- الحصول على الشهادات على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويقترب التزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

ثانياً: أهداف أخلاقيات المهنة.

أما أهداف أخلاقيات كما أوردها مقدم (1997) كما يلي:

- 1- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة؛
- 2- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة؛
- 3- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين والعاملين<sup>1</sup>؛
- 4- تحديد ماهو صواب وما هو خطأ وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف العام في إطار هذه المعايير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الفلسطينية، ماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص17

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص15

خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة أهمية و أهداف العلاقات الإنسانية في المنظمة فهي ليست مجرد وسيلة لبناء مجتمع متعاون وفعال ، بل هي هدف في حد ذاتها ، وتتضح أهمية العلاقات الإنسانية في مدى التكيف النفسي للأفراد و بالتالي الرضا عن بيئة العمل و هذا ما يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية .

كما أن هذه العلاقات الإنسانية تتركز على عدة مقومات أهمها شعور كل فرد بأهمية عمله و بأنه عنصر فعال في المنظمة، بالإضافة لذلك استعرضنا الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية و التي تتمثل في: التدريب، بيئة العمل، الاتصال، القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

و في الأخير قمنا بتحديد مفهوم أخلاقيات العمل أو الوظيفة كما يسميها البعض و هي عبارة عن المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب للإدارة حيث يعتمد عليها في تقييم أداء العمال إيجابا أو سلبا، و تتمثل مصادر أخلاقيات الإدارة في مصادر داخلية تتعلق بالدين و التربية و الأسرة و أخرى خارجية تتعلق بثقافة المجتمع و القوانين والتشريعات ، كما تطرقنا لتحديد أسس و أصول الأخلاق الدينية و كيفية تطبيقها في بيئة العمل ،

وفي المطلب الأخير بينا أهمية و أهداف أخلاقيات المهنة، و المتمثلة في تحديد ماهو صواب و ماهو خطأ .

# الفصل الثاني

الأداء الوظيفي للعاملين



## تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في أي منظمة ، ذلك أن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية ، وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف ومواطن القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة ، من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة ، حيث أن التقييم يتأثر بالعلاقة التي تجمع العاملين في المنظمة ومدى تأثرهم بالقيم الأخلاقية حيث كلما ساد التفاهم و التعاون ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء .

وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر العلاقات الإنسانية و الأخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي ،

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي ،

المبحث الثالث: أثر العلاقات الإنسانية و الأخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي .

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، وللوصول لأهداف المؤسسة لا بد أن تمتلك العديد من الموارد البشرية لان العنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط و التنظيم والتنفيذ ومتابعة سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة .

وفي هذا المبحث سوف نستعرض مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، وأنواعه و أهميته و العوامل المحددة له والمؤثرة عليه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يعد الأداء من أهم و أبرز أهداف المنظمات في أدوار حياتها ، فهو يكفل لها البقاء و النمو فهو يعتبر الوسيلة والهدف في الوقت ذاته و قد حدد عدد من الباحثين و الكتاب عدة تعاريف للأداء الوظيفي سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء على أهمها بالإضافة إلى التطرق لأهم عناصره التي تتداخل فيما بينها لتحقيق النتائج .

#### أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

أصبح مفهوم الأداء الوظيفي يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي الذي يختص بالجانب الإنساني ، الذي يأخذ بعين الاعتبار الكيفية أو الطريقة المناسبة في ذلك . ونظراً لأهمية الموضوع تعددت تعاريف الأداء الوظيفي في مجال الإدارة ، والتي يمكن أن ندرجها في الآتي <sup>1</sup>:

عرف الأداء بأنه «المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ومهندسين»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حاكم أسماء ، دولي لخضر ، مرجع سابق ، ص 251 .

<sup>2</sup> بن زاف جميلة ، مرجع سابق ، ص 60.

عرف كذلك بأنه «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام».<sup>1</sup>

كما يعرف الأداء بأنه : « إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ».<sup>2</sup>

يعرف ( الخزامي ) الأداء بصفة عامة بأنه : « تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة و الآلات إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة ».<sup>3</sup>

عرفه (ميلروبولي ) على أنه «انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها».<sup>4</sup> كما عرف الأداء الوظيفي على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، أقصر وقت و أقل تكلفة .<sup>5</sup> أما من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ومهام وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء .<sup>6</sup>

رغم اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

**-الموظف:** وما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات و دوافع.

**-الوظيفة:** وهي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

<sup>1</sup> بن زاف جميلة ، ص 60.

<sup>2</sup> بوبكر ملياني ، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر بياتنة، 2010/2009، ص 37 .

<sup>3</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض ، واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص 54.

<sup>4</sup> 56 حاكم أسماء، مرجع سابق، ص 251.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد المهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و بأقل تكلفة ممكنة ، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة . إذ تفاعل ثلاث محددات التالية : الدافعية ، بيئة العمل ، والقدرة على العمل ، يمكن أن نحكم على نوعية الأداء الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب.<sup>1</sup> وهناك تعاريف أخرى ربطت الأداء بنتائج العمل و بأهداف المنظمة و جوانب أخرى ، ولتوضيح أكثر لمفهوم الأداء نشير إلى الجوانب المتداخلة فيه والمتمثلة في :<sup>2</sup>

**1- الإلمام بالعمل :** يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء ، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة تمكنه من تقديم أداء جيد .

**2- ناتج العمل:** إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل ، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة ، "بصمات العامل في العمل" .

**3- سلوك العامل:** إن سلوك العامل في أداء وظيفته ، من مدى محافظته وحرصه على معدات و أدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته ، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإلتلاف ، وهل يعمل على تفعيل عائداتها ؟

**4- السلوك الاجتماعي:** مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه ، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة ، وتنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل .

**5- الحالة النفسية:** إن الحالة النفسية للعامل و التي تسمح له بالتصرف بمزاج معين إذ يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل و الاستعداد لإتقانه ، وبالتالي يتفاعل مع عمله باليقظة و الحضور الذهني ، و إما أن يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل .

<sup>1</sup>حاكم أسماء ، مرجع سابق ، ص،ص ، 251-252.

<sup>2</sup>بويكر ملياني ، مرجع سابق ، ص 37.

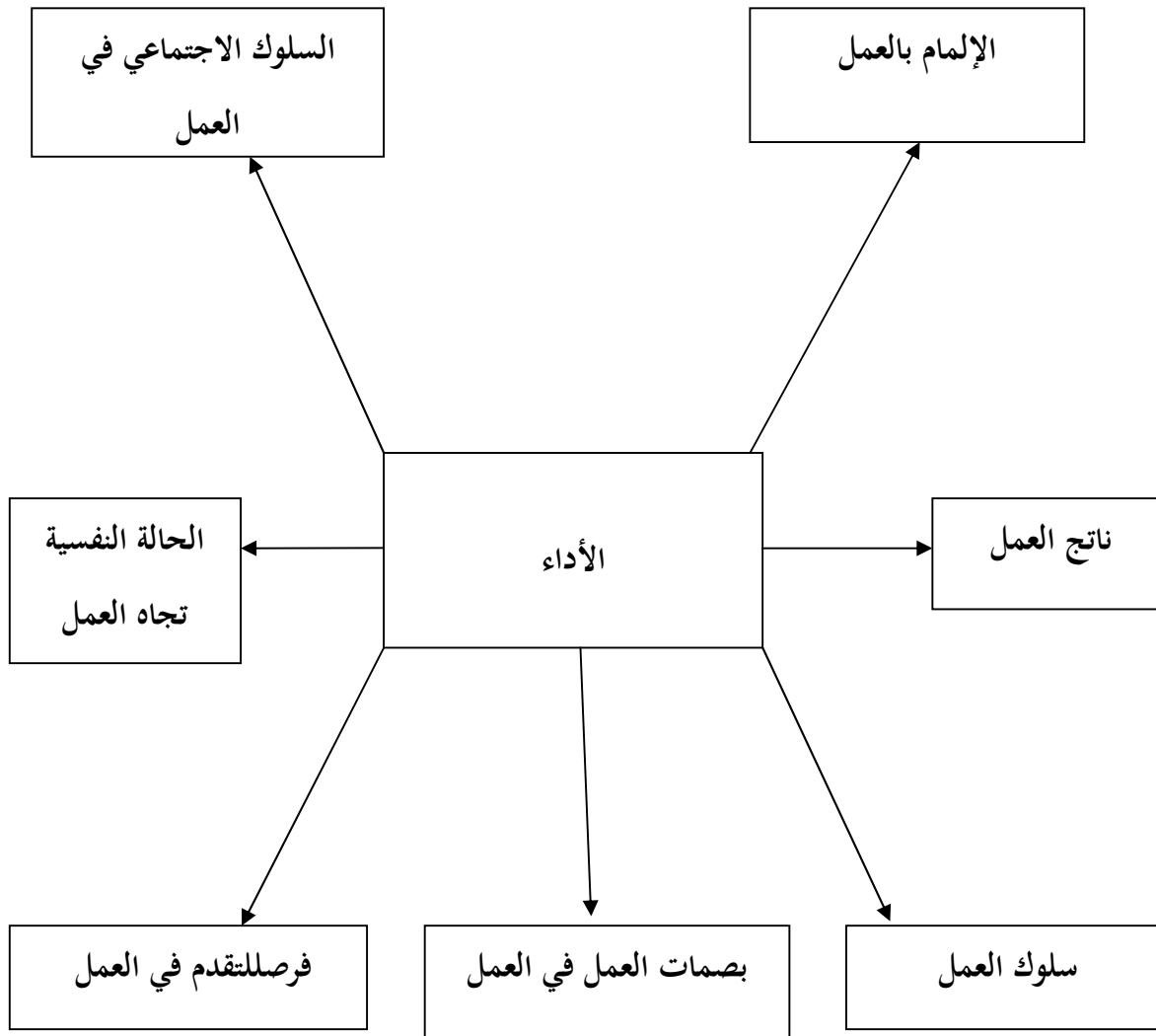
6- فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم

باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية .

7- بصمات العامل في المؤسسة: من خلال إنجاز العامل لمهامه يعطي انطباعا لدى المشرفين أو الزملاء حول

الإضافات و اللمسات التي تميزه عن باقي الأفراد.<sup>1</sup>

الشكل ( II-1): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر : بويكر ملياني ، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2010/2009، ص38.

<sup>1</sup>بويكر ملياني ، مرجع سابق، ص38.

**ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي :**

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل ، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات و إجراءات و ظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف ، إن الاداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي :<sup>1</sup>

**1-كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته و مهاراته و اتجاهاته و قيمه ، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .

**2- متطلبات العمل ( الوظيفة ):** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

**3- بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله و الإجراءات المستخدمة فيه ، وموارده و مركزه الاستراتيجي ، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والتكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية .

و بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

**1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

**2- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3-كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

<sup>1</sup> رانيا حاسر علي أبو عوض، مرجع سابق ، ص 56.

<sup>2</sup> فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 236 .

4- **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، و تقييم نتائج عمله.

### المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء الوظيفي

بعد تعريفنا للأداء الوظيفي وتحديدنا لمختلف عناصره سنوضح أنواعه و أهميته بالنسبة لمختلف المنظمات، حيث يجد الباحثين صعوبة في تصنيف الأداء كونه ظاهرة اقتصادية، الأمر الذي جعلهم يعتمدون معايير تصنيف الأهداف لأن الأداء كما هو معروف مرتبط بمدى تحقيقها.

#### أولاً: أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، و المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي:<sup>1</sup>

#### 1- معيار الشمولية :

حسب معيار الشمولية الذي ينقسم إلى كلية و جزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ/-

**الأداء الكلي:** يتجلى الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي تساهم فيها جميع عناصر المنظمة ووظائفها وأنظمتها الفرعية المختلفة، دون أن نفراد عنصر واحد في تحقيقها، وعليه فالهدف المحدد يتجلى في الأداء الكلي للمنظمة يعني الحدوث عند قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية والشاملة بأدنى التكاليف، ومن أمثلة هذا الأهداف فالربحية الذي لا يمكن لوحد أو وظيفة واحدة تحقيقها إلا بدمتضاف جميع وظائفها والوحدات، مما يعنى أن الأداء الكلي للمنظمة في الواقع هو نتيجة لتفاعل أداء جميع أنظمتها

الفرعية، حيث يرى A.Etablier<sup>2</sup> "أندراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستويات مختلفة وظائفها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض ، مرجع سابق ، ص 57

<sup>2</sup> A.Etablier, Et si nous parlions de la performance dans votre entreprise ? Ed Eyrolles, Paris, 1988.

ب/-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد...إلخ، وتجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.<sup>1</sup>

## 2- معيار الأجل :

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ، متوسط و قصير الأجل ، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.<sup>2</sup>

## 3- معيار الطبيعة :

وفقا لهذا المعيار الذي تقسم المنظمات على أساسه أهدافها إلى أهداف اقتصادية واجتماعية، وتكنولوجية...إلخ، يمكن تصنيف الأداء ، كذلك إلى أداء اقتصادي و أداء اجتماعي و أداء تكنولوجي و أداء سياسي.<sup>3</sup>

أ/- الأداء الاقتصادي: يشكل الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى كل المنظمات إلى بلوغها، وتمثل هذه المهمة في تحقيق الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق...إلخ.

ب/- الأداء الاجتماعي: إلى جانب الأداء الاقتصادي فإن كل منظمة أثناء عملية التخطيط تحدد جملة من الأهداف الاجتماعية التي تسعى لبلوغها بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية و الأهداف الأخرى. وهذه الأهداف تعتبر كقيود أو شروط يفرضها عليها أفرادها أولا و أفراد المجتمع ثانيا ، و كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد".<sup>4</sup> وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي و عموما المنظمة هي التي تكون على دراية على مستوى تحقق النوعين .

<sup>1</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض ، مرجع سابق ، ص57

<sup>2</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض ، مرجع سابق ، ص57 .

<sup>3</sup> فطيمة زعزع ، مرجع سابق ، ص234 .

<sup>4</sup>C.Martient, L'entreprise dans un mode en changement, Ed: du, seuil, ouvries, Paris, 1992, p.106.



ج- **الأداء التقني**: يكون للمنظمة أداء تقني عندما تحدد أثناء التخطيط أهداف تكنولوجيا كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين . في معظم الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تسطرها المنظمة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- **الأداء السياسي**: يقصد بالأداء السياسي بلوغ المنظمة أهدافا سياسية، كأن تحاول التأثير على النظام السياسي لإصدار امتيازات تخدم مصالحها ، وذلك من خلال تمويلها للحملات الانتخابية بغرض إيصال أشخاص يهتمونها إلى مراكز اتخاذ القرار ، و هذا ما يلاحظ بشكل واضح في الشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في العالم الثالث .

وعليه فإنه لا يمكن تجاهل الأداء التقني والسياسي و الثقافي الذي قد تسعى من خلاله المنظمات إلى التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها ، يخلق أنماط استهلاكية جديدة ، لكن يبقى مجالها ضيق مقارنة بالأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي ، وتسعى من خلالها جميعا إلى تحسين الأداء الاقتصادي و الذي يشكل المسعى الأساسي لأية منظمة.<sup>1</sup>

#### 4- معيار المصدر :

يصنف الأداء وفقا لمعيار المصدر إلى أداء داخلي ذاتي و أداء خارجي.

أ- **الأداء الداخلي**: يترتب على ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:<sup>2</sup>

- **الأداء البشري**: يتمثل في أداء أفراد المنظمة و الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة و تحقيق الأفضلية أو الميزة التنافسية من خلال تسيير وتطوير مهاراتهم.
- **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي**: يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ومنه فالأداء الداخلي هو أداء يتأتى من الموارد الضرورية لسير نشاط المنظمة سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية.

<sup>1</sup> فطيمة زعرع ، مرجع سابق ، ص 234 .

<sup>2</sup> Bernard Martery, contrôle de gestion social, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

ب/- **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة." <sup>1</sup> وهذا النوع لا يتسبب في إحداثه المنظمة بل المحيط الخارجي هو الذي يولده و يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم أعمالها نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين من السوق ، كما أن ارتفاع القيمة المضافة نتيجة لانخفاض أسعار المواد الأولية و اللوازم و الخدمات و غيرها من التغيرات التي قد تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا.

### ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

يكتسي الأداء أهمية كبيرة للمنظمات وذلك من خلال :

يعتبر الأداء النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان الناتج مرتفعا ، فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ، و الأداء هو المكون الرئيسي في أية منظمة ، وهو الجزء الحسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة .وبذلك يتحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحا .<sup>2</sup>

ويمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية : نظريا ، تجريبيا ، و إداريا وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>3</sup>

- من الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .
- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها.

<sup>1</sup> Bernard Martery, op cit, p237.

<sup>2</sup> الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص 82.

<sup>3</sup> فطيمة زعزع ، مرجع سابق ، ص، ص 232-233.

## المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل ( الإنارة، التهوية... ) غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى ، سنتطرق إليها في هذا المطلب بالإضافة إلى استعراض أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي .

## أولا :العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

إن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها. فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الأداء ، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية ، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد ، و أساليب الوقاية ، و أنماط القيادة يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الأداء .<sup>1</sup>

حيث أن الأداء يتحدد من خلال امتزاج ثلاثة وهي:<sup>2</sup>

**1-/ الدافع:** هو عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان و يوجهه و يحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة و إنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه. فهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

**2-/ القدرة:** تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة و الدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية.

**3-/ الإدراك:** ويمثل إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهو يعرف بصفة عامة على أنه عملية ذهنية و معرفية تمكننا من فهم و تفسير ما يحيط بنا، ومن هنا فالفرد في المنظمة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين و تفسيرات معينة لكيفية أداء عمله.

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

<sup>1</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض ، مرجع سابق ، ص 58 .

<sup>2</sup> بويكر ملياني ، مرجع سابق ، ص 43 .

إن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء ، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل و العكس صحيح ، فقد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل ، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توفر العلاقة بين الدافع و القدرة والأداء .

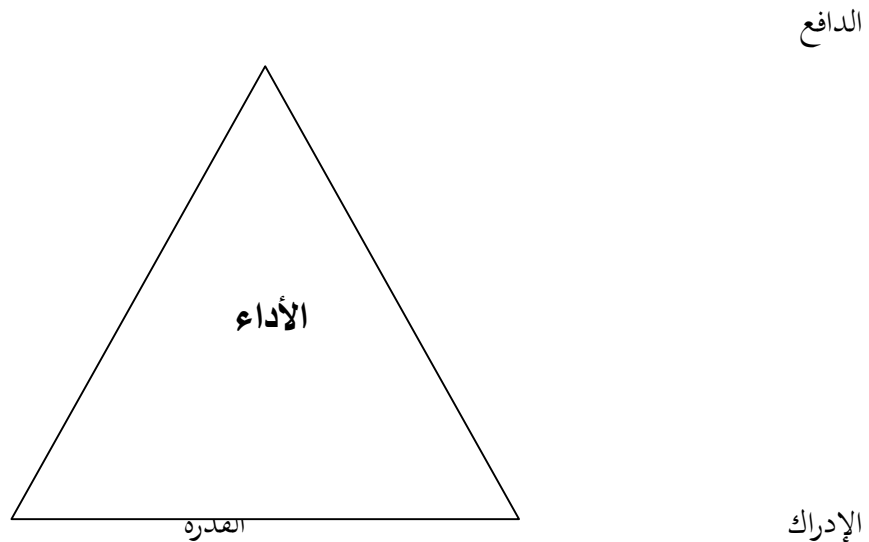
ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة و الباحثين و المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء. لذا فإنهم يجدون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، و أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1-إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛

2-إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.؛

3-إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

### الشكل ( II-2): محددات الأداء



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على التعاريف السابقة

<sup>1</sup>راتيا جاسر علي أبو عوض ، مرجع سابق ، ص 58 .

## ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة ، وقد ذكر الباحثون جوانب و عوامل مختلفة منها ما يؤثر على أداء الفرد بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر،<sup>1</sup> وأهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:<sup>2</sup>

1- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك ، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف ؛

2- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا ، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة؛

3- اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج ؛

4- مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل

<sup>1</sup>عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009، ص 42.

<sup>2</sup>بن زاف جميلة ، مرجع سابق ، ص 64.

التنظيمية و الشخصية للموظف مثل : العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسئوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة.

بالإضافة إلى هذه العوامل فقد أثبتت الأبحاث و الدراسات الحديثة على وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>  
**-الإشراف:**لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث على أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه و قيادة مجموعة من العاملين و تنسيق جهودهم و تقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل ، وبحث مطالبهم ، ودراسة مشاكلهم ، والاستماع إلى مقترحاتهم .

**- الحوافز:** تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها ، والتحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها ، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها. فالحافز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة .  
 ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد ، و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة .

**-ظروف العمل المادية :** هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء و الأتربة و التهوية ... إلخ.

كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة ، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية .

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات و معايير الأداء المستهدفة ، و التعرف على جوانب القوة و تعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور و الضعف و محاولة علاجها ، و تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل ، و سنركز في

<sup>1</sup> بوبكر ملياني ، مرجع سابق ، ص 45.

هذا المبحث على مفهوم و أهداف تقييم الأداء،مراحل وطرق تقييم الأداء و أخيرا معوقات وصعوبات تقييم الأداء .

### المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء

ترتبط استمرارية أي منظمة بمدى تحقيقها لأهدافها في ظل محدودية الموارد الموضوعة تحت تصرفها ، لدى يجب الاهتمام بكيفيات توظيف هذه الموارد ويتجلى ذلك في الإجراءات والقرارات التي يتخذونها لضمان المستوى الأفضل للأداء ، بالإضافة للمتابعة المستمرة لما يتحقق على مستوى المنظمة ككل ، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر عملية مهمة لأي منظمة ، و عليه سنتناول في هذا المطلب مختلف التعاريف الخاصة بتقييم الأداء و أهدافه سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

للحصول على المستوى المرغوب من الأداء ، تقوم المنظمة بوضع نظام متابعة خاصة بكل وظيفة ، بحيث تحدد المستوى الواجب تحقيقه و تعريف الأفراد به سعياً لبلوغ هذه المستويات ، وفي بعض الأحيان تضطر إلى وضع خطة لتحسين و تطوير الأداء ، كون تقييم الأداء يعتبر مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بمواد المنظمة ، إذ يرى البعض أن «عملية تقييم الأداء الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي في تاريخ معين ، و ذلك كما في استخدام التحليل المالي و المراجعة الإدارية».<sup>1</sup>

ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر ، أو ترقية له لوظيفة أخرى .

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس: الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى. الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فطيمة زعزع ، مرجع سابق ،ص241.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،1988،ص305.

ولقد تعددت المفاهيم التي تطرقت لتقييم الأداء بتعدد اتجاهات المفكرين ،ومن بين التعاريف التي قدمت لتقييم الأداء نستعرض ما يلي :<sup>1</sup>

- يعرف تقييم الأداء على أنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه ، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به .

- كما تعرف عملية التقييم على أنها عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، بحيث تقيم النتائج المحققة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي و الوظيفي لشاغل الوظيفة .

- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة ، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل .

- كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيرا على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.<sup>2</sup>

- كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>3</sup>

- وبمعنى آخر تعرف عملية تقييم الأداء :«هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوبكر ملياني ، مرجع سابق ،ص،ص، 46-47.

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 338.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 338.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، 2009،ص51.



من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم تقييم الأداء أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم هي كالتالي:<sup>1</sup>

-إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله و تعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته .

- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين المبنية على الكشف عن نقاط القوة و الضعف بهدف تطويرها.

- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة و التحليل المستمر للأداء وفق سياسات و معايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية و الحصول على تقديرات و مكافآت عادلة.

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، و يفيد كل من المنظمة و العاملين الذين يتم قياس و تقييم و تقدير أدائهم، و تساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين؛

- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين؛

- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار؛

- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات و الأجور و المكافآت و النقل و الترقية و غيرها؛

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة و الطمأنينة بين العاملين ، بسبب عدم وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم ، و أن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم و المنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم ، ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم ، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء ، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم؛<sup>3</sup>

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2015، ص 115.

<sup>2</sup>سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، ص 306.

<sup>4</sup>عبير فوزي الخطيب، مرجع سابق، ص 36.

- تقويم سياسة التدريب و التطوير و الحوافز و الأجور؛
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي؛<sup>1</sup>
- العدالة والدقة في المكافآت؛
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي؛
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم؛<sup>2</sup>
- ضمان عدالة المعاملة : وذلك عن طريق تفادي المحسوبية من خلال توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- إشعار الموظفين بالمسؤولية : حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله و يخلص له ويدفعه ذلك للبدل والعطاء كي لا يتعرض للمساءلة أو الحرمان من المزايا المالية كالعلاوات والترقيات... الخ؛
- تنمية و تطوير الموظف : ويتمثل ذلك في توفر المعلومات المرتدة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه فإن إخبار الموظف بارتفاع مستوى أدائه في حد ذاته يعمل على تدعيم سلوكه الإيجابي و زيادة شعوره بالتقدير الذاتي و الكفاءة الشخصية ، و إذا حددت معلومات تقييم الأداء مجالات الضعف لدى الموظف فإن إخباره بما يساعده على التنبه إلى أهمية التدريب و التطور للتغلب على هذا الضعف و إن لم يعرف الموظف ماذا يفعل من خطأ أو صواب لن يتحسن أبدا.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية والتنظيمية و البيئية و مع مميزات المهمة الممارسة ، كما أن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل سنحاول تسليط الضوء عليها في هذا المطلب مع تحديد مجموعة من الطرق من أجل تقييم الأداء .

<sup>1</sup> عيبر فوزي الخطيب، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 340.

<sup>3</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني ، مرجع سابق ، ص، ص 118-119.

**أولاً: مراحل تقييم الأداء:**

تتطلب عملية تقويم الأداء تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف، وتتلخص مراحل تقويم الأداء في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

**1- وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي

الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل

و قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير

المعلومات عن كفاءة الإنجاز و إمكانية التنفيذ بشكل أفضل ، أي يتم تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية

مستمرة.

**3- تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و

التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

**4- التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن

من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير،

والتغذية العكسية تنفع الفرد في معرفة كفاءة أدائه المستقبلي ، فلا بد أن يفهمها الفرد و يستوعب المعلومات التي

تحملها إليه التغذية العكسية .

**5- اتخاذ القرارات الإدارية:** و القرارات الإدارية كثيرة و متعددة و متنوعة ، فمنها ما يرتبط بالترقية ، ومنها ما

يرتبط بالنقل ، وكذا التعيين و الفصل... إلخ.

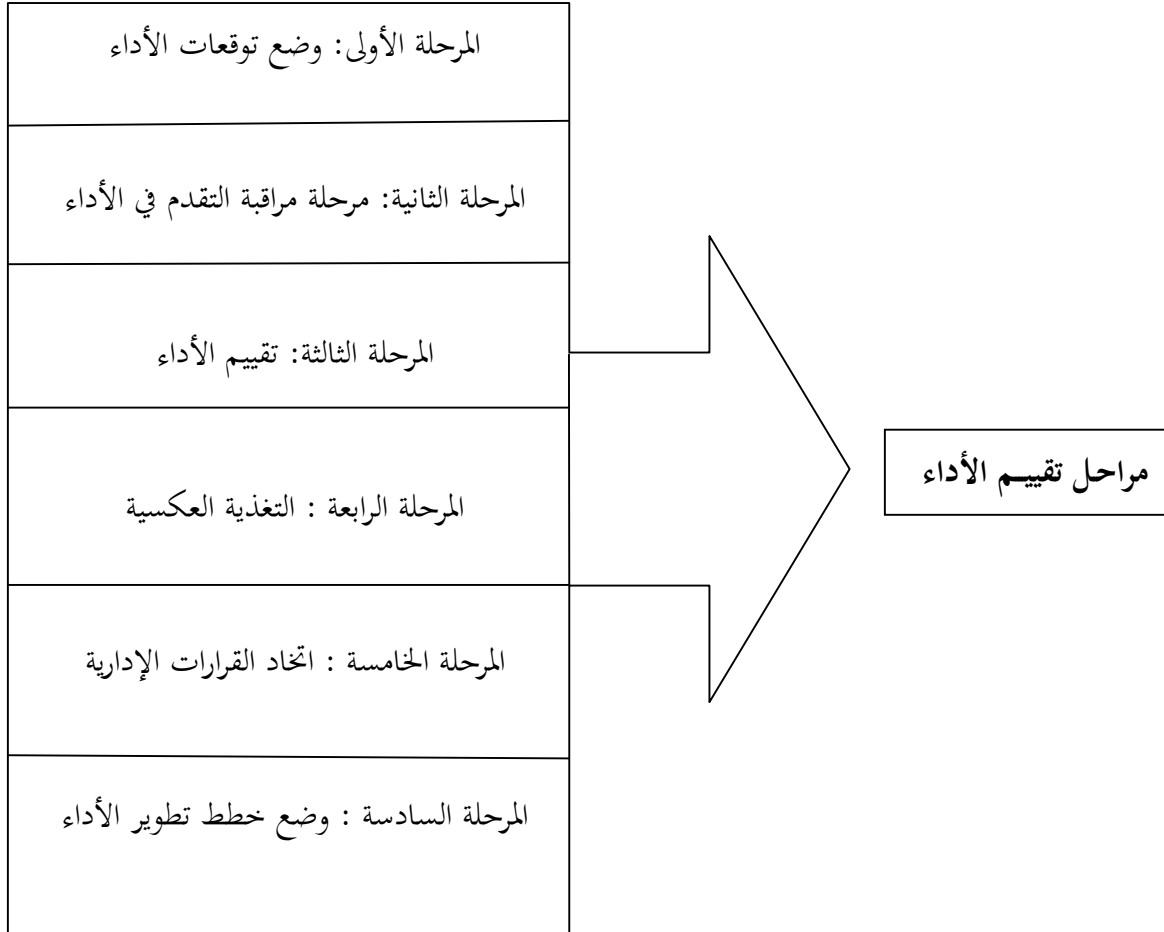
**6- وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء ، حيث يتم

بموجبها و ضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء ، من خلال التعرف

على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل .

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2016 ، ص،ص، 274-275 .

الشكل ( II-3): مراحل تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على التعاريف السابقة

## ثانيا : طرق تقييم الأداء :

تستخدم طرق عديدة منذ عشرات السنين في عملية تقييم الأداء و المنظمات الكبيرة تستخدم طرق جديدة في تقييم الأداء تعكس و تستجيب للتحسينات الفنية و المتطلبات القانونية الفنية و المتطلبات القانونية و أيضا تستجيب للأغراض و الأهداف المرجوة من عملية التقييم ، و في هذا العنصر سوف نتطرق للطرق الأكثر استخداما في تقييم الأداء :<sup>1</sup>

**1/- طريقة المقياس المتدرج :** حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه . هذا وتوجد طرق عديدة للميزان أو المقياس المتدرج في التقييم، والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى :

-نوع و حجم و عدد الخصائص و السمات المطلوب تقديرها؛

-عدد وحجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات " 05 نقاط مثلا أو ثلاثة " وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة و الإبداع و الأمانة و غيرهم؛

-درجة وضوح نقاط و جوانب التقييم على المقياس المتدرج؛

-عدالة الملاحظ أو المشرف في وضع درجة توفر الصفة في العامل ، ومدى التأثر بالاعتبارات النفسية أو الشخصية .

ويمكن التغلب على معوقات المقياس المتدرج من خلال :

\*تدريب المقيمين على استخدام هذه الطرق؛

\*اختبار طرق التقييم هذه ثم إجراء التعديلات الجوهرية عليها؛

\*مشاركة المرؤوسين و المديرين في الجوانب و الأبعاد و الصفات اللازم تقييمها.

<sup>1</sup>سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص ، ص 70-71.

**2/- طريقة التوزيع الإجباري :** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ، ويقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا؛

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة؛

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة؛

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة؛

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .<sup>1</sup>

**3/- طريقة الترتيب :** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه ، حسب كفاءة كل منهم ، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أوالتناوبي ، فيختار الرئيس أفضل موظف و يعطيه رقم (01) و يختار أضعف موظف و يعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل موظف و أضعف موظف ، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه .<sup>2</sup>

**4/ طريقة التقرير المكتوب :**تعتمد هذه الطريقة على كتابة الرئيس لتقرير دوري عن كل مرؤوس ، دون إلزامه بشكل أو عناصر معينة للتقرير ، ومن ثمة يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته و تقديره لمستوى أداء الموظفين التابعين له ، ويستخدم في هذا الشأن المعايير التي يراها مناسبة .<sup>3</sup>

تتمثل مميزات طريقة التقرير المكتوب كالآتي :<sup>4</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، ص،ص 325-326.

<sup>2</sup> بوبكر ملياني ، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 57.

<sup>4</sup>مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص132.

- أن كمية المعلومات الواردة في التقرير تعطي وصفا كاملا للموظف؛
- تظهر قدرة المشرف أو القائم على التقييم و أسلوبه و أفكاره و طريقة كتابته؛
- يعتبرها الموظفون طريقة سهلة للقراءة و الفهم .
- أما سلبيات هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>
- إن نوعية التقرير تعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة و كتابة التقرير؛
- عدم قدرة بعض المشرفين أو القائمين بالتقييم على التحليل مع إمكانية تأثرهم بالنهاية؛
- تمحور عملية التقييم حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزة دون شمول هذا التمحور للأعمال المتكررة التي يزاؤها الموظف يوميا؛
- قد تكون أحيانا هذه التقارير طويلة و البعض الآخر قصير جدا ، ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.

#### 5/- طريقة الإدارة بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف

ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها ، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها و يناقش سيره و تقدمه في العمل نحو هذه الأهداف و يشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة. <sup>2</sup>

#### 6/- طريقة الأحداث الحرجة: ويقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو

غير عادي (متميز جدا) في أي جزء من الوظيفة و العكس في حالات الإخفاق الشديد ، فالحدث الطارئ المفضل يحدث مثلا عندما يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة بالمكتب مفتوحة و بها مستندات هامة ، ثم يقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية و الذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذه المشكلة ، أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلا عندما يفشل عامل البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير وصول الطرود إلى أماكنها ساعتين مثلا. <sup>3</sup>

<sup>1</sup>مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص132.

<sup>2</sup>بوبكر ملياني ، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>3</sup>سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 75.

- إن أهم مميزات مزايا هذه الطريقة مايلي: <sup>1</sup>

- تحقيق أكبر قدر من الموضوعية لتقييم الأداء بعيدا عن التخمين و التقدير المتسرع لارتكازها على أحداث فعلية ملموسة؛

- تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف لدى الفرد؛

- تركز على السلوك الوظيفي القائم وليس على صفات الأفراد .

- وتمثل سلبيات طريقة الأحداث الحرجة فيما يلي :

- تطلب هذه الطريقة ضرورة ملازمة المشرفين للمرؤوسين في أماكن عملهم و ملاحظته بصورة دقيقة مما يشعرهم بأنهم مراقبون بصفة مستمرة مما يؤثر على معنوياتهم و بالتالي مستوى أدائهم؛

- لا تلاقي هذه استحسانا من قبل المشرفين كونه يستدعي منهم تسجيل أحداث حرجة مر بها مرؤوسيهم أولا بأول.

**7/- طريقة الاختيار الإجباري :** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها <sup>2</sup> مثال ذلك : <sup>3</sup>

(أ)- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم؛

(ب)- إنه شخص حاضر البديهة، نواحي طيبة ( إيجابية )؛

(ج)- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة؛

(د)- من صفاته التردد في أوقات الأزمات ( نواحي غير مرغوب فيها ).

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص130.

<sup>2</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص 349.

<sup>3</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص131.



ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطبية في الشخص و اثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة الأقل انطباقا عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط .

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة و لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة ،<sup>1</sup> و يعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة و صعبة تحتاج إلى خبرة كبيرة في اختيار الجمل الخاصة بكل وظيفة خصوصا إذا كان هذا التقييم يشمل عددا كبيرا من الوظائف المراد تقييم شاغليها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مزايا، معوقات و صعوبات تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء عدة مزايا سواء للمنظمة أو للعاملين على حد سواء ، و في المقابل تواجه عملية التقييم عدة صعوبات حيث أن الإدارة تمارس دورها في مجال تقييم الأداء في وضع صعب مخوف بالمخاطر ، وذلك أن معظم الأنشطة الإدارية تعتبر من النشاطات الكتابية أو الذهنية التي تتم وفق معايير يصعب قياسها بطريقة كمية مما يبعدها عن الموضوعية، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المطلب .

#### أولا: مزايا تقييم الأداء:

لتقييم الأداء عدة مزايا نذكر منها :<sup>3</sup>

-رفع الروح المعنوية للعاملين؛

- خلق جو من التفاهم و العلاقات الحسنة؛

<sup>1</sup>نوري منير ، مرجع سابق ، ص ، ص 349-350.

<sup>2</sup>مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup>صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق ، ص ، ص 265-266.

- إشعار العاملين بمسئولياتهم تجاه وظائفهم؛
  - التقييم وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم؛
  - تقييم سياسات الاختيار والتدريب؛
  - التقييم وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.
- بالإضافة لذلك هناك مزايا أخرى نعدّها كالتالي:<sup>1</sup>
- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة ؛
  - يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل؛
  - تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات ، و العمل على تلافيتها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا؛
  - تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم؛<sup>2</sup>
  - الوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية ؛

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 148.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، جامعة حلب ، 1991 ، ص 170.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة ، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته ، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه و تحسينه ، سواء عن طريق الذات ، أو عن طريق برامج التعلم و التدريب المستمرين ، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ؛

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي؛

- يعتبر تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار و التعيين، وفي تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف، و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته.

### ثانيا: معوقات و صعوبات تقييم الأداء

نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة، يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقوم صفات أخرى بصفة شخصية ، كروح التعاون أو عادات العمل و ما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل ، و المسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء ، لذلك نجد مجموعة من الصعوبات التي تعيق عملية تقييم الأداء نذكر منها :<sup>1</sup>

#### 1- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها : إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو

منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط ، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة ، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح .

#### 2- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة

مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسبا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك

<sup>1</sup>نوري منير ، مرجع سابق ، ص، ص، 358-359.

غير مرضي و العكس صحيحا. و قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

**3- التحيز الشخصي:** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذا سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

**4-الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** وهنأيا تي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد عاليا ، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضا و كان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية ، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت إشرافه .

كما يوجد معوقات أخرى تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>:

**5- استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات و الأقسام بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف ، وذلك لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم .

**6- عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل ، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف خاصة الموظفين الجدد منهم.

**7- نقص النشرات الدورية:** إن قلة و توزيع النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و تعاليم و توجيهات و إرشادات متعلقة بعملية تقييم الأداء الوظيفي و عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين ، تعتبر معوق يساهم في استمرار أخطاء معدي التقارير التي تقع بقصد منهم أو غير قصد .

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص، ص 144-146.

**8- الانطباع الشخصي لدى المقيم :** يتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير يحكم على الموظف الخاضع لعملية تقييم من غير إدراك ، حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته حيث يعمم حكمه على الموظف و يعطيه تقديرات لا تعكس واقع ذلك الموظف.

**9- التساهل و التشدد في إعطاء التقديرات:**يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، كسبا في ود الجميع أو خوف المعادة أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة و ناجحة ، وعلى نحو متناقض فهناك من الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة تبعا لهوى في نفسه دون وجه حق .

**10- اختلاف التقدير باختلاف الغرض من التقييم :** يتأثر بعض معدي التقرير عادة بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظفين فإن التقرير غالبا يكون متشددا و يبدي نقاط الضعف في أداء موظفيهم يهدف إلحاقهم بدورات تدريبية ، أما إذا كان الغرض من التقييم هو الترقية أو المكافأة فإن بعض معدي التقرير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم هذا الغرض.

### المبحث الثالث: أثر العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على دور الإدارة في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية والطرق التي تستعملها وتستعين بها وكيفية ترسيخها في المنظمة وتطبيقها على العاملين، إضافة إلى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العاملين داخل المنظمة، وختاما دور الأخلاقيات المهنية ودورها الأساسي في المنظمة.

#### **المطلب الأول: دور الإدارة في بناء العلاقات الإنسانية و ترسيخ الأخلاقيات العمل .**

لقد أصبح في وقتنا الحالي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أمر مهم من طرف المنظمات الأعمال عكس ما كانت عليه سابقا، وذلك لدورها الأساسي والمهم في المنظمة وذلك للرفع من أداء العمل، وكذا الأخلاقيات المهنية التي لا يمكن أن ننسى دورها الفعال باعتبارها موضوع الساعة نظرا للإنتهاكات والانحرافات الإدارية التي تواجهها المنظمات يوميا مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها .

## أولاً: وسائل تنمية العلاقات الإنسانية الفعالة.

يمكن لإدارة المنظمة أن تزيد من فعالية العلاقات الإنسانية إذ ما هي استعانت بمجموعة من الخطوات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- التخطيط التنظيمي:** يجب على المنظمة أن تعتمد على الأسلوب العلمي في التنظيم وذلك حتى يتوافر لديها الخطوة الأساسية الأولى في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية ويقتضي التخطيط التنظيمي إعداد هيكل تنظيمي للمنظمة يعبر عن النواحي التالية:

- تحديد دقيق وتفصيلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة ؛
- إجراء تحليل ووصف كاملين لكل وظيفة من الوظائف بالمنظمة .

ويتم وصف و تحليل الوظائف وفق الخطوات التالية:

**أ-تحليل الوظائف:** ويقصد بها تجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بواجبات ومسئوليات الوظيفة ومسئوليتها وحقوقها وذلك بهدف التوصل إلى وصف هذه الوظيفة،ويمكن جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الوظيفية بطرق متعددة أهمها مايلي:

**\*طريقة الملاحظة:** وتقوم هذه الطريقة على ملاحظة العامل في أثناء تأدية عمله ويأخذ على هذه الطريقة مايلي:

- صعوبة تحديد درجة سهولة أو صعوبة الوظيفة لأن مهارة العامل في أدائها تختلف من شخص لآخر؛
- صعوبة التعرف على الجوانب الذهنية في الوظيفة ؛
- قد تتم بسرعة مما يجعل الملاحظة أمر غي متيسر؛
- قد يحاول العامل أن يجعل الوظيفة التي يقوم بها تبدو أكثر صعوبة من حقيقتها.

**\*المقابلة الشخصية مع الموظف:**وتقوم هذه الطريقة على المقابلة الشخصية مع شاغل الوظيفة للتعرف على

<sup>1</sup>-محمد الصبري، مرجع سابق، ص ص 23-24 .

أعباء ومسئوليات وسلطات وحقوق الوظيفة وجميع الجوانب التي تفيد تحليل الوظيفة. ويأخذ على هذه الطريقة ما يلي<sup>1</sup>:

- قد يبالغ الفرد في أهمية الوظيفة أو يقلل من أهميتها ؛

- نسيان بعض الأمور المتعلقة بالوظيفة من جانب العمل؛

- عدم قدرة العامل على وصف الوظيفة بالدقة المطلوبة؛

- عدم تعاون العامل بالقدر المطلوب .

\***المقابلة الشخصية مع المشرف:** وتقوم هذه الطريقة على مقابلة المشرف الخاص بالعامل ويأخذ عليها ما يلي:

- احتمال تحيز المشرف ؛

- عدم فهم المشرف لأبعاد الوظيفة فهما كاملا ؛

- المبالغة في وصف واجبات ومسئوليات الوظيفة.

\***طريقة مستلزمات الوظيفة:** ويقصد بها دراسة الأدوات والوسائل المستخدمة في تأدية الوظيفة وكذلك الخامات

المستخدمة فيها وما إلى ذلك . وفي العادة تكون هذه الطريقة بمثابة تمهيدية تسبق الطرق الأخرى .

\***طريقة الدراسات السابقة:** وتعتمد هذه الطريقة في حصولها على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفة على

الدراسات السابقة المرتبطة بالوظيفة مثل سجلات التدريب وما إلى ذلك.

\***طريقة قيام المحلل بالعمل نفسه:** حيث يقوم المحلل بأداء الوظيفة بنفسه ليتعرف على مختلف جوانبها، وتتطلب

هذه الطريقة قدرة المحلل على أداء العمل بالإضافة إلى مهارة المحلل ستختلف غالبا عن مهارة العامل .

\***استخدام قائمة الاستقصاء:** تقوم هذه الطريقة على استخدام قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة تغطي

كافة الجوانب المتعلقة بالوظيفة، وتقدم للعامل ليحجب عليها، ويؤخذ على هذه الطريقة أن العامل قد يتشكك من

الغرض من الاستقصاء وبالتالي لا يتعاون بالدرجة المطلوبة.

\***طريقة المفكرة اليومية:** وفيها يقوم شاغل الوظيفة بتسجيل نشاطه بالتفصيل يوميا لمدة كافية قد تصل إلى شهر.

وبعد استعراض أهم طرق تحليل الوظائف نقول في العادة لا يتم الاعتماد على طريقة واحدة ولكن يتم على عدة

طرق في وقت واحد.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 25.

ب-تحديد مواصفات الوظيفة: وتتضمن هذه الخطوة نقطتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

\*توصيفالوظيفة:ويقصد به كتابة وصف كامل للوظيفة ومختلف جوانبها المختلفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وحقوق وعلاقات وما إلى ذلك. وفي العادة يقوم الشخص الذي قام بتحليل الوظيفة بكتابة وصف الوظيفة باعتباره أكثر الأشخاص إلماما بها. ويتضمن هذا التوصيف ما يلي:

-اسم الوظيفة ؛

-اسم القسم المناطة به ؛

-مسئوليتها وواجباتها ؛

-أهدافها.

\*مواصفات الوظيفة: وهي عملية تمثل العمل الذهني والعضلي الذي تتطلبه الوظيفة وكذلك مختلف النواحي المتعلقة بها.

وبعد ذلك العرض نكون قد انتهينا من الخطوة الثانية من خطوات التخطيط التنظيمي ومن ثم ننتقل إلى الخطوات التالية:

\*التحديد الدقيق للمستوى الإداري أو التنظيمي الذي تنتمي إليه الوظيفة وتوضيح علاقاتها مع باقي الوظائف في المنظمة؛

\*التنبؤ بمختلف العوامل المؤثرة على الوظيفة والمشكلات التي يتعرض لها شاغل الوظيفة؛

\*تحديد المرؤوسين التابعين لشاغل الوظيفة وتوضيح اختصاصاتهم ؛

\*توفير الإشراف والقيادة لمختلف الوظائف بالمنظمة؛

\* تحديد قنوات الاتصال بين الوظائف المختلفة ؛

\* وضع نظام الحوافز لتشجيع العاملين على بذل أقصى جهد في العمل؛

\*تحديد معايير تقييم الأداء؛

\*تحديد نظام فعال لاتخاذ القرارات.

2-تخطيط وتنمية القوى العاملة: يقصد بذلك تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المنظمة على

أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط في المنظمة ككل وكذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف المتعددة

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص26.



فيها، ويمكن القول أن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المنظمة تخلق جو من العلاقات الإنسانية حيث يوضع كل فرد في المكان المناسب لمؤهلاته وحيث تعمل الإدارة على توفير له المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

3- تنمية العمل الاجتماعي: يمكن لإدارة أن تقوم بتنمية العمل الاجتماعي من خلال المحاور الأساسية التالية:

- القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات العمل متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال؛

- نظم الاتصالات الفعالة التي توفر الترابط الكامل والفعال بين مختلف أجزاء المنظمة؛

- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين والإحساس بالالتزام والمسؤولية نحو الأهداف العامة للمنظمة؛

- نظم الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي بما يخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها وذلك عن طريق<sup>2</sup>:

1. إصدار المنظمات لمدونات الأعمال والتصريحات الخاصة بقيم المنظمات ؛

2. تبني رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات،

أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمعيار أخلاقي لسلوك المنظمات ؛

<sup>1</sup> -محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 27-28 .

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، باسم المبيضين، "أخلاقيات الإدارة" دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد 1، 2001، ص 175، الموقع:

3- تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزءاً من هياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية، وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي... إلخ؛

4- القيادة الأخلاقية تمثل المفاهيم الجديدة التي تزايد الحديث عليها تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات، وتدهور العلاقة بطريقة غير مسبوقه بين الإدارة والعاملين، وهذا ما جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية؛

5- تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال، يبدو مجال أخلاقيات الإدارة حافلاً بالافتراضات التي تنتمي إلى المدارس والمداخل الأخلاقية المختلفة، أخذين بالاعتبار أن المديرين يرون في وجود تبريرات أخلاقية في تصرفاتهم أساساً للاعتقاد بصوابها.

بعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال<sup>1</sup>:

1. وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المنظمة، ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات العمل في المنظمة ويحاول تطبيقها على نفسه؛
2. وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر؛
3. عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً؛
4. وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية؛
5. محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة؛
6. اهتمام المنظمة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابياً وسلبياً على العامل أخلاقياً والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة؛
7. الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكواهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية؛
8. التقييم المستمر للعاملين؛

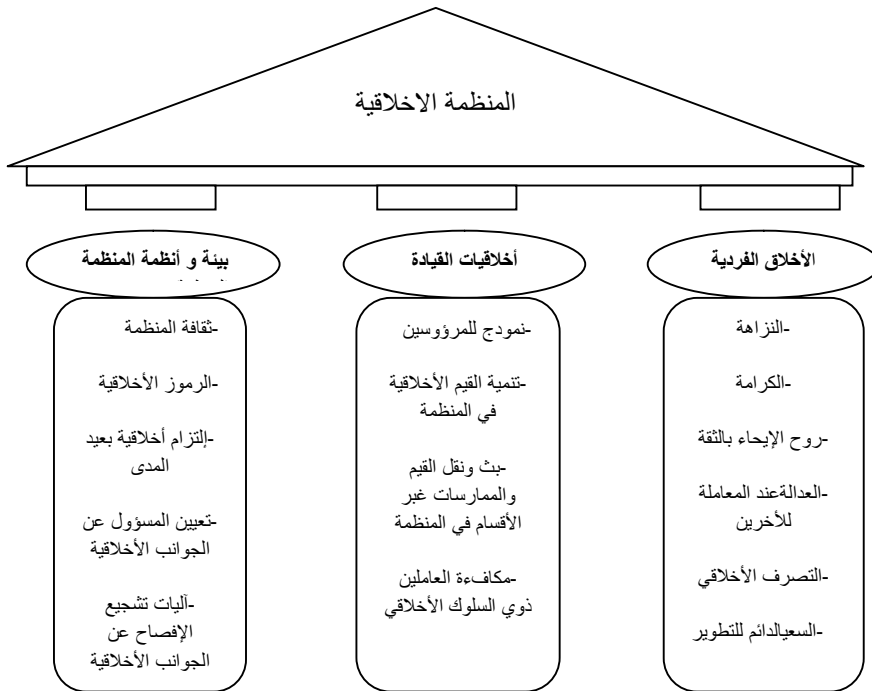
<sup>1</sup>-بودراعأمينه، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين". مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 47.

9. وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة و إخلاص

إن منظمات الأعمال إذا ما أرادت تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية فإن عليها أن تدعم ركائز السلوك الأخلاقي ويتم تقوية هذه الركائز المتمثلة بالأفراد، القيادة، وبنية المنظمة و أنظمتها المختلفة.

والشكل التالي يعرض هذه الجوانب :

شكل رقم (II-4) : ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة



المصدر: طاهر منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص116

من خلال ماسبق نجد أن المنظمة لها تأثير مباشر على العاملين ودور أساسي في ترسيخ وتطبيق شتى الوسائل في إرساء العلاقات الإنسانية وترسودور أساسي في ترسيخ وتطبيق شتى الوسائل في إرساء العلاقات الإنسانية وترسيخ الأخلاقيات المهنية، وذلك باستلزام وجود تأثير وقواعد تساعد على تطبيقها والعمل بها.

**المطلب الثاني: العلاقات الإنسانية و أداء العمل:**

فيهذا المطلب سوف نبرز أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تستهدف العلاقات الإنسانية العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم وتحقيق سعادتهم مما يحقق زيادة الإنتاجية وذلك كونها تجمع بين العاملين وتشجع العمل الجماعي، متفاهمين ومتعاونين ومنتجين هذا سيتم تطرق إليه بالتفصيل في هذا مطلب .

إن الآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العلاقات الإنسانية في مجال العمل تتلخص في التالي<sup>1</sup>:

- 1-الإنتاجية المرتفعة ؛
- 2-جودة الإنتاج ؛
- 3-نقص معدل دوران العمل ؛
- 4-اختفاء الشائعات ؛
- 5-انخفاض منازعات العمل ؛
- 6-قلة الشكوى من جانب العاملين ؛
- 7-زيادة صور السلوك الشاذ ؛
- 8-زيادة تماسك العاملين والموظفين في الجهة التي يعملون بها؛
- 9-الاتجاهات الموجبة التي تسود العاملين ؛
- 10-المقاومة الأقل من جانب العاملين ؛
- 11-كفاءة النشاط الإداري .

**-العلاقات الإنسانية و أثرها في ارتفاع الروح المعنوية :**

إن العلاقات الإنسانية الجيدة أصبحت عاملا جوهريا وهاما في تحقيق "الروح المعنوية المرتفعة"، وذلك إلى جانب النواحي المادية البيئية وظروف العمل. وإن أهم مخرجات العلاقات يتمثل في العمل على ارتفاع الروح المعنوية وذلك نظرا لصعوبة وضع تعريف دقيق لها.

ومن أهم التعاريف الأكثر معقولية ظلك التعريف الذي أورده "ديليودر"، حيث يرى أن الروح المعنوية عبارة عن حصيلة تأثير مناخ العمل ويتضح لنا أن "رودر" عرف الروح المعنوية بمؤشراتها وقد وضع بعض المؤشرات التي يمكن

<sup>1</sup>-محمد بن عايدة المشاويةالدسوري،مرجعسابق،ص 209

تحليلها لمعرفة ما إذا كانت هناك دلائل على وجود روح معنوية مرتفعة أو روح معنوية منخفضة، إذ يرى أن الشعور بالتحمس والتفائل نحو نشاط الجماعة، والمودة المتبادلة بين العاملين تعتبر بالتحمس والتفائل نحو نشاط الجماعة، والمودة المتبادلة بين العاملين تعتبر دليلاً على الروح المعنوية. بينما يرى أن عدم الرضا والسخط والقلق والميل إلى النقد وعدم الراحة وعدم التفائل، يستكشف منه انخفاض الروح المعنوية للعاملين<sup>1</sup>.

ويفسر "رنسيسليكرت" ظاهرة الرضا باعتبارها أهم الدلائل على الروح المعنوية المرتفعة تفسيرا واسعا وعلى درجة كبيرة من الأهمية، حيث يرى أن عنصر الرضا لا ينبغي أن يكون مقصورا على ناحية معينة دون غيرها، بل يجب أن تتكامل مشاعر الرضا من جانب كل عضو في المنظمة القيادية ونحو العمل الذي يؤديه ونحو الأهداف العامة للمنظمة والإحساس المتدفق بالتفاعل معها. ويضع "ديل يودر" بعض المؤشرات التي تدل على أعراض الروح المعنوية المنخفضة، وتتمثل هذه المؤشرات في بعض الأعراض المرضية من الناحية السيكولوجية وتؤثر بشكل واضح على الحالة النفسية للعاملين وتتمثل في: حالة "السأم" والإعياء السيكولوجي، وتكرار الغياب. كما يظهر أثر ذلك في الظاهرة السلبية "لدورانالعمل". ولا شك أن ذلك يؤدي في النهاية إلى تقييد المخرجات، ويلاحظ أن هذه الأعراض تظهر بشكل واضح في نطاق المؤسسات الصناعية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإعياء السيكولوجي يعتبر من أهم الدلائل على انخفاض الروح المعنوية. ويرى أغلب الكتاب تعريف الإعياء السيكولوجي بنتائجه، ومن بين هذه النتائج ما يلي:

1- نقص في القدرة على أداء العمل؛

2- النقص في الاهتمام أو الرغبة في أداء العمل؛

3- فقد بعض الحواس قابلة الاستجابة للعمل؛

4- الفشل في تحقيق حالة الاستقرار والتوازن النفسي.

أصبحت المنظمة تهتم بالعلاقات الإنسانية لما لها دور أساسي في تحسين جودة الأداء والإنتاج من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية، وأصبحت من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف المسطرة. حيث أنها تزيد من ثقة العامل داخل المنظمة والرفع من قيمته عن طريق إشراكه في القرارات المهمة وغيرها من الامتيازات، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى اختلال التوازن داخل المنظمة.

<sup>1</sup> -محمد بن عايدة المشاوية الدسوري، مرجع سبق ذكره، ص 217

**المطلب الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين .**

يتأثر أداء العاملين بجملة متنوعة من العوامل التي يصعب عمليا تحديدها وتميزها، وتعتبر أخلاقيات الإدارة من العوامل الأساسية التي يجب أن يتحلى بها العاملون داخل المنظمة، ونظرا للارتباط الوثيق بين الأخلاقيات و سلوك وقيم الفرد الذي يؤثر على الأداء سواءا إيجابيا أو سلبيا، فيجب على المنظمة الاهتمام بها وترقيتها .

**أولا :علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي.**

بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعا لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم الرغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة . إن موضوع الأخلاقيات كان مقتصرًا على الرشوة أو قبول الهدايا ... إلخ، في حين امتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير الأخلاقي في المنظمة، وتميز حالتين في ذلك<sup>1</sup>:

**الحالة الأولى: التحلي بأخلاقيات الإدارة:** إن المورد البشري يمتلك الأخلاق بالفطرة وهذا من البديهيات، كما تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الإدارة أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالبا ما يقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والنزاهة، والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دورا هاما وحيويا في العمل ويبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في العلاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة ونجد الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجر الطاقات لصالح العمل. ولكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس ييسر في العمل. فدائما ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق والنزاهة والإنضباط وبين المصلحة الشخصية. ولذا يجب التمييز بين الأخلاقيات باعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي عائقا وعقبة في البيئة الخارجية. إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري

<sup>1</sup>-حاكم أسماء، دوليلخضر، مرجع سابق، ص 252

هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ إرتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين، لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء. تعد أخلاقيات الإدارة اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ التأكيد عليها من إدارتها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لا محالة لما توغره من بيئة مناسبة للعمل.

**الحالة الثانية: عدم التحلي بأخلاقيات الإدارة:** عندما تكون ثقافة الغش والمحسوبية والإساءة للزملاء... إلخ هي المسيطرة، فإن كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا نجد الموظف الذي يتميز بسلوكيات غير أخلاقية : كاستغلال النفوذ والمحابة، والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومنها أنشطة خاصة بالعمليات المالية التي تستهدف إلى تحقيق منفعة خاصة، وإفشاء الأسرار، واستخدام المعلومات الرسمية لتحقيق منفعة لإحدى الهيئات أو المنظمات الأخرى، التستر على نواحي القصور والعجز، محاباة الأصدقاء في عمليات منح التراخيص أو العطاءات.

كلها تعتبر من مشاهد الانحراف الأخلاقي. يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم إيديولوجياتهم وكذلك من كل صور التحيز والتبذير، وعدم الاستعداد الأمثل للموارد المتاحة، فإن المخالفة الأخلاقية للموظف أو عدم استجابته لأمر من جهة مخولة قانوناً بإعطاء الأوامر وانتهاك قواعد نصوص قانونية أو تعليمات، والإهمال في تنفيذ الواجبات والتقصير في العمل... كلها استغلال الوظيفة بما فيها نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والنظم والتعليمات. ومن هنا نقول أن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق صحيحة و أخرى خاطئة لمزاولة العمل، فعدم الالتزام الأخلاقي يؤدي إلى خلق بيئة صراعات و ظروف غير مناسبة للعمل وخاصة بالنسبة للموظف الكفاء والنزيه.

ويتضح أن العلاقة بين الأخلاقيات الإدارة والأداء علاقة وثيقة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يعزز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان. وحينما يتعارضان، فإنها يسببان مشكلات للمجتمع، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي

تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. لذا يتعين على الإدارة في شتى المنظمات أن تأخذ في حسابها عند ممارسة أنشطتها الإدارية لا بد من توفير البعد الأخلاقي، إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق المفاهيم الأخلاقية كفيلاً بنجاح هذه المنظمات وضمان عدم وقوع في ما يعرف بالمعضلة الأخلاقية .

### ثانياً: دور الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الرفع من الأداء الوظيفي للفرد:

إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة سوف يؤدي إلى بروز دور الجهات التي تسعى جاهدة لتعزيز البعد الأخلاقي في المنظمات بأنواعها لأن ذلك يقلل من تبديد الثروات والموارد والتكاليف والأكثر من ذلك وجود آثار قانونية، إدارية و اجتماعية. وكذلك وجود المنافسة التي هي التحديات الإستراتيجية الأساسية في المنظمات بصفتها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين هاته المنظمات، كما لا ننسى سمعتها في البيئة الخارجية. فيمكن تلخيص دور الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الرفع من الأداء الوظيفي في الآتي<sup>1</sup>:

-تعد أخلاقيات الإدارة من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة و التي تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ذلك من ناحية الموارد البشرية التي تحويها، و يتضمن ذلك إعداد برامج لترسيخ القيم و المسؤولية الأخلاقية بالإضافة إلى عمليات التدريب الخاصة بالجودة، و برامج التدريب بشكل عام و برامج التحسين و نظم الاتصالات و نظم الاقتراحات و نظم تقييم الأداء و استقطاب الرأي، و تنمية فريق من الإدارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات و بعد ذلك الإجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة و مطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة، وتبرز أهمية التعرف على أفكار و مقترحات المديرين و المشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة و يمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقطاب الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية؛

-تركز المنظمات على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث و استقطاب العناصر الفعالة إلى التنمية و التطوير، و التحفيز و تحسين الأداء إلى المكافأة و المتابعة، و بذلك فهي بحاجة إلى تقنيات و أساليب تمكنها من تقييم و قياس أداء هذا المورد و تطويره و تحسينه و تحديد الاحتياجات في هذا العنصر؛

<sup>1</sup> - حاكم أسماء، دوليلخضر، مرجع سابق، ص 254



-إن المنظمة الأخلاقية محل تنافس من خلال الميزة التنافسية و المتمثلة بكفاءة مسيريتها و علاقتهم بالمرؤوسين و بالمشاركين، و يقوم هذا النوع من التنافسية على القيم الأخلاقية التي يحملها مديري المنظمات و يعملون على نشرها والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستساهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها. فإن قيم المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها وخدماتها ترتبط بما بالاستقامة الأخلاقية، وعليه فإن التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها وخدماتها المتميزة بأداء وظيفي ناجح وراقي؛

-يؤدي الالتزام بأخلاقيات الإدارة دورا مهما خاصة العملية الإنتاجية من خلال التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات. وكذا الرفع من جودة ومستوى الخدمات، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة النشاط؛

-ويمكن أن تؤثر أخلاقيات الإدارة على الحصة السوقية للمنظمة من خلال مساهمة في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المنظمة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو خدمات أو تحسين المنتجات أو خدمات حالية، حتى يتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالالتزام بأخلاقيات الإدارة تمكن المنظمة من تحسين مكانتها في السوق أو دخول أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المنظمة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها الحالية، باعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المنظمة فإن إسهام وتأثير أخلاقيات الإدارة عليها يعني تطوير بعض جوانب القدرة التنافسية.

أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد حيث يعتبر هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخة أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. إن التزم المورد البشري بأخلاقيات الإدارة يعد بمثابة ميزة تنافسية وإنجاز مترامي الأبعاد بالنسبة للمنظمة.

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها الموظف. فليس مهمة المنظمة الساعية للربح تسعى إلى تطبيق أهدافها فقط، وليست مهمة المنظمات الغير الربحية تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات فقط، ولكن يجب أن تحقق المنظمة هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح أو تقديم أكبر كم من الخدمات من خلال الالتزام بالطرق الأخلاقية

لذلك .وفي هذا الإطار، ترتبط أخلاقيات الإدارة بالأهداف وتصبح مهمة الأخلاقيات في الإدارة وسيلة من وسائل تنفيذ تلك الأهداف بتوفير فرصا للسلوك الأخلاقي من خلال فرض أعباء على المنظمات وعلى الأفراد الذين يخالفون المعايير الأخلاقية.

### ثالثا: الآثار الإيجابية والسلبية للمسؤولية الأخلاقية

#### الآثار الإيجابية: تتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

- تقوية أواصر وعلاقات المودة بين العاملين؛
- تساهم في تهذيب العمل الجماعي والارتقاء بأدائهم؛
- تعد ضمانا للتأكد من أن السياسات المتبعة ف منظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى؛
- زيادة الميل للإنضباط وتحمل المسؤولية أداء الواجبات والمهام الوظيفية. مما يزيد من معدلات جودة ودقة وإتقان الأداء؛ مما يعكس بشكل إيجابي على النتائج النهائية للعمل المؤسسي أو التنظيمي، يترتب على ذلك زيادة ثقة الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، بما يضمن استمرارها ونجاحها بالسوق خدمة للعاملين والمتعاملين والوطن ككل؛
- تساهم في تعزيز الصورة العامة للمؤسسة لدى المجتمع؛
- يسود التطبيق الصحيح للمدونات الأخلاقية إلى تحقيق العديد من المنافع وهي:
  - ✓ منح الشرعية للأفعال الإدارية؛
  - ✓ تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المؤسسة ؛
  - ✓ التمسك بأثر قيم المؤسسة ورسالتها في المجتمع.

#### الآثار السلبية:

من أهم الأسباب التي أثرت سلبا على المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي، تتمثل في :  
من جانب الأفراد العاملين:

- عدم تقدير قيمة العمل لدى كثير من الأفراد العاملين ؛
- ضعف المكافأة (الرواتب و الأجور وملحقاتها)؛

<sup>1</sup>- عبد الملوك مز هودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001

- سوء ظروف العمل المادية وما يترتب على ذلك من الإصابات والاختناقات.

من جانب الإدارة:

- إهمال الإدارة للمشاركة مع العاملين، مما يقلل من ولاء العاملين للسياسات والأهداف التنظيمية؛
- التشدد وتقييد الحرية، مما يضعف الابتكار والإبداع في العمل، خاصة مع ضعف المكافأة بشكل عام؛

- تعدد المستويات التنظيمية، وضعف الاتصال بين المستويات التنظيمية رأسياً وأفقياً؛
- إهمال وظيفة التدريب المستمر وفقاً للظروف المختلفة (التكنولوجية والإنسانية: النقل و الترقية...)
- افتقار النموذج أو القدوة الملهمة للعاملين، من بين القيادات الإدارية، تلك القيادات التي كثيراً ما تحوز على الجزء الأكبر من المزايا المادية- خاصة- من دون العاملين الذي يحصلون على القليل.

فغياب القيم الأخلاقية الإيجابية و المسؤولية الأخلاقية ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في تفشي الفساد الإداري؛ و من مظاهره: المحسوبية و تعطيل الأنظمة أو تجاوزها، و تبديد المال العام، و تدني الإنتاجية و ضعف التعاون بين العاملين بعضهم بعضاً ، و بينهم و بين الغدارة ؛ بسبب النظرة السلبية نحو الإدارة.

من خلال هذا المطلب تبين لنا الأهمية البالغة للأخلاقيات المهنية التي يجب أن يتحلى بها الفرد العامل مع نفسه ومع الجماعة و اتجاه المنظمة التي يعمل بها. كما أنها عنصر أساسي في نجاح العلاقة مع المجتمع والموظفين والمؤسسات أخرى والدور الأساسي التي تلعبه المنظمة في السهر على مراقبة وتحسين هذه الأخلاقيات.

## خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي ، عناصره و المتمثلة في كفايات الموظف و متطلبات العمل و بيئة التنظيم، بعدها قمنا بتحديد أنواع الأداء الوظيفي و أهميته لدى المنظمات بالإضافة للعوامل المحددة لهو كذا العوامل المؤثرة فيه .

وانتقلنا بعد ذلك لتحديد مفهوم تقييم الأداء و أهدافه وذلك من خلال إشعار العمال بالمسؤولية ومحاولة الرفع من أدائهم ، ثم استعرضنا مراحل وطرق تقييم الأداء و كذا مزايا والمعوقات التي تعيق عملية تقييم الأداء والمتمثلة في التحيز الشخصي و الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة .

وفي نهاية الفصل حاولنا توضيح أثر العلاقات الإنسانية و الأخلاقيات المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين وتوصلنا إلى معرفة أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

# الفصل الثالث

اثر العلاقات الإنسانية والأخلاقيات  
الدينية على الأداء الوظيفي  
دراسة مديرية أملاك الدولة – عين تموشنت-

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين الأول و الثاني إلى الجانب النظري من الدراسة و المتعلق بالإطار النظري لأثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتوقفنا عند الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية بما فيها أخلاقيات العمل في تحسين و تطوير الأداء. سنحاول من خلال فذا الفصل إعطاء قراءة وصفية لواقع العلاقات الإنسانية والقيم الدينية في المؤسسة الجزائرية مع الإشارة إلى المديرية أملاك الدولة عين تموشنت.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية أملاك الدولة

تعتبر مديرية أملاك الدولة قطاع عمومي تابع لوزارة المالية وهو قطاع جد هام وذلك بالنظر للمهام والصلاحيات المخولة له، إضافة إلى كونه مسير من طرف مجموعة من الخانات والموارد البشرية الهامة ذات المستوى العلمي والتكنولوجي والتي تعد من أهم العناصر المسيرة لهذا القطاع الذي ينمذج ضمن قطاع الوظيف العمومي . إضافة إلى ذلك فإن الإدارة الحق التام في إختيار الأعوان الأكفاء والمخلفين والحائزين على شهادات مطلوبة تساعد الإدارة في حسن سيرها

المطلب الأول: ماهية أملاك الدولة لعين تموشنت

لقد عرف النظام القانوني للأملاك الوطنية في الجزائر عدة تطورات منذ الاستقلال نظرا للارتباط الوثيق بين نظام الملكية بصفة عامة والنظام السياسي والاقتصادي المطبق في البلاد فمن فكرة وحدة الأملاك العامة التي تبناها المشرع في البداية باعتبار أن الدولة في النظام الاشتراكي تدخل في كل المجالات والتي استبعدها قانون 84 - 16 المؤرخ في 30 جوان 1984 المتعلق بالأملاك الوطنية ، جاء دستور 23 فيفري 1989 ليكرس من جديد النظرية التقليدية المبنية على التفرقة بين الأملاك العمومية التي تهدف لتحقيق أغراض إمتلاكية بحتة وبالتالي إن الملكيتين لا تخضعان لنفس الحماية ولا نفس النظام القانوني ، حيث صدر قانون التوجيه العقاري وقانون الأملاك الوطنية يجسد مبدأ الليبرالية المبنية على حماية الملكية الخاصة والمبادرة الحرة وتضييق مفهوم المنفعة العمومية.

أولا: مفهوم الأملاك الوطنية:

ظهرت المديرية الولائية لأملاك الدولة لعين تموشنت بعد التقسيم الولائي الجديد المطابق لقانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/04<sup>1</sup>.

كمانصت المادتين (17) و (18) من دستور 23 فيفري 1989 على مفهوم الأملاك الوطنية فهذه الأخيرة تشمل على مجموع الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعاتها المحلية في شكل ملكية عمومية أو خاصة تحدد طبيعة الأملاك الوطنية بالاعتماد على عدة معايير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-قانون رقم 09/84، المؤرخ في 1984/02/04، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية رقم 6، الصادرة بتاريخ 1984/02/07، ص 139.

<sup>2</sup>-مرسوم رئاسي، رقم 18/89، المؤرخ في 1989/02/28، المتعلق بنشر نص تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية رقم 9، الصادرة بتاريخ 1989/03/01، ص ص 237-238.

وهذا ما نص عليه القانون رقم 90 / 30 المؤرخ في 1 / 12 / 1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية وتمثل هذه المعايير في معيار الغرض من استغلال الأملاك أو الغرض المخصص له المال فنص هذا القانون على أن الأملاك الوطنية العمومية لا يمكن ان تكون محل ملكية خاصة بحكم طبيعتها أو غرضها أما الأملاك الخاصة فهي تلك الغير مصنفة ضمن الأملاك العمومية والتي تؤدي إلى وظيفة إمتلاكية ومالية<sup>1</sup>.

### ثانيا: تكوين الأملاك الوطنية:

تتكون الأملاك الوطنية بطرق ووسائل امتلاك قانونية ، طرق عادية منها عقود الشراء ، التبرع ، التبادل ، التقادم ، الحيازة ، الشفعة ، التركات التي لا وارث لها وطرق استثنائية كنزح الملكية من اجل المنفعة العامة... وبصفة عامة كل العقارات التي لا مالك لها والتي تقع في الإقليم الجزائري هي ملك الدولة الجزائرية بقوة القانون ، وبمعنى آخر و في هذا المجال على انه : " إذا لم يكن للعقار مالك معروف أو توفي مالكة دون أن يترك وارثا يحق للدولة المطالبة أمام الجهات القضائية المختصة بإثبات انعدام الوارث أو الورثة وإعلان الشعور حسب الأشكال والإجراءات القانونية ثم تسليم أموال التركة عقارات ومنقولات لمديرية أملاك الدولة ، ليتم جردها وإدراجها في الممتلكات الوطنية الخاصة<sup>2</sup>. "

### ثالثا: تصنيف الأملاك الوطنية

حسب ما سبق فان الأملاك الوطنية تنقسم إلى قسمين أملاك وطنية عمومية وأملاك وطنية خاصة.

#### أ : الأملاك الوطنية العمومية

تتكون الأملاك الوطنية العمومية من الخصوص والأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها مباشرة أو عن طريق مرفق عام وتنقسم بدورها إلى قسمين :

#### 1. أملاك وطنية عمومية بالطبيعة :

وتشمل شواطئ البحر ، قعر البحر الإقليمي وباطنه ، المياه البحرية الداخلية ، وطرح البحر ومحاسره ، مجاري المياه ، رفاق المجاري الجافة ، الجزر التي تتكون داخل رفاق المجاري الجافة ، الجزر التي تكون داخل رفاق المجاري ، البحيرات والمساحات المائية الأخرى، الموارد الطبيعية السطحية والجوفية منها والحديدية والمعادن الأخرى ، المنتجات المستخرجة من المناجم والمحاجر ، الثروات الغابية الواقعة في كامل المجالات البرية والبحرية من التراب الوطني في سطحه أو جوفه ، المناطق البحرية الخاضعة للسيادة الجزائرية أو سلطتها القضائية.

<sup>2-1</sup> قانون رقم 90-30 المؤرخ في 01/12/1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20/07/2008، وزارة المالية، المتضمن الأملاك الوطنية ، المادة 51، ص 23.



## 2. أملاك وطنية عمومية اصطناعية: وتشمل :

الأراضي المعزولة اصطناعيا على تأثير الأمواج ، السكك الحديدية وتوابعها الضرورية لاستغلالها ، الموانئ المدنية والعسكرية وتوابعها لحركة المرور البحرية ، الموانئ الجوية المطارات المدنية والعسكرية وتوابعها المبنية أو غير المبنية المخصصة لفائدة الملاحة الجوية ، الطرق العادية والسريعة وتوابعها : المنشأة الفنية الكبرى والمنشآت الأخرى وتوابعها المنجزة لغرض المنفعة العمومية ، الآثار العمومية والمتاحف والأماكن الأثرية الحدائق المهيأة ، البساتين العمومية الأعمال الفنية ومجموعة التحف المصنفة ، المنشآت الأساسية الثقافية والرياضية والمحفوظات الوطنية حقوق التأليف وحقوق الملكية الثقافية ، المباني العمومية التي تأوي المؤسسات الوطنية وكذا العمارات الوطنية وكذا العمارات الإدارية المصممة أو المهيأة لانجاز مرفق عام المنشآت ووسائل الدفاع المخصصة لحماية التراب الوطني برا ، جوا ، بحر .

## ب : الأملاك الوطنية الخاصة :

تشمل كل الملاك الوطنية الأخرى الغير مصنفة ضمن الأملاك الوطنية العمومية وبما أن هذه الأملاك تؤدي وظيفة إمتلاكية ومالية فهي تخضع لأحكام القانون الخاص .  
غير انه لا يتتبع التطبيق الكلي للقواعد لقانون الخاص على هذه الممتلكات لكونها تشكل ملكية خاصة لشخصية قانونية عمومية .

## تكوين الأملاك الوطنية الخاصة :

حسب ما جاء في المواد (38) حتى (56) من قانون 90 / 30 تتكون الأملاك الوطنية الخاصة زيادة عن ما ورد في المادة (26) كالآتي<sup>1</sup> :

- . الهبات والوصايا التي تقدم للدولة أو لمؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري؛
- . أيلولة الأملاك الشاغرة والأملاك التي لا صاحب لها للدولة؛
- . حطام السفن والكنوز والأشياء الآتية من الحفريات والاكتشافات ؛
- . إلغاء تخصيص بعض الأملاك الوطنية العمومية وإلغاء تصنيفها ما عدا حقوق الملاك المأجورين للأملاك الوطنية العمومية؛
- . استرداد بعض الأملاك الوطنية التابعة للدولة والتي انتزعتها الغير أو احتجزها أو شغلها دون حق أو سند ؛
- . انتقال الأملاك المخصصة للأملاك الوطنية العمومية عبر الأملاك الوطنية الخاصة ريثما تتم تهيئتها تهيئة خاصة؛
- . إدماج الأملاك المنقولة والعقارية والحقوق الملكية المختلفة الأنواع التي لا تدخل ضمن الأملاك العمومية للدولة في الأملاك الوطنية الخاصة؛

<sup>1</sup>قانون 90-30، مرجع سابق، ص-ص 18-25 .

. ما يؤول إلى الدولة ا وإلى مصالحها من الأملاك والحقوق والقيم الناتجة عن تجزئة حق الملكية التي تقتنيها نهائيا الدولة أو مصالحها.

### المطلب الثاني: الإدارة أملاك الدولة تنظيمها ، هيكلها ومهامها

بعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم أملاك الدولة وتصنيفها نتعرض في هذا المبحث إلى الإدارة التي تسيبرها وتنظمها حيث سوف ندرس هيكلتها ومهامها .

#### أولاً: تنظيم وهيكله إدارة أملاك الدولة

#### أ : تنظيم مديرية أملاك الدولة وهيكلتها

مديرية أملاك الدولة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مكلفة بتسيير ورقابة أملاك الدولة بطريقة مباشرة كالسكنات الوظيفية ، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق المصالح .  
توجد على مستوى كل ولاية مديرية أملاك دولة ينسق اعمالها في مستوى الناحية مفتش جهوي لأملاك الدولة ، وهي تضم في الولاية ما بين مصلحتين أو أربع مصالح وتضم كل مصلحة ما بين مكتبين إلى أربعة مكاتب حسب أهمية المهام

التي تؤديها.

تتكون مديرية أملاك الدولة في الولاية من المصالح التالية:

1. مصلحة الشؤون العامة والوسائل

2. مصلحة العمليات العقارية

3. مصلحة الخبرة والتقويمات

حيث تتكون مصلحة الشؤون العامة والوسائل من أربعة مكاتب:

1. مكتب المستخدمين والإتقان

2. مكتب عمليات الموازنة

3. مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والمحفوظات

4. مثبت التحقيقات

أما مصلحة العمليات العقارية فتتكون من ثلاث مكاتب:

1. مكتب تسيير أملاك الدولة ومتابعة التحصيل.

2. مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي

3. مكتب العقود الإدارية والمنازعات

وتتكون مصلحة الخبرة والتقويمات العقارية من قسمين:

1. مكتب التقويمات العقارية

2. مكتب الدراسات والتحليل

**ب: تنظيم وهيكله مفتشية أملاك الدولة**

. مفتشية أملاك الدولة هي مصلحة غير مكرزة على مستوى المديرية لها نفس مهام ووظائف المديرية تتواجد على مستوى كل دائرة في الولاية مفتشية أملاك الدولة وتتكون تحت سلطة رئيس المفتشية من أربعة أقسام

1. قسم تسيير الأملاك الوطنية

. قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة للأملاك الوطني 2

3 قسم الخبرات والتقسيمات العقارية

4. قسم المحاسبة

**2- مهام إدارة أملاك الدولة :**

**أولا : مهام مديرية أملاك الدولة :** نتناول مهام كل مكتب وكل مصلحة على حدا:

**I. مصلحة الشؤون العامة والوسائل :** وهي مكلفة بضمان تسيير الإعتمادات المفوضة لها وموظفي المصالح

الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري في الولاية وتسهر على السير الحسن والمنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها . كل مكتب فيها مكلف بمهام معينة.

**1. مكتب المستخدمين والإلتقان :**

. يساهم في أعمال تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد تأهيلهم.

. تسيير كل العمليات المتعلقة بوضع الإدارة ومستخدمي المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفاظ العقاري الممارسة في الولاية.

**2. مكتب عمليات الموازنة :**

. يتولى تقييم احتياجات مصالح أملاك الدولة والحفاظ العقاري التابعة للولاية بالوسائل المادية والتقنية وتوزيع الوسائل المخصصة توزيعا امثل.

. تحضير وإشعار العناصر التي تستعمل لإعداد ميزانية مديرية أملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية.

. يتولى المصاريف على الإعتمادات التي خولت لها لتسيير عمليات تجهيز المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية وضمان تصفية...

. يتولى المحاسبة الخاصة بالمصاريف.

. تحضير وإنشاء الخطوات المتعلقة بالمصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفاظ العقاري للولاية وتتصرف في متابعة تطبيق خدماتها.

### 3. مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والمحفوظات:

- . جمع واستغلال مجموع معطيات الإحصاء المتعلقة بالقطاع.
- . جمع كل المعلومات اللازمة لتحضير ميزانيات التحقيق.
- . إعداد وتنظيم الوثائق المتعلقة بأملاك الدولة.
- . الإعداد والتنظيم بالاتصال مع المصالح المعنية ، عمليات التصنيف وارسال الوثائق الخاصة إلى الأرشيف.

### 4. مكتب التحقيقات:

- . ينفذ برامج مراقبة المصالح المقامة وتفتيشها بالاتصال مع المفتشية الجهوية.
- . يتولى مراقبة ومتابعة لعمليات المحاسبة على الأملاك العقارية المسترجعة
- . مراقبة التطورات والتحقيقات العقارية
- . السهر على انتظام البيوع العقارية وضمان سيرها بطريقة قانونية
- . التحقيق من قانونية وصحة الكتابات الخاصة بالوثائق والسجلات المحاسبة وكذا الخاصة بإحصاء العقارات والمنقولات.
- . ضمان التحكم الحسن ، تحديد سجلات المحاسبة والوثائق .
- . إعلام مدير أملاك الدولة وإطاعه على نتائج البحث.

## II. مصلحة العمليات العقارية:

تتضمن 3 مكاتب تتوزع عليها المهام التالية:

### 1. مكتب تسيير أملاك الدولة:

- . تطبيق وتنفيذ العمليات الواقعة على الأملاك العقارية
- . ضمان سير الأموال والممتلكات الشاغرة أو عديمة الوارث
- . تسيير عمليات الحجز القضائي
- . تنظم وتنفذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع نتائج الإدارات العمومية التابعة لدولة عمليات اقتنائها واستئجارها.
- . تتبع البيوع العقارية الخاصة بأملاك الدولة وتنظيمها .
- . القيام بعمليات إحصاء للأملاك المنقولة التابعة للدولة .

### 2. مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي:

- وهو مكلف بدوره بعدة مهام منها:
- . تنظيم عرض العمليات المتعلقة بالجرد لأملاك الدولة
- . التحكم والمراجعة العامة للملكية العمومية

### 3. مكتب العقود الإدارية والمنازعات:

- . تدرس العرائض المتعلقة بالعمليات أملاك الدولة مع الخواص
- . تدرس حالة الاستحقاق والطعون الإدارية المرفوعة في دائرة إقليمها .
- . تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجال القضائي والمحاكم.

### 4. مصلحة الخبرة والتقويمات العقارية : تضم مكاتبين ومكلفة بـ:

- . تنظيم وعرض عمليات التقويم العقارات والمنقولات وتدرس الطلبات المتعلقة بها؛
- . دراسة عمليات البيوع العقارية والمتاجرة في المستوى المحلي وتتبع التقييم ووضع قرارات وتحاليل تقنية.
- . مكتب التعويضات العقارية : مكلف بـ:
- . المشاركة تفني إجراءات نزع الملكية الخاصة من اجل المنفعة العامة.
- . التحكم والرقابة على عمليات التقويمات
- . تنظيم عمليات التقويمات ( عقارات ومنقولات التابعة للدولة )
- . مكتب الدراسات والتحليل :
- . دراسة عمليات البيوع العقارية
- . دراسة وتنظيم التقويمات والتحقيقات

### ثانيا : مهام مفتشية أملاك الدولة

تنقسم إلى أربعة أقسام كل منها مكلف بالمهام التالية:

#### 1. قسم تسيير أملاك الدولة:

- . تنظيم وتحضير لائحة لكل المنتوجات العقارية والعائدات
- . تحضير وتحقيق البيوع العقارية
- . تحضير العقود الخاصة بتسيير العقارات التابعة لأملاك الدولة وتسميرها

#### 2. قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة للاملاك الوطنية :

ومكلف بـ :

- . التعرف على العقارات التابعة للدولة في إطار تأسيس الجرد العام و .
- . تنظيم سجلات المحاسبة وإحصاء الأموال العقارية التابعة للدولة.
- . جمع وتنظيم الأملاك المنقولة التابعة للدولة.

#### 3. قسم الخبرات والتقويمات العقارية:

- . تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر الخاصة بأملاك الدولة ، ومتابعة عمليات البيوع.
- . تقييم السوق العقارية على المستوى المحلي وتحضير قرار وتحاليل تقنية

. العمل على تجيد وتنظيم الوثائق المتعلقة بالتقييمات والخبرة.

#### 4. قسم المحاسبة :

. إحصاء كل الأملاك العقارية وجردها ؛

. القيام بعمليات المحاسبة اليومية . الأسبوعية . الشهرية والسنوية.

من مجمل ما سبق نستنتج إن من أبرز المهام التي تقوم بها إدارة أملاك الدولة هي كالآتي:

. تسيير الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للدولة الخاصة منها والعامه . حيث تكون لها سلطة المراقبة على الأملاك

التي تسيير بطريقة مباشرة ؛

. لها صلاحية التوثيق فهي موثق الدولة ؛

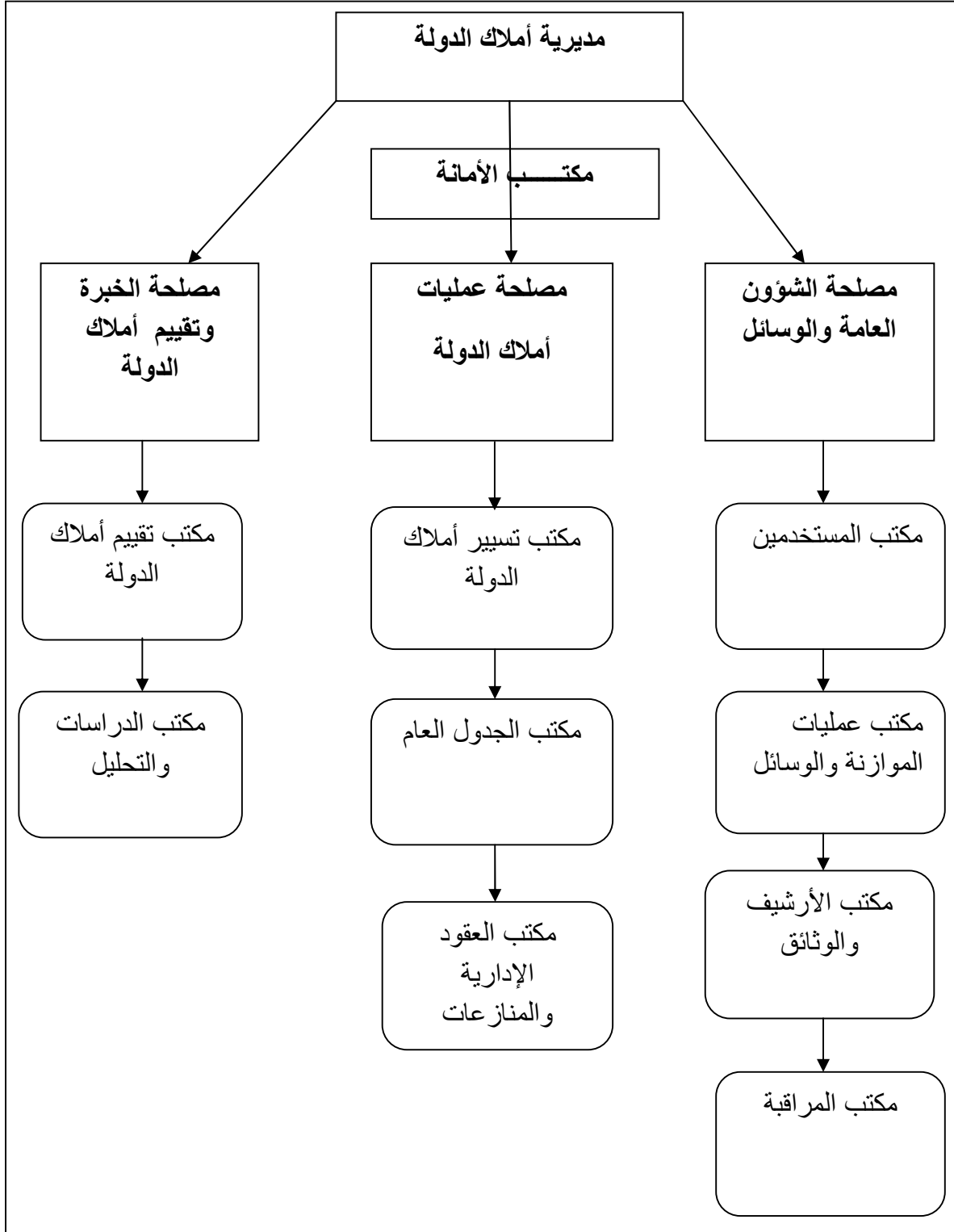
. حفظ الأرشيف ( الجرد العام للأملاك التابعة للدولة)

. مستشار عمليات الخبرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة.

إن مديرية أملاك الدولة لها عدة مصالح ويتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة



المصدر : من وثائق المديرية

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهجية البحث الذي نستخدمه في تطبيق وتنفيذ الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على الأدوات والطرق التي نستخدمها في إتمام هذه الدراسة ، ويتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة وتصنيفها لعينة الدراسة ، وذلك من خلال محاولة التعرف على واقع أثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على أداء العاملين في دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت خلال الفترة 2018/03/18 إلى 2017/04/16، كما سوف نستعرض خلال هذا المبحث شرحا لكيفية إعداد الإستبانة والعمل على فحص صدقها وثباتها ، وكذلك التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج الميدانية من أجل التعرف على دورالعلاقات الإنسانية والقيم الدينية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة محل الدراسة

**المطلب الأول : منهجية الدراسة :**

في دراستنا هذه نستعين بمنهجين وهما المنهج الوصفي الذي يلعب دور تقييم واقع أثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة . وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الجداول التوضيحية وكذا مختلف الأشكال التي تعبر عن مخرجات الإستبانة ومن ثم القيام بمقارنتها في الإطار النظري لفائدة التحليل الاقتصادي لأغراض البحث العلمي .

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

**1- البيانات الثانوية:**قمنا في البداية جمع كل ما تيسر من البيانات الثانوية التي تخص موضوع الدراسة مما هو منشور على الكتب والدوريات ، والبحوث للدراسات العليا من الماجستير والدكتوراه ، غير أن هذه البيانات غير كافية لتحليل عناصر الدراسة ، والحصول على النتائج المطلوبة والمرجوة وتحقيق الأهداف و لذلك لجأنا إلى البيانات الأولية .

**2- البيانات الأولية :**

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



المقابلات: قمنا بعدد المقابلات مع بعض إطارات مديرية أملاك الدولة عين تموشنت، ومن خلالها حصلنا على معلومات غير مبدئية تفيدنا في تحليل النتائج المتوصل إليها . كما كانت المرشد والمنبر الموجه في تحديد وصياغة فقرات الإستبانة .

الإستبان :قمنابتوجيهها إلى عينة من العاملين في مديرية أملاك الدولة، والتي تم تصميمها ، و قد مرت الإستبانة بالعديد من المراحل وهي :

- تم إعداد الإستبانة أوليا من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات؛
- تم عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة من اجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات المطلوبة؛
- تم تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب رؤية الأستاذة المشرفة على المذكرة؛
- تم عرض الإستبانة على جملة من الأساتذة المختصين لتحكيمها كل حسب اختصاصه ونتيجة لذلك أقترحوا علينا بعض التعديلات والتي حققناها بالحذف والإضافة عن كل فقرة من فقرات الإستبانة؛
- تم إجراء دراسات اختيارية ميدانية أولية للإستبانة على عدد من أفراد . عينة الدراسة وتمت التعديلات الإضافية اللازمة استنادا إلى التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من خلال الاختيار الأولي للإستبانة؛
- تم عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة على المذكرة ، وبعد إقرارها تم توزيعها على عينة الدراسة ، وتمت عملية التوزيع بمساعدة رؤساء المصالح الذين كانت لهم استجابة الدراسة .

#### ثانيا: صياغة الإستبانة :

- يتكون الإستبيان من 36 عبارة تم إعداد الأسئلة على أساس ليكارت الخماسي وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان، وقمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور هي :

جدول رقم : (III-1) تصميم الإستبيان

أجزاء الإستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة
القسم الاول	الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.	4 أسئلة
القسم الثاني	التعرف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين.	3- محاور: من 1- 36 سؤالاً. -محور1: من 1-11 عن العلاقات الإنسانية. -محور2: 12: 2-23 عن القيم الدينية -محور3: 24: 3-36 عن الأداء الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

ومن خلال فترة استغرقت ما يقارب ( 10 أيام فعليا ) وبعد استرداد الإستبانة تمت مراجعتها وتدقيقها وترميزها وتفرغها إلى برنامج الحاسوب SPSS-25 .

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

أولاً:مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة جميع إطارات مديرية أملاك الدولة عين تموشنت والتي يبلغ فيها 254موظف حسب مصلحة الموارد البشرية .

ثانياً:عينة الدراسة : نظرا لكون موضوعنا يتعلق بالعلاقات الإنسانية والقيم الدينية وأثرها على الأداء الوظيفي، قمنا باختبار العينة بأسلوب العينة الملائمة ، حيث أن مفردات العينة هم من العاملين في المنظمة، وتم ذلك عن طريق حصولنا على معلومات من مديرية الموارد البشرية ، وقدر عددهم ب 80 موظف بعد انقضاء فترة الدراسة ( 10 أيام ) فعليا ، وكانت عدد الإستبانات المستردة 70 بنسبة 87.5%، وقد تقرر أن تقتصر العينة على 63

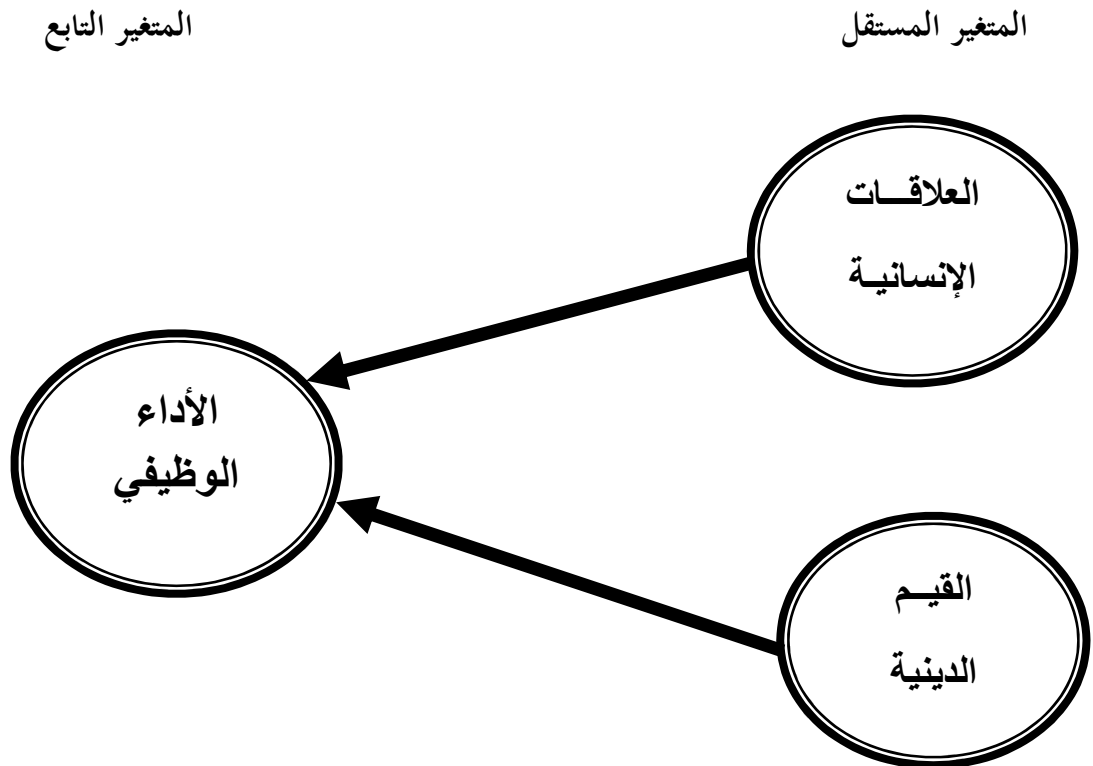
استبانة بعد الفرز والتنظيم بسبب التضارب الفاضح في المعلومات المصرح بها كما هو موضح في الجدول التالي: جدول رقم (III-2): نسبة استرجاع الإستبيانات

النسبة	الإطارات	البيان
%100	80	الإستبيانات الموزعة
%87.5	70	المستردة
%78.75	63	الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

ثالثا: متغيرات الدراسة :

الشكل رقم (III-2): متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي وصدق الإستبيان:

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي: قمنا بتحرير الإستبيان وإيداعه لدى مختلف المصالح الإدارية أين عناصر العينة ينتمون إليها ، قمنا بتحميل الإجابات ( البيانات ) في شكلها العام بالإستعانة بقاعدة برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS** لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة وخصائصها .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكل الأساليب الإحصائية.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة ( صدق الإستبانة ) :

يقصد بصدق الإستبانة أن تكون استبانة الدراسة قادرة على إنجاز قياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضيتها وقد تم قياس الإستبانة من خلال طريقة كما يلي :

- أ- **صدق المحتوى ( المحكمين ):** تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من أجل الاسترشاد بأرائهم ليتم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبانة .
- ب- **معامل الفايكرونباخ .: Alpha chronbach :** هو معامل قياس درجة وثبات وصدق الإستبانة، حيث أن إذا كانت درجة المعامل عالية (60 % فما فوق ) معنى هذا أننا للإستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط .

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع الاستبانات الموزعة وتصنيفها الى مقبولة وغير مقبولة. قمنا بتمييز وادخال بيانات الإستبانات المقبولة للحاسوب باستخدام برنامج SPSS25، ولقد استخدمنا بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، سنتطرق لهذه العناصر من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: اختبار الثبات.

من خلال هذا الاختبار سنتطرق الى اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha cronbach**، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، وكذا صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

\* اختبار معامل الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات، دقتها و اتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ (CronbachAlpha) للتأكد من ثبات أداة القياس كون الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها و التأكد من صدقها، وتوضيح مدى التناسق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

الجدول (III - 3): ثبات أداة القياس

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,838	36

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

\* الصدق الذاتي: يتم حساب صدق الذاتي عن طريق المعادلة التالية:

صدق الذاتي = معامل الثبات.

الجدول (III - 4): ثبات وصدق أداة الدراسة. n= 63

الأبعاد و المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإجمالي	36	0.838	0.915

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v25

التفسير: نلاحظ أن ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.882 أي 88%، وهو معدل مرتفع و مناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و أبعادها المختلفة مرتفعة ومناسبة لهدف هذه الدراسة. مما يجعلنا ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

و قد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات 0.91، و هو يعبر عن صدق أداة الدراسة.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل الإستبيان

#### أولاً: المعلومات الشخصية:

سيتم عرض و تحليل توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و تشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

الجدول (III - 5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة n= 63

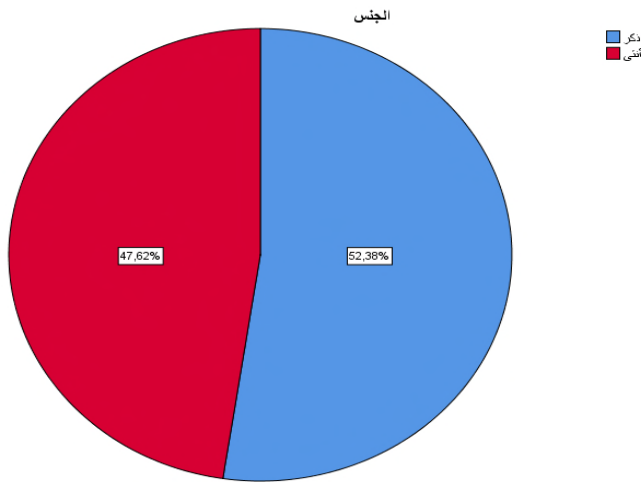
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	52.4 %
	أنثى	30	47.6 %
	المجموع	29	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	3	4.8 %
	من 30 الى أقل من 40 سنة	26	41.3 %
	من 40 الى أقل من 50 سنة	33	52.4 %
	أكبر من 50 سنة	1	1.6 %
	المجموع	63	100 %

4.8 %	3	اقل من ثانوي	المؤهل العلمي
22.2 %	14	ثانوي	
47.6 %	30	جامعي	
20.6 %	13	دراسات عليا	
4.8 %	3	دبلوم اخر	
100 %	63	المجموع	
6.3 %	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
34.9 %	22	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
4.8 %	3	من 10 الى أقل من 15 سنة	
54.0 %	34	من 15 الى 20 سنة	
100 %	63	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spsss v25

1- **الجنس:** يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ نسبة 52.38% مقابل 47.62% إناث ونلاحظ أن الفرق بسيط مما يدل على أن مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت تستقطب العمال من الجنسين بنسب متقاربة بارتفاع قليل في عدد الذكور بسبب المهام والمسؤوليات المخولة لهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (III - 3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

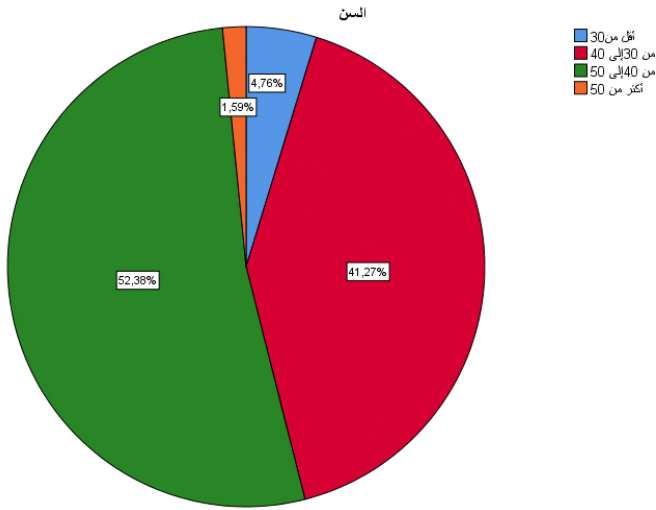


المصدر: من إعداد الطالبين أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

2- **العمر:** كما يتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة (من 40 إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت 52.38% لتليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 41.27% ثم تأتي في المرتبة الثالثة (الفئة أقل من 30 سنة) بنسبة 4.76% و في الأخير (الفئة الأكثر من 50 سنة) بنسبة 1.59%. وتفسيرا لهذه الأرقام و النتائج يتضح أن غالبية موظفي مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت هي تنتمي الى الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة، والتي تعرف بفئة التحكم والخبرة لدى الأفراد والموظفين داخل المؤسسة ثم تليها الفئة العمرية متوسطة السن أي من 30 الى 40 سنة والتي تعرف بفئة العطاء للفرد ويكون في صالح المؤسسة، ونوضح في الشكل التالي:



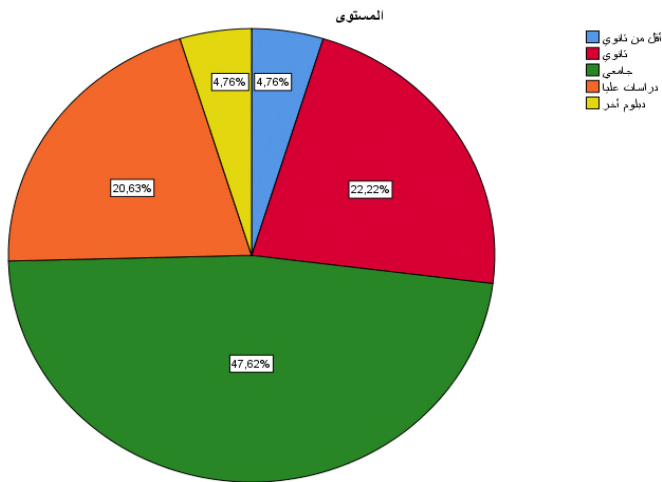
الشكل (III - 4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

2- المستوى العلمي: يتضح من الجدول أن نسبة الإطارات في المنظمة من الجامعي بلغت 47.76% وهي الأعلى، لتليها فئة الإطارات المتحصّلين على مستوى ثانوي بنسبة 22.22% أما في المرتبة الثالثة فتأتي فئة الإطارات الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 20.63%، وفي الأخير تعادلت أصحاب الإطارات المتحصلة على دبلوم آخر وأقل من ثانوي بـ 4.76%. وبعد قراءة في هذه النتائج تبين أن المنظمة تعتمد على الموظفين بشهادة الجامعية لتوظيفهم أساسا في المجال الإداري، المالي، حيث الشكل التي يوضح هذا التوزيع.

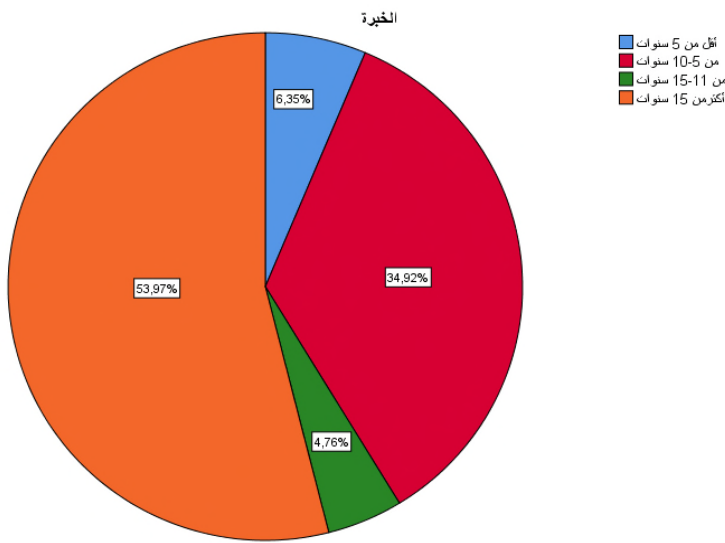
الشكل (III - 5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

- عدد سنوات الخبرة: حسب النتائج احتلت الفئة التي لديها عدد سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أعلى نسبة 53.97%، تليها في المرتبة الثانية فئة ( من 10-05 سنة) بـ 34.92%، وبلغت الفئات المتبقية (من 11 إلى 15 سنة)، و (اقل من 5 سنوات) نسبة ضعيفة حيث بلغت على التوالي 4.76%، 6.35% مما يدل أن الفئة المستحوذة تمثل الإطارات تمتلك خبرة واسعة ويتم الاعتماد عليها، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل الآتي.

الشكل (III - 6): توزيع أفراد العين حسب متغير حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

ثانيا: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم عرض لأهم النتائج التي تم التحصل عليها باستخدام الوسائل الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الإستبيان.

1- المحور الأول: العلاقات الإنسانية في مديرية أملاك الدولة

جدول رقم (III- 6): عرض وتحليل عبارات العلاقات الإنسانية للمحور الأول

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
01	. هل تتصل زملائك	3.84	0.884	مرتفع
02	هل تناقش مع زملائك المشاكل الخاصة بالعمل	4.10	0.560	مرتفع
03	يسعى زملائك إلى محاولة إيجاد حل لمشاكلك الخاصة بالعمل	4.19	0.396	مرتفع
04	هناك تعاون جماعي في العمل بين العاملين	3.86	1.045	مرتفع
05	هناك احترام لرأيك و إشراكك في اتخاذ القرار	3.78	1.114	مرتفع
06	هناك إهتمام من طرف الإدارة في تحسين ظروف العمل	4.14	0.669	مرتفع
07	هناك عدالة بين العاملين داخل المؤسسة	3.57	1.118	مرتفع
08	يتم معاملة الإدارة للعمال معاملة إنسانية شاملة كأحد أفراد أسرة واحدة لها هدف واحد	4.02	0.582	مرتفع
09	يتم إشعاركم بالإنتماء للمؤسسة بإعتباركم فرد أساسي فعال	4.06	0.535	مرتفع
10	تقوم الإدارة بتدريب جميع العمال	4.30	0.463	مرتفع جدا
11	ظروف العمل ملائمة ، ويتم توفير كل ما تحتاج إليه من طرف الرئيس	4.22	0.419	مرتفع جدا
	المجموع	4.00	0.443	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

أشار الجدول رقم (III - 6) الخاص بالنتائج المتعلقة بأراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول لعينة الدراسة بمديرية أملاك الدولة، حيث تم تسجيل متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.57-4.30) و انحرافات معيارية ما بين (0.39-1.11) وهذا يعني وجود اختلافات في الإجابات لعينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وبدرجة

استجابة مابين مرتفعة ومرتفعة جدا، أي أغلبية المستحوذين يرون أن متغير العلاقات الإنسانية متوفرة في مؤسستهم، وأن جو العمل يسوده علاقات إنسانية وأن لها تأثير على ثقافة الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويتبين من خلال جدول المحور الأول أن العبارة 10 "توفر لكم الإدارة فرص تدريب للجميع" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.30) وانحراف معياري( 0.46) وتليها العبارة 11 بمتوسط حسابي(4.22) وانحراف معياري (0.41) وهذا يعني اهتمام الإدارة بمتطلبات الموظفين وتوفر لهم فرص تدريب باعتبارها قطاع عام. وتأتي باقي العبارات بدرجة استجابة مرتفع.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا المحور فقد بلغ(4.00) وانحراف معياري عام(0.44) وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز عينة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير والذي يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، ومنه نستنتج أن العلاقات الإنسانية تتجسد بشكل فعال.

## 2-المحور الثاني: القيم الدينية في مديرية أملاك الدولة

### جدول رقم(III- 7): عرض و تحليل عبارات القيم الدينية للمحور الثاني

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
12	تتقيد بأوقات عملك	3.75	0.915	مرتفع
13	الإخلاص في الوظيفة تكليف لا تشريف	4.21	0.722	مرتفع جدا
14	تحرص على الشفافية و الإتقان في عملك	4.30	0.613	مرتفع جدا
15	تعطي عملك حقه من الوقت الرسمي له	4.16	0.787	مرتفع
16	تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجتك الشخصية	2.81	1.242	متوسط
17	لا تستغل منصبك لأغراض شخصية	4.32	0.668	متوسط
18	تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات العمل	3.89	0.785	مرتفع
19	تؤدي مهامك بنشاط، ملتزما بذلك القيم و التعاليم الدينية( الأمانة، الإتقان، والنزاهة، الدقة المهنية ...	3.71	0.906	مرتفع
20	تلتزم باحترام زملائك في العمل	3.95	0.580	مرتفع

متوسط	0.947	3.32	21	تتصرف مع الرؤساء و المرؤوسين وفق القوانين المعمول بها
مرتفع جدا	0.705	4.29	22	تقوم بالتبليغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي
مرتفع جدا	0.801	4.51	23	المحافظة على السر المهني واجب أخلاقي
مرتفع	0.438	3.93	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

يوضح الجدول أعلاه نتائج المحور الثاني من خلال الإستبيان الخاص بالقيم الدينية، فتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (4,51 و 2,81) وانحرافات معيارية ما بين (1,142 و 0,580) وهذا يعني وجود اختلافات في الإجابات لعينة الدراسة على عبارات هذا المحور وبدرجة استجابة تراوحت ما بين متوسط ومرتفع جدا.

ومن خلال الجدول يتضح أن العبارات (13-14-22-23) احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة استجابة مرتفع جدا وبمتوسطات حسابية مرتفعة حيث احتلت العبارة 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4,33) وانحراف معياري بـ (0,80) وهي المحافظة على السر المهني واجب أخلاقي مما يدل على سمو أخلاق العمال في المحافظة على الأسرار المهنية، وتليها باقي العبارات الثلاثة بدرجة استجابة مرتفعة. وتليها غالبية العبارات الأخرى بدرجة استجابة مرتفعة حيث احتلت العبارة (15) أعلى متوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري (0,787) وهي الفصل بين الأغراض المهنية و الأغراض الشخصية ، وفي الأخير العبارات بدرجة استجابة متوسطة حيث بلغت أقل قيمة للمتوسط الحسابي (2,81) وانحراف معياري (1,242) والذي يدل على تلقي تدريبات متعلقة بأخلاقيات العمل متوسطة نسبيا .

من خلال الجدول نلاحظ المتوسط الحسابي العام بلغ (3.93) و الانحراف المعياري (0.438) مما يلاحظ أنه مرتفع وبناء على ذلك نستنتج أن الأخلاقيات الدينية بما فيها أخلاقيات العمل تتجسد وبنسب مرتفعة ولكن ليس في جميع المجالات وذلك لعدم الاهتمام بتكوين العمال حول الأخلاقيات المهنية .

3-المحور الثالث: الأداء الوظيفي

جدول رقم(III- 8):تحليل عبارات الأداء الوظيفي للمحور الثالث

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
24	تواظب على أوقات العمل دون أي تاخير	3.81	1.120	مرتفع
25	تقوم باستغلال ساعات العمل كلها في إنجاز الاعمال الموكلة لك	3.84	0.919	مرتفع
26	تبذل قصارى جهدك عند إنجاز عمالك	4.22	0.706	مرتفع جدا
27	من خلال إنجاز عملك تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة	4.16	0.745	مرتفع
28	التعليمات الصارمة من طرف الرئيس تعيق أدائك	3.05	1.128	متوسط
29	إهتمام الرئيس بدورك في العمل يحسن من أدائك	3.98	1.008	مرتفع
30	مناخ العمل الجيد يساعد على العمل بأقصى جهد	4.17	0.814	مرتفع
31	فريق العمل يسهل المهام الصعبة والمعقدة	3.79	1.166	مرتفع
32	عدالة تقييم الأداء جميع العمال بمثابة حافز	4.08	1.052	مرتفع
33	الأجر الممنوح وعلاوات المردودية يدفعني لتحسين مستوى أدائي	3.89	1.166	مرتفع
34	إهمال القيم الإسلامية يوقع المؤسسة في مشاكل	4.21	0.864	مرتفع جدا
35	العامل ذو الأخلاق العالية يكون أكثر إخلاصا في عمله	4.35	0.806	مرتفع جدا
36	الإلتزاميآداب العمل يزيد في تحسين الأداء	4.33	0.842	مرتفع جدا
	المجموع	3.99	0.491	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحليل عبارات الأداء الوظيفي حيث سجلت أوساط حسابية تراوحت ما بين (3,05 - 4,35) و انحرافات معيارية(0,70-1,16) حيث كانت أغلبيتها بدرجة استجابة مرتفعة وتليها أربع عبارات بدرجة مرتفع جدا وفي المرتبة الأخيرة العبارة (28) بدرجة استجابة متوسط وذلك والذي يدل علة أن التعليمات الصارمة تعيق أداء العاملين وعليه يجب أن تكون طريقة إعطاء الأوامر بطريقة تحاور يتقبلها الموظف وتزيد من أدائه، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمحور الثالث فبلغ(3.99) وانحراف معياري (0.49) وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز العينة وعدم تشتتها والذي يعني تقارب في الإجابات لدى غالبية العينة

وبناء على ذلك نستنتج وجود تقارب نسبي في الإجابات لغالبية عينة الدراسة، حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة نسبيا على أن العلاقات الإنسانية والقيم الدينية تزيد تحسين الأداء الوظيفي .

### المطلب الثالث: تقييم النموذج من الناحية القياسية والإحصائية:

بعد التأكد من صلاحية النماذج من الناحية الاقتصادية والإحصائية سنقوم باختبارها من الناحية القياسية لمعرفة مدى تطابقها وتجانسها مع الفرضيات الخاصة بها.

### الجدول رقم ( III - 09 ): اختبار t

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	,207	,615			,337	,737
العلاقات الإنسانية	,212	,105	,191		2,010	,049
القيم الدينية	,746	,106	,666		7,028	,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss25.

الشكل الأول:

$$y = f_{(x_1, x_2)}$$

النموذج الخطي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + u_t$$

Y = المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

X1 = المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية).

X2 = المتغير المستقل (الأخلاقيات الدينية).

$\beta_0$  = الثابت أو القاطع عندما وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$\beta_1, \beta_2$  = معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة.

$U$  = الخطأ العشوائي

اختبار الفرضية:

$H_0$ : لا يوجد أثر العلاقات الإنسانية و الأخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي .

$H_1$ : يوجد أثر العلاقات الإنسانية و الأخلاقيات الدينية على الأداء الوظيفي .

كانت نتائج تقدير النموذج الخطي للأداء على النحو التالي:

الجدول رقم (III - 10): نتائج تقدير النموذج الخطي.

$$Y = 0.207 + 0.212 X_1 + 0.746 X_2 + u_t$$

$$N = 63 \quad R = 0.681 \quad DW = 1.873$$

$$F = 25.884 \quad Prob = 0.000$$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.25

من خلال النموذج المقدم نلاحظ ما يلي:

1 - معامل الارتباط:

لدينا  $R = 0.681$  و يمثل القيمة المتحصل عليها المعامل التحديد و هي قريبة من الواحد ، حيث أن المتغير المفسر ( العلاقات الإنسانية والقيم الدينية ) يفسر ما مقداره 68% من المتغيرات التي تحدث على معدل الأداء، مما يدل على أن هناك ارتباطا قويا بين معدل الأداء والمتغيرات المفسرة له.



2-اختبار  $t$ :

يهدف إلى اختبار المعنوية الإحصائية لمعلمة النموذج و ذلك لمعرفة ما إذا كان المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية والقيم الدينية) مفسرا إحصائيا للمتغير التابع ( الأداء الوظيفي ). و من خلال الجدول الموالي نلاحظ:

القيمة المحسوبة ل  $t$ :

القيمة الجدولية:

$$|t_{cal}| > |t_{tab}| \rightarrow \text{رفض } H_0$$

اتخاذ القرار:

$$\alpha = 5\%$$

الطريقة الأولى:  $\alpha > \text{Sig}$

\* في حالة  $\alpha$  أكبر من  $\text{Sig}$ ، نرفض الفرضية  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

\* في حالة  $\alpha$  أصغر من  $\text{Sig}$ ، نقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض  $H_1$ .

الطريقة الثانية:

$$|t_{cal}| > |t_{tab}|$$

في حالة تحققت هذه العلاقة، نقبل الفرضية  $H_1$  و نرفض  $H_0$ .

الجدول رقم ( III - 11): عناصر اتخاذ القرار.

المعلومات	T	Sig الإلحتمالية	اتخاذ القرار
الثابت	0,337	0,737	قبول $H_0$
$X_1$	2,010	0.049	رفض $H_0$
$X_2$	7,028	0.000	رفض $H_0$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.25

يبين الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير العلاقات الإنسانية والقيم الدينية، و متغير الأداء الوظيفي، حيث كانت القيمة الاحتمالية sig للمتغير المستقل  $X_1$  تساوي 0,049 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05 مما يعني أنها مفسرة إحصائيا وعليه، وبلغت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل  $X_2$  تساوي 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أنها مفسرة إحصائيا مما يدل على أن العلاقات الإنسانية والقيم الدينية هي متغيرات مفسرة للأداء الوظيفي، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للعلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي في مديرية أملاك الدولة، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

### 3- اختبار F:

يهدف هذا الاختبار إلى اختبار المعنوية الإحصائية للانحدار أو النموذج بصفة عامة.

الجدول رقم (III - 12): ANOVA.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,946	2	3,473	25.884	,000 <sup>p</sup>
Résidu	8,050	60	,134		
Total	14,995	62			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23

القيمة المحسوبة:  $F_{cal} = 22,884$

عند درجة  $\alpha = 5\%$

الطريقة 1:

نرفض  $H_0$   $F_{cal} > F_{tab}$

نقبل  $H_0$   $F_{cal} < F_{tab}$

الطريقة  $\alpha = 2:0.05$   $Sig = 0.00$

$0.05 > 0.000 \alpha > Sig$

و بالتالي:

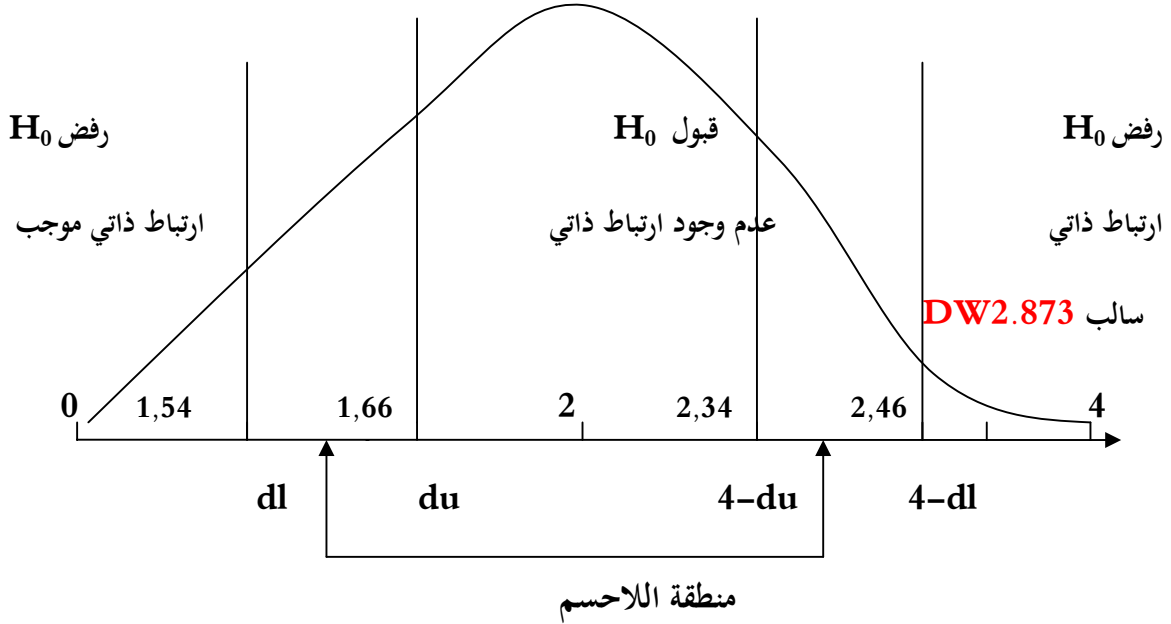
نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

ونقول أن النموذج قابل للتنبؤ وذا معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي يوجد أثر للعلاقات

الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية أملاك الدولة عين تموشنت.

4- اختبار DW:

الشكل رقم (III-7): منحنى دوربن واتسن



المصدر: محاضراتاً. زدون سنة الثانية ماستر إقتصاد قياسي.

$$DW=2,873$$

$$DL=1,54$$

$$DU=1,66$$

نجد أن قيمة دوربن واتسن تقع بين  $4-du$  و  $4$ ، وعليه قبول  $H_1$  وجود ارتباط ذاتي سالب، وبالتالي قبول الفرضية البديلة وجود أثر للعلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين..

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل و بعد دراسة ميدانية قمنا بها على مستوى مديرية أملاك الدولة لعين تموشنت، تعرفنا على مكانة و دور العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة محل الدراسة. و بعد تحليل نتائج الإستبانة المحكمة و الموزعة على الإطارات توصلنا إلى نتيجة انه " الأداء الوظيفي يكون مرتكز على العلاقات الإنسانية والقيم الدينية التي تسود داخل المنظمة وجو العمل" بحيث له الأثر الكبير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

# الخاتمة العامة

### خاتمة عامة :

ترتبط العلاقات الإنسانية بالقيم الدينية فهما تعتبران من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات ذلك أن الإنسان ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج ، و لكنه بشر له حاجاته و ميوله و اتجاهاته و تطلعاته و أهدافه ... إلخ ، و لابد أن يعامل كإنسان كرمه الله سبحانه و تعالى و فضله على سائر المخلوقات، و في التنزيل العزيز : { و لقد كرّمنا بني آدم و حملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات و فضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا } و يرغب العاملون دائما إلى أن يعاملوا باحترام و تقدير دون المساس بكرامتهم، أي يعامل كل فرد كإنسان له كيانه، وهذا يعني أن كل فرد مستقل بشخصيته، وله الحرية في متابعة أهدافه في حدود مسؤولياته.

و على ذلك فإن من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم و معارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية ، و إتباع أحسن الطرق في التعامل مع الأفراد بعدالة و حق عن فهم و دراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم و أهميتهم و يعملوا على احترام أنفسهم و احترام الآخرين ، كما يعزز ذلك شعورهم النفسي بالرضا و يحفزهم لمزيد من العمل ، و يبذل قصارى جهدهم من أجل الارتقاء بأدائهم إلى الأفضل بالإضافة إلى تشجيعهم على التنافس الشريف فيما بينهم.

### النتائج الدراسة :

#### 1-النتائج النظرية:

- العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه من جهده و عمله و مهاراته.
- إن الاهتمام بالجانب الإنساني ليس خطأ كما يعتقد البعض بل يكون أكثر من الحافز المادي حيث أن الاهتمام بالجوانب المادية يكون لها تأثير إيجابي على أداء العاملين أكثر من الأمور المادية.
- ترتفع الروح المعنوية للعاملين باهتمام الإدارة ببيئة العمل من حيث الإضاءة ، التهوية ، الهدوء و النظافة و كذلك تتعب حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل و خارجها.
- مساعدة المرؤوسين للرؤساء في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
- وجود علاقة إنسانية بين العاملين كزملاء داخل المنظمة الواحدة يؤدي إلى المشاركة في صنع القرار الصحيح.
- تتأثر إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات أفرادها العاملين بها.

## خاتمة عامة

- إرساء أخلاقيات العمل من طرف الإدارة والحرص على العمل بها.
- أخلاقيات العمل يمكن بدرجة كبيرة أن تكتسب من بيئة الأعمال ولا يمكن أن تسلم باجتهاد الفرد لوحده بل اعتمادا على مبدأ الجماعة و الالتزام المستمر بالقيم المثالية.
- الأخلاقيات الدينية أساس المجتمع ككل وبيئة العمل بصفة خاصة.

### 2- النتائج التطبيقية:

- عندما تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس علاقة طيبة بوجود احترام متبادل يؤدي ذلك إلى زيادة أداء العاملين و المشاركة فيه نتيجة لحسن تعامل المدير معهم.
- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الانتاجية و الأداء في العمل .
- وجود اتصال بين العاملين خارج وقت الدوام يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل .
- وجود علاقة إنسانية بين العاملين يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع مستوى الأداء .
- وجود علاقة إنسانية بين العاملين كزملاء داخل المنظمة الواحدة يؤدي إلى مزيد من الولاء الوظيفي.
- إشراك المرؤوسون من طرف الرؤساء في اتخاذ القرار .
- التحلي بالميزات المثالية لأخلاقيات الفرد في بيئة عمله كافية لتحقيق الاستمرار السليم للمؤسسة العمومية و تقدمها إلى حد كبير.
- عدم الالتزام الكافي كليا بمبادئ أخلاقيات العمل و ممارسة الوظيفة العامة مما يدفع إلى ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الأخلاق و القيم الدينية و دوره في ممارسة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية .

### التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بمفهوم العلاقات الإنسانية و القيم الدينية من قبل القيادات في المؤسسات باعتبارها محركات لسلوك العاملين و الإداريين.
- الاهتمام ببيئة العمل و تحسينها في المؤسسة قيد الدراسة لما لها دور في رفع الروح المعنوية للعاملين باعتبارها الشريان الذي يغذي المؤسسة من خلال تأثيرها على العاملين.
- **مد جسور من التواصل والثقة بين الإدارة والعاملين كونهم يمثلون أئمن رأسمال يستلزم الحال استثماره بشكل سليم بعيدا عن النظرة الآلية و إهمال المتطلبات الإنسانية.**



## خاتمة عامة

- المحافظة على الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعار العاملين بأن جهودهم موضع تقدير و أن يشعروا بأهمية دورهم في عمل المؤسسة ، كما يجب أن لا يطلب من الموظف القيام بما ينقص من احترامه لذاته أو كرامته، وأن يتجرد من أي قلق أو اضطراب ، وأن يشعر العامل بالحبّة نحو رئيسه و أن يشعر بالعدالة، وبأن أمامه فرصة .
- توفير دورات تدريبية للعاملين بالمنظمة أو خارجها ويكون بهدف توجيه وتعليم العاملين لتطوير أنفسهم أخلاقيا.
- توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الأخلاقية و أثرها على تحسين الاداء. للترقية.

### المواضيع المقترحة:

- العلاقات الإنسانية في المؤسسات الخاصة.
- أخلاقيات العمل ودورها في التقليل من الفساد الإداري.
- أخلاقيات العمل كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

الملاحق

## أساتذة التحكيم:

- أ. العشابي فاطمة - أستاذة بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.
- أ. غرزي سليمة- أستاذة بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.
- أ. مهداوي هند- أستاذة بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.
- أ. مبسوط هوارية- أستاذة بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.
- أ. أوجامع إبراهيم- أستاذ بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.
- أ. عمار درويش- أستاذ بالمركز الجامعي بوشعيب الحاج -عين تموشنت-.

إستمارة إستبيان

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان "أثر العلاقات الإنسانية و القيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين". قمنا بإعداد هذا الإستبيان، لذا نرجوا منكم الإجابة عليه بقدر من الموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة وذات مصداقية، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستحاط بقدر كبير من السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه المذكرة وحسن تعاونكم و إهتمامكم .

الطالبتان: مولاي فاطمة الزهراء

مقداد جميلة

ملاحظة: يرجى منكم وضع العلامة (X) في المكان الذي ترونه مناسب.

أولا: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر  أنثى

السن:

أقل من 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  أكثر من 50

المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

دبلوم آخر

عدد سنوات الخبرة:

من 11-15 سنوات

من 05-10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنوات

ثانيا: متغيرات الدراسة

1- العلاقات الإنسانية في الإدارة :

الرقم	العقارة	المعيار				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لديك إتصال بزملائك					
02	تناقش مع الزملاء المشاكل الخاصة بالعمل					
03	تسعى أنت و زملائك إلى محاولة إيجاد حل لمشاكلك الخاصة بالعمل					
04	هناك تعاون جماعي في العمل بين العاملين					
05	هناك إحترام لرأيك وإشراكك في إتخاذ القرار.					
06	هناك إهتمام من طرف الإدارة في تحسين ظروف العمل					
07	هناك عدالة في المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة					
08	يتم معاملة الإدارة للعمال معاملة إنسانية شاملة كأحد أفراد أسرة واحدة لها هدف واحد.					
09	تشعر بالإنتماء لمؤسستكم بإعتباركم فرد أساسي فعال					
10	توفر لكم الإدارة فرص تدريب للجميع					
11	ظروف العمل ملائمة، ويتم توفير كل ما تحتاج إليه من طرف الرئيس					

## 2- القيم الأخلاقية:

					12	تتقيد بأوقات العمل الرسمية
					13	الإخلاص في الوظيفة تكليف لا تشريف
					14	تحرص على الشفافية و الإتقان في عملك
					15	تفصل بين أغراض منصبك وأغراضك الشخصية
					16	تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات العمل
					17	تؤدي مهامك بنشاط، ملتزما بذلك القيم والتعاليم الدينية (الأمانة،الإتقان،والنزاهة،الدقة المهنية ...
					18	تتسم العلاقة بين المدير والعاملين بالثقة والإحترام المتبادل
					19	تسود علاقة الثقة والتعاون والإحترام بين الأفراد العاملين في المنظمة
					20	ننصرف مع الرؤساء والمرؤوسين وفق القوانين المعمول بها
					21	تقوم بالتبليغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي
					22	يعتبر مكان عملك أحد أولويات الحياة ويجب المحافظة عليه
					23	المحافظة على سر المهني واجب أخلاقي

## 3- الأداء الوظيفي:

					24	تواظب على أوقات العمل دون أي تأخير
					25	تقوم بإستغلال ساعات العمل كلها في إنجاز الأعمال الموكلة لك
					26	تبذل قصارى جهدك عند إنجاز عملك
					27	من خلال إنجاز عملك تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة
					28	التعليمات الصارمة من طرف الرئيس تعيق أدائك
					29	إهتمام الرئيس بدورك في العمل يحسن من أدائك
					30	مناخ العمل الجيد يساعد على العمل بأقصى جهد
					31	فريق العمل يسهل المهام الصعبة والمعقدة

					العدالة في تقييم الأداء بين جميع العمال يعتبر بمثابة حافز	32
					الأجر الممنوح وعلاوات المردودية يدفعني لتحسين مستوى أدائي	33
					إهمال القيم الإسلامية يوقع المؤسسة في مشاكل	34
					العامل ذو الأخلاق العالية يكون أكثر إخلاصا في عمله	35
					الإلتزام يآداب العمل يزيد في تحسين الأداء	36

## الملخص:

يهدف هذا موضوع دراستنا والمعنون بأثر العلاقات الإنسانية والقيم الدينية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت، بإيجاد حل لإشكالية الدراسة والموسومة بما مدى تأثير العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة؟ من خلال الاعتماد على نموذج **spss** بهدف تحليل معطيات الاستبيان والتأكد من صحة الفرضيات، وتبينت لنا نتيجة الدراسة أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين العلاقات الإنسانية والأخلاقيات الدينية والأداء الوظيفي، فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية والقيم الدينية يزيد من أداء الموظف والعكس صحيح.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الإنسانية، القيم الدينية، الأداء الوظيفي.

## Résumé :

L'objet de notre étude, intitulé « l'effet des relations humaines et les valeurs religieuses sur la fonctionnalité des employeurs » étude de cas la direction des domaines aintemouchent, vise à trouver une solution à la problématique de l'étude formulée comme suite : quel est le degrés de l'effet des relations humaines et des éthiques religieuses sur l'amélioration de la performance des employeurs au sein de l'organisation ? a travers le recours a l'outil statistique « spss » afin d'analyser les données du questionnaires et vérifier l'exactitude des hypothèses, il nous a été montré l'existence d'une relation d'impacte entre les relation humaines, les éthiques religieuses et la fonctionnalité. Ainsi la prise de soin des relations humaines et des valeurs religieuses augmente la performance du fonctionnaire, et vis vers a.

**Mots clé :** relations humaines, les valeurs religieuse, la fonctionnalité.