



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة

أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة التراث

**The Impact of Practicing the Dimensions of Human Relations in the
Work Environment On Job Performance: An Applied Study on the
Employees of the Heritage Commission**

خطة بحث مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بتخصص الإدارة

م	الاسم	الرقم الأكاديمي
١	فهد الظفيري	٢٠٢٢٢٠٠٥٦٦٠
٢	فهد الشهري	٢٠٢٢٢٠٠٥٦٣٤
٣	محمد الكثيري	٢٠٢١٢٠٠٥٢٢٦
٤	سعود الدويسان	٢٠٢٢٢٠٠٥٥٠٢
٥	عبد الله بن جساس	٢٠٢٢٢٠٠٥٤٦٨
٦	فيصل السحبياني	٢٠٢٢٢٠٠٦٠٢٦
٧	ريم القرني	٢٠٢٢٢٠٠٥٩٨٩
٨	عبدالله الظفيري	٢٠٢٢٢٠٠٥٦٦٣
٩	ساره الغامدي	٢٠٢٢٢٠٠٥٩٧٦

إشراف الدكتور: وليد سليمان

العام الجامعي

١٤٤٤ هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى سرِّ سعادتي في الحياة، ومعنى التَّفاني والحنان

إلى الغالية التي لا أرى الأملَ إلا من عينيها

إلى نجمتي المضيئة في عتمة الليل وخيوطُ رضاها تنسج طريقَ النَّجاح..

أمي الحبيبة

إلى معلّمي الأول ونبراسي طريقي في الحياة

إلى من يبتسم؛ فتبتسم لي الحياة..

والدي الغالي

إلى مَنْ لا تكتمل الحياةُ إلا بهم..

أولادي وبناتي وإخواني وأخواتي والأعزاء على قلوبنا

أهديكم هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله نبينا محمداً عبده ورسوله القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

من منطلق هذا التوجيه النبوي الشريف، يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الكلية التي احتضنته علمياً وشملتته برعايتها خلال مرحلة الماجستير، وإعداد هذه الرسالة، وقدمت كافة المساعدات من أجل الحصول على المعلومات لكافة جوانب الدراسة النظرية، والميدانية، فلها من الباحث جزيل الشكر والعرفان.

ثم يخص الباحث بالذكر والثناء والدعاء والامتنان عناية الدكتور/ وليد سليمان المشرف على الرسالة، الذي يدين له بإنجازها بعد الله عز وجل، إذ كان نعم الموجّه الدائم، والحريص على كل التفاصيل مهما بلغت دقتها، ونعم الأستاذ الأكاديمي الذي يحرص على جودة ودقة البحث العلمي وفق مناهجه وأصوله.

ثم الشكر مكرراً لجميع أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وكل من ساعدني في الحصول على معلومة، أو سهل طريقة توزيع الاستبانات، واسترجاعها، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	البسمة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	جدول المحتويات
ح	فهرس الجداول
١	الفصل الأول: المقدمة
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠	أولاً: الإطار النظري
١٠	المبحث الأول: العلاقات الإنسانية
١٠	مفهوم العلاقات الإنسانية
١٢	أهمية العلاقات الإنسانية
١٣	أهداف العلاقات الإنسانية
١٤	نظريات العلاقات الإنسانية
١٨	مبادئ العلاقات الإنسانية
١٩	أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين
٢٠	الآثار المترتبة على غياب العلاقات الإنسانية في العمل
٢١	العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية
٢٥	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
٢٧	أهمية الأداء الوظيفي

٢٨	العوامل المؤثرة على الأداء
٢٩	محددات الأداء الوظيفي
٣٠	أبعاد الأداء الوظيفي
٣٠	عناصر الأداء الوظيفي
٣٢	ثانياً: الدراسات السابقة
٤١	تعليق عام على الدراسات السابقة
٤٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٥	منهج الدراسة
٤٥	مجتمع وعينة الدراسة
٤٥	أداة الدراسة وإجراءاتها
٤٦	تصميم الأداة
٤٦	صدق الاستبانة
٤٦	ثبات الاستبانة
٤٧	إجراءات الدراسة
٤٨	أساليب المعالجات الإحصائية
٥٠	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٥١	خصائص عينة الدراسة
٥٣	النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة
٥٣	نتائج المحور الأول
٥٦	نتائج المحور الثاني
٥٨	نتائج المحور الثالث
٦٠	نتائج المحور الرابع
٦٥	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
٧١	الفصل السادس: خلاصة الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
٧٢	خلاصة الدراسة
٧٤	توصيات الدراسة
٧٥	دراسات مقترحة

٧٦	المراجع
٧٦	المراجع العربية
٨١	المراجع الأجنبية
٨٤	الملاحق
٨٥	الملحق رقم (أ): استبانة الدراسة في صورتها النهائية
٩١	الملحق رقم (ب): قائمة المحكمين
٩٣	ملخص الدراسة باللغة العربية
٩٥	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٤٧	الجدول رقم (١-٣). معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
٤٩	الجدول رقم (٢-٣). درجة الموافقة
٥١	الجدول رقم (١-٤). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
٥٢	الجدول رقم (٢-٤). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي
٥٢	الجدول رقم (٣-٤). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
٥٣	الجدول رقم (٤-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم
٥٦	الجدول رقم (٥-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم
٥٨	الجدول رقم (٦-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم
٦٠	الجدول رقم (٧-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي
٦٢	الجدول رقم (٨-٤). العلاقة الإحصائية بين ممارسة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي
٦٣	الجدول رقم (٩-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
٦٤	الجدول رقم (١٠-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
٦٤	الجدول رقم (١١-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الفصل الأول

المقدمة

الفصل الأول

المقدمة

يتناول الفصل الحالي مقدمة الدراسة وخلفيتها، حيث يتم استعراض مشكلة الدراسة وتساولاتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، كما يتناول الفصل مصطلحات الدراسة الاصطلاحية والإجرائية، ويمثل هذا الفصل خلفية البحث ويحدد منطلقات البحث في الفصول القادمة.

المقدمة

يتسم العصر الحالي بالكثير من التغيرات العلمية والإدارية والتي أثرت على جميع مناحي العمل الإداري والتنظيمي في كافة المجالات، ومع التطورات العلمية التي تشهدها كافة المجالات، يظل المجال الأخلاقي والإنساني هو أساس بناء الأمم والشعوب ومحور التنمية والتقدم، كما تظل أخلاقيات ومبادئ العمل هي المرتكز الرئيسي في النجاح والفاعلية التنظيمية في كافة المؤسسات، فالقائد الذي يتحلى بالمبادئ الإنسانية والأخلاقية هو القادر على مواكبة التغيرات العلمية والعملية والإنسانية وفق منظومة متماسكة ومتعاونة تتسم بالعدالة والنزاهة. وتعد العلاقات الإنسانية هي أداة العامل في عمله وسلوكه وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته وتحقيق المبادئ الإنسانية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين. من هنا، أصبحت العلاقات الإنسانية والعمل موضوعاً مهماً، وتحظى باهتمام المؤسسات انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية المختلفة على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (الجنابي، ٢٠١٩م).

ووفقاً لعلام (Allam, 2020)، تعتبر العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها روح التعاون والمشاركة والولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيبون عاطفياً

ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

ويرى العلياني (١٤٣١ هـ)، أن العلاقات الإنسانية تعمل على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية، ويؤكد عبد الله (٢٠١٥ م)، أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، ويشير الحارثي (٢٠١٢ م)، إلى أن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

ومن منطلق أن العلاقات الإنسانية تصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات وارتفاع مستوى أدائها، فإن نجاح المؤسسات يتوقف على ما تتمتع به من علاقات إنسانية بين أفرادها، ويعد العاملون بالمنظمة أحد المدخلات الرئيسة في نظام العمل الذي لا ينصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا تتحقق أهدافه دون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة المنظمة (العبادي، ٢٠١٧ م)، كما أن النمط القيادي القائم على تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة يُعدُّ أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتميزها؛ لذا كان الاهتمام بأنماط القيادة والذي يُعد من أهم تلك الأنماط التي تقوم على العلاقات الإنسانية (جونسون، ٢٠١٩ م).

والعلاقات الإنسانية هي ذلك النمط الذي يمارس خلاله جميع العاملين أخلاقيات العمل القائمة على احترام الجميع وتقبل الآخر والعمل المشترك والعمل الجماعي القائم على الثقة والشفافية والاحترام (Iroegbu & Uyanga, 2019)، تعتمد العلاقات الإنسانية الناجحة على مشاركة جميع منسوبي المنظمة في القيادة على الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية، حيث تتوقف العلاقات الإنسانية على القدرة على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد المؤسسة التي ينتمون إليها (فيصل، ٢٠١٧ م).

ولقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات (عبد، ٢٠١٧؛ الأكلبي، ٢٠١٨؛ البشر، ١٤٣٧ هـ)، حيث تُعدّ العلاقات الإنسانية أحد أشكال الممارسات الديمقراطية بمفهومها الواسع، على اعتبار أنها تتضمن الوحدة الجماعية والانتماء، بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المنظمة في القيادة، فضلاً عن أن العلاقات الإنسانية تعد نوعاً من الممارسات الإدارية التي تمنح فرصة للعاملين لممارسة العديد من الأدوار الرسمية وغير الرسمية، ومنها على سبيل المثال: تشجيع وتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم، وتشجيع النمو المهني للزملاء، والدفاع عما يقوم به العاملين من عمل، وتحسين عملية الأداء الوظيفي، ونشر ثقافة التغيير والتطوير (Al Hila et al., 2017).

ويرى رشيد (٢٠١٨ م) أن العلاقات الإنسانية لا تعني مجرد الاشتراك في أنشطة اجتماعية بين الأفراد، بل هي تشكل طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين وكيفية التعاون والتشارك في نجاح أهداف ورسالة المؤسسة، مما يتيح الفرصة لإعداد قادة للمستقبل وتدريبهم، حيث يتم التعامل مع كل فرد من منسوبي المؤسسة كقائد في مجاله أو موقعه التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق تقدمها وتميزها المؤسسي. فالعلاقات الإنسانية هي محور تنمية الأداء وتعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين وتنمية الولاء والالتزام التنظيمي (علياني، ٢٠١٧ م).

وفي المملكة العربية السعودية، أكدت رؤية المملكة الوطنية ٢٠٣٠ على تحسين بيئة العمل المحفزة للإبداع والابتكار وترسيخ القيم الإيجابية وتنمية العلاقات الإنسانية وحسن الاستفادة منها. وفي ضوء رؤية ٢٠٣٠ وما تتطلبه من تطوير في إدارة المؤسسات والارتقاء بمستواها التنظيمي والعلمي وتعزيز كفاءتها وكفاءة العاملين بها، ولما تتطلبه خطط التطوير بالمملكة من تبني مداخل حديثة في الإدارة (عبد، ٢٠١٧ م)، ولعل من أكثر هذه المداخل ملاءمة لهذه التغيرات هو العلاقات الإنسانية، حيث من الصعب إدارة المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة دون وجود علاقات إنسانية تشاركية تجتذب الجميع وتستوعب مختلف الأفكار، بل يجب أن يتشارك جميع الأفراد بمختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة، وهو ما تحققه العلاقات الإنسانية (الأكلبي، ٢٠١٨ م).

ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية في تحسين المخرجات وتحسين أداء وكفاءة العاملين (Mezel, 2018)، يعتبر قطاع الثقافة بالمملكة العربية السعودية من أهم القطاعات التي تحتاج أساليب جديدة ومتطورة للقيام بأدوارها في ظل حيوية هذا القطاع، وفي ظل الواقع الجديد الذي تعيشه المملكة في ضوء مراثيات رؤية ٢٠٣٠ والتي تتطلب زيادة

فعالية المؤسسات الثقافية والتراثية وتطورها العلمي والمجتمعي، فإن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى العاملين بها هي موضوع جدير بالدراسة والبحث لما لهذا القطاع من دور حيوي في المجتمع السعودي وعليه، تحاول الدراسة الحالية دراسة أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث. تأتي هذه الدراسة وهي الأولى من نوعها -في حدود علم الباحث- والتي تهدف إلى محاولة التعرف على أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث بغية فهم أعمق لواقع ممارسة العلاقات الإنسانية في هذا القطاع الحيوي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

اهتمت المملكة العربية السعودية بتطوير الموارد البشرية في جميع خططها التنموية، وهدفت إلى امتلاك الكوادر البشرية لمهارات القرن الحادي والعشرين، وإلى تطوير الجدارات والكفاءات لدى جميع العاملين والقيادات، كما أكدت رؤية المملكة (٢٠٣٠)، على بناء الموارد البشرية المؤهلة وأن يتم تدريب وتأهيل جميع الكوادر وفق أفضل الممارسات العالمية في العلم والأخلاقيات من أجل مسايرة ثورة العلم والتكنولوجيا المعاصرة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م). وبالرغم من الجهود السابقة، إلا أن مؤشرات ومعطيات الواقع في مؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية تشير إلى الكثير من معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية كدراسة العسكر (٢٠١٧م) والعلواني (١٤٣١هـ) والبابطين (٢٠٠٤م) والراشدي (٢٠١١م)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود معوقات تنظيمية وإدارية تحول دون تطبيق العلاقات الإنسانية والأنشطة التشاركية بالصورة المطلوبة، كما أشارت دراسات بني حمدان (٢٠١٣م) وأبوسرحان (٢٠١٩م)، التي تناولت مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية إلى مستودى دون الحد المأمول في تطبيقها، وغياب إيجابية القادة في تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وطرح الأسئلة والمناقشة.

ومما يدعم ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وما توصلت له نتائج بعض الدراسات من وجود ضعف في الكفايات الإنسانية لدى العاملين، كدراسة الداود (٢٠١٨م) التي توصلت إلى حاجة العاملين إلى دورات لرفع الكفايات الإنسانية ومهارات المشاركة والتواصل، وتتفق نتائج دراسة البلوي والزبون (٢٠١٧م) والشريف (٢٠١٩م) على أن واقع ممارسة العاملين للعلاقات الإنسانية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، مما يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي وعلى المخرجات التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لدراسة أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي، تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟
٣. ما متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟
٤. ما هو واقع الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث من وجهة نظرهم؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية (المستوى الوظيفي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عن الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٣. معرفة متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٤. التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث من وجهة نظرهم.
٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية (المستوى الوظيفي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

أ- أهمية نظرية (علمية):

تكمن أهميتها العلمية في عدة نقاط:

١- أنها تتناول موضوع في غاية الأهمية في بيئة العمل وهو ممارسة العلاقات الإنسانية لدى العاملين، وهي

ركن وأساس للتطوير لمواكبة كافة المتغيرات في العملية الإدارية والتنظيمية، فسلوكيات العاملين

تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- على حد علم الباحث، قلة الدراسات التي درست درجة ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من جانب

العاملين بالمؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

٣- أنها قد تفتح آفاق جديدة حول أهمية ودور العلاقات الإنسانية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء

الوظيفي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ب- أهمية عملية (تطبيقية):

تكمن أهميتها العملية في عدة نقاط:

• قد تساهم هذه الدراسة في تزويد القيادات والعاملين بهيئة التراث بالمملكة العربية السعودية بمعلومات عن

العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بالمملكة وفي الارتقاء ببيئة العمل والأداء الوظيفي.

• قد تساهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة

في مجال العلاقات الإنسانية ودورها في التميز الوظيفي.

• يمكن أن تفتح آفاق جديدة أمام الباحثين لدراسة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في

قطاعات حكومية أخرى.

مصطلحات الدراسة

• العلاقات الإنسانية

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها "آلية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغبتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (عاشور، ٢٠١٤ م، ص ٣٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها جملة التفاعلات الإيجابية بين العاملين بهيئة التراث بالمملكة العربية السعودية وبين زملائهم وقادتهم في العمل في جو يسوده المودة والاحترام والثقة والمشاركة والانتماء وذلك في إطار منظومة الهيئة وأهدافها وفلسفتها بما يساعد في تحقيق أهداف الهيئة.

• الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (الحربي، ٢٠٠٨ م، ص ٥٨).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الأعمال والنشاطات التي يقوم بها العاملين بهيئة التراث بالمملكة العربية السعودية ضمن واجبات عملهم ومسئولياتهم داخل الهيئة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١. المجالات المكانية: تم تطبيق هذا البحث على هيئة التراث – مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية.
٢. المجالات الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٤ هـ – ٢٠٢٢ م.
٣. المجالات البشرية: تم تطبيق هذا البحث على العاملين بهيئة التراث.
٤. المجالات الموضوعية: ركزت الدراسة على درجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية وكذلك تحديد صعوبات ممارسة العاملين للعلاقات الإنسانية، ومتطلبات رفع درجة ممارستهم للعلاقات الإنسانية، وتأثير ممارستهم للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة الحالي. ويتكون الفصل من جزئين: الجزء الأول وهو الإطار النظري ويتكون من مبحثين: المبحث الأول يتحدث عن العلاقات الإنسانية ومفهومها وأهميتها وعناصرها ومبادئها ونظرياتها ومتطلباتها وعوامل تحقيقها. أما المبحث الثاني فيتناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة فيه. الجزء الثاني من الفصل يستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث مع تعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري

يتناول الجزء النظري من الدراسة الحديث عن أدبيات البحث الخاصة بمتغيرات الدراسة: العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي. وقد تم تقسيم الجزء النظري إلى مبحثين نستعرضها على النحو التالي:

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري، وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني صار بها ذلك الإنسان (إنساناً)، حتى إن العامة نفسها تقول إن فلاناً رجل (إنسان) أي يتصف بصفات تجعله أهلاً لحمل ذلك الوصف (جادب الرب، ٢٠١٠م، ص ١١).

يُقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "لعلاقات"، "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية" (حسن، ٢٠٠٣م، ص ٣٦).

أما كلمة "الإنسانية"، فهي تعني "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني" (دحلة، ٢٠٠١م، ص ٧)، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحياناً "مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعاً واحداً، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين" (درة، ٢٠٠٣م، ص ٧٤).

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى "أي صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين/طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين" (سلطان، ٢٠٠٤م، ص ٤١).

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها "العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك" (الشرايدة، ٢٠٠٨م، ص ٥٢).

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة، مثلاً، عبد الباقي (٢٠٠٤م، ص ٥٥) مثلاً يُعرف العلاقات الإنسانية "بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع".

ومن جهة أخرى، فإن Neff (٢٠١٧م، ص ٣٣)، يُعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها".

كما أن مصطلح علاقات إنسانية يُطلق على "التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل" (Pearson et al., 2017, P.37). ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى "تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات، ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء الهادف (عبد المحسن، ٢٠٠٢م، ص ١٨).

فالعلاقات الإنسانية تعنى "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (مصطفى، ٢٠٠٢م، ص ٥٨).

وتعريف آخر يشير إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي" (عبد المنعم، ٢٠٠٣م، ص ٦٩).

ويتضح من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي (القرالة، ٢٠٠٨م):

- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة.
- الإنتاج، حيث إن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية.

وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة وجود علاقات إنسانية جيدة وفعالة ونجاح الجهد الجماعي بين العاملين لتحقيق هدف ودافع مشترك.

كما يُقصد بالعلاقات الإنسانية "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة" (محمود، ٢٠٠٦م، ص ٥٢)، ويشير Durrah وآخرون (٢٠١٤م)، إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على "التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التواءم بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثاني" (Durrah et al., 2014).

ويعرفها كنعان (٢٠٠٨م، ص ٣٢) بأنها "فن التعامل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاقتناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف".

وبناء على التعريفات السابقة، يرى الباحث أن العلاقات الإنسانية هي تنمية مجهود جماعي منتج للمنظمة ومرضٍ للأفراد في الوقت نفسه، وهي تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل، لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

أهمية العلاقات الإنسانية

فيما يلي أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين (البديري، ٢٠٠٢م):

- أنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

- أنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.
- أنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- أنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة، والتعاون، والصدق، والأمانة.
- أنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
- أنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

أهداف العلاقات الإنسانية

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي (حسن، ٢٠٠٣ م، ص ٩١):

- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
 - تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.
- ويرى أبو الروس (٢٠١٤م، ص ٣٦) أن العلاقات الإنسانية في الأساس هي الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم أو عملهم سوياً، حيث تتضمن العلاقات الإنسانية بناء علاقات مع الآخرين سليمة وطويلة الأمد والاحتفاظ بها، والتعامل بشكل فعال مع الصراعات والعلاقات الإنسانية لا تتضمن استغلال الآخرين وظلمهم والتلاعب بهم، وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

ويرى الباحث أن غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل قد ينشأ من عيوب إدارية وتنظيمية في بيئة العمل وخاصة أعباء العمل وكثرة التكاليف، وقد ينشأ كذلك من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه، كنقص في اجتهاده، أو استعداده، أو تدريبه، أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضاً من عيوب في البيئة المادية والبيئة الاجتماعية وغالباً ما ينشأ من تضافر كثير من هذه العوامل الشخصية والخارجية.

نظريات العلاقات الإنسانية

هناك عدد من النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية، يمكن استعراضها على النحو التالي:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو

تشمل مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن المؤسسة يجب أن تنظر وتتعامل مع العامل باعتباره إنسان، وكانت النظرية نتاج ما يعرف بدراسات هوثرون من قبل جورج إلتون مايو الذي قام ببحث آثار العلاقات الاجتماعية والدافعية ورضا العاملين على الإنتاجية، حيث أشار إلتون إلى أن: "الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على البنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذو اتجاهين من العامل إلى الإدارة والعكس"، ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف وضمان صنع القرار الفعال المتناسق (دحلة، ٢٠٠١م).

وتلعب نظرية العلاقات الإنسانية دور هام في تطوير الإدارة المؤسسية من خلال تعزيز جهود الممارسات الديمقراطية الإدارية، واستخدام مفاهيم العلوم الاجتماعية والنفسية والعناصر السلوكية المتعلقة بالاقتصاديات والعلوم السياسية في إدارة المؤسسات، وتحمل الإدارة مسئولية تنمية العلاقات بين أفراد المؤسسة والرضا المتبادل والتجانس والأخلاقيات العالية بين العاملين التي تعتبر من أساسيات العمل المثمر (درة، ٢٠٠٣م).

ب- النظرية التحليلية

كما قامت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل المغالاة في الاتجاه الكلاسيكي في التنظيم، ولقد وصفت هذه المحاولات بأنها نظريات سلوكية تحليلية لأنها تهتم بالتحليل السلوكي وتدرس سلوك البشر داخل المنظمة وهي تنظر إلى الإنسان كما تنظر إلى المنظمة، فلا يغيبان عن نظرها فهي لا تركز على الناحية الإنسانية وحدها فتنادي بضرورة إشباع رغبات الأفراد وترى في هذا الوسيلة لنجاحها، بل ترى أنه لا بد إلى جانب ذلك من إتباع النظام وممارسة السلطة (عبد الباقي، ٢٠٠٤م).

ج- نظرية روبرت ماكموري

كان ماكموري يهاجم بشكل غير مباشر التركيز والاهتمام المبالغ فيه بالعنصر البشري على حساب العمل في العديد من المنظمات الصناعية، ويرى أن العمل الإداري يتطلب وجود "رئيس مستبد صالح"، وقد بني نظريته هذه من واقع خبرته العملية النظرية في مجال علم النفس، فهو يعتقد أن المعاملة اللينة للعنصر البشري ومشاورته في كافة الأمور والمواضيع وتبادل الرأي معه دون حدود على الأخص المستويات الإدارية الدنيا (عبد المنعم، ٢٠٠٣م).

د- نظرية التنظيم الاجتماعي (وواتي باك)

وضع أسس هذه النظرية وواتي باك، حيث هدف من ورائها إلى تقديم تفسير للتكوين الداخلي للمنظمة، وبني نظريته على أن يكون مفهوم المنظمة واقعياً وليس مثالياً، وأن يكون له صفة الشمولية لكافة المتغيرات ومكونات التنظيم، وأن يدرس العلاقات التفاعلية بين المتغيرات التي تتكون منها المنظمة (مصطفى، ٢٠٠٢م).

ووفقاً للنظرية، فإن التنظيم هو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتنافسة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية المادية، والمالية، والفكرية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به (موافي، ٢٠٠٧م).

هـ- نظرية التناقض بين الأفراد والتنظيم (كرس ارجيرس)

عرف ارجوس التنظيم السليم بأنه هو ذلك التنظيم الذي يكون واقعياً تجاه نفسه وتجاه المواقف والبيئة التي يتواجد فيها، بحيث يكون مرناً بالدرجة الكافية وقادراً على تجميع موارده وقدراته بكفاءة الوسائل تجاه التحديات المختلفة التي تواجهه لتحقيق أهدافه، أشار ارجيرس بأن النظام الرسمي هو أساس نظريته، ولكن بشروط تعديله بطريقة تخفف من أثاره على الفرد وتحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي عن طريق إتاحة الفرصة للتفاعل بينهما عبر خطوط اتصالات متشابكة ولأقصى حد (كنعان، ٢٠٠٨م).

و- نظرية الاندماج أو الانصهار (باك وارجوس)

تعتبر هذه النظرية عن الجهود التي قام بها كل من "باك وايت" و "كرس ارجيرس" لوضع نظرية عن المنظمة والفرد مستمدة من مجموعة الدراسات التي دامت عشرين سنة لأنواع متعددة من المنظمات في أمريكا، لقد قام كل من "باك وارجيرس" بوضع نظرية الاندماج معتمدين على نظرية كل منهما، أي أن النظريتين السابقتين هما الأساس والقاعدة التي قامت عليها نظرية الاندماج في مركز العمل والإدارة في جامعة بيل في أمريكا (الطنوبي، ٢٠٠١م).

ز- نظرية الدافعية

اعتمدت نظرية ليكرت عن الدافعية على الدراسات الميدانية التي أجراها في عدد من المنظمات والتي ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني داخل المنظمة، إن اعتماد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه قد انحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية (رسمي، ٢٠٠٤م).

ح- نظرية X وY (ماكجرجور)

تقوم نظرية X على الافتراضات التالية (القريوتي، ٢٠٠٨م):

- أن الفرد العادي يكره العمل بطبيعته ولا يحبه ويحاول تجنبه قدر استطاعته، وبالتالي يجب إجباره على العمل حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فنظرية (اكس) تلوح بالعقاب كإجراء لا بد منه لحث الأفراد على العمل، وهي بنفس الوقت تستخدم الإثابة المادية للمنتجين الذين يعملون.
- أن الإنسان العادي يفضل أن يُوجّه لأداء معين بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه، وبالتالي فهو يفضل أن يُقاد وأن لا يتحمل مسؤولية.

- تشير أيضا إلى أن نقطة الضعف الرئيسية في الإدارة (الليونة)، هي أنها توفر فرص إشباع الرغبات لدى الأفراد دون أن تربطها بالأداء ذاته.
- تقوم نظرية Y على الافتراضات التالية (وصفي، ٢٠٠٤م):
- أن افتراض النظرية الكلاسيكية بأن الإنسان لا يحب العمل بطبيعته هو افتراض غير صحيح لأن الإنسان يحب العمل كما يحب اللعب والمرح.
- أن استخدام العقوبة كوسيلة لدفع الفرد للعمل وسيلة غير سليمة.
- المنظمات الحالية وفي ظل الظروف التي تعيشها في الوقت الحاضر، فإن الطاقات البشرية لا يتم استغلالها استغلالاً كاملاً.
- أن إقناع فرد بالأهداف والالتزام بها يرتبط بمدى العائد الذي سيحصل عليه من وراء تحقيقها.
- يمتلك الأفراد القدرة على الابتكار، والمدير يجب عليه أن يشجع رؤوسه على تنمية واستخدام طاقاتهم وخبراتهم.

ط- نظرية العاملين لـ "هرزبرج"

أشار "هرزبرج" في نظريته بأن هناك مجموعتين منفصلتين من العوامل التي تؤثر على الشعور بالرضا العام والاستياء العام لدى العاملين، وبالتالي على أدائهم داخل التنظيم: المجموعة الأولى وأسماها (العوامل الدافعة)، أما المجموعة الثانية فأسماها (العوامل الصحية) (عبد الوهاب، ١٩٨٥م).

وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد "بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه" لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا (كاظم والشيخ، ٢٠١٣م).

أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل.

ي - نظرية رأس المال الاجتماعي

كان الرأسمال الاجتماعي بؤرة جدل حاد منذ أوائل التسعينات، ولأن مضمونه يقترح أنه يمكن للناس أن تعامل صلاتها مع آخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، ويستنجد الأفراد بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون مشاكل أو يقومون بتغييرات في حياتهم، على سبيل المثال يجتمع مجموعة أفراد معا لتحقيق مصالح مشتركة لهم، وعلى المستوى الأوسع نطاقاً تقوم أشكال التنظيم الاجتماعي كلها على شبكات معقدة من الصلات الشخصية المتبادلة لتماسكهم معاً (محمود، ٢٠٠٦م).

مبادئ العلاقات الإنسانية

تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي (لطفی، ٢٠٠٧م):

أ- الإيمان بقيمة الفرد:

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات (أبوروس، ٢٠١٤م).

ب- المشاركة والتعاون:

وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات (Agarwal, 2019).

ج- العدل في المعاملة:

ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات (جمال، ٢٠١٣ م).

د- التحديث والتطوير:

إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة (Bryson et al., 2017).

إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو، أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية تنمو بالخبرة والممارسة (Dubin, 2017).
إن من أبرز سمات النظام الديمقراطي النمو والتقدم رغم العقبات، بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو (Pan et al., 2015).

ويرى البديري (٢٠٠٢ م)، أن طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات تؤثر في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليوأكب أهداف المنظمات. وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، وحينما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل.

أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين

يتمثل مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة بالاهتمام بالعنصر البشري، أي بالفرد والجماعة، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات، حيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها 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 ونحو رؤسائهم، ونحو العمل نفسه، بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات السائدة فيها (السلي، ٢٠١٦م).

تتعمق التأثيرات الإيجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات، وطرق تفكيرهم وسلوكهم في الحياة، كما يتعاظم دور الأفراد والجماعات ودوافعهم، وأهدافهم في إنجاح المنظمات أو إعاقتها، وذلك من خلال المتغيرات البيئية، كالدين والقيم والعلم والتكنولوجيا، والمتغيرات التنظيمية كالتعليم والتدريب والتنشئة الاجتماعية، والمتغيرات السيكلوجية كالحب، والحق، والأنانية، الصراع، ومدى تداخلها وتفاعله (كاظم والشيخ، ٢٠١٣م).

ويرى الظاهر (٢٠١٠م)، أن علاقات الموظفين من المهام التي لا يدرك الكثيرون أهميتها، فمثلاً تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي، تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج. ويوجد بالكثير من المنظمات إدارة مخصصة لعلاقات الموظفين تُعنى بكل ما يتعلق بالموظف أو العامل بالمنظمة وكذا نظرائهم العاملين في المنظمات التابعة، ويندرج في مهام هذه الإدارة والأعمال المناطة بها التوظيف وإجراءاته والترقيات والإجازات والعقود الخاصة بالموظفين والعمال (عباس، ٢٠٠٦م).

ويرى الباحث أن استقرار المستقبل الوظيفي للموظف يعتمد على مدى بناء العلاقات الإيجابية في بيئة العمل أو حياته الخاصة؛ فالكثير من الموظفين يقدرون قيمة الذكاء الفني، ولكنهم يجهلون قيمة الذكاء الاجتماعي. كما يمكن القول إن جودة أية علاقة تنعكس على إنتاجية الشخص، وترى نظرية المنافع المتبادلة أنه لكي تظل العلاقات متينة بين العاملين يجب أن يستفيد كلا طرفي العلاقة من هذه العلاقة وبنفس القدر، وعندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لانقطاع العلاقة.

الآثار المترتبة على غياب العلاقات الإنسانية في العمل

هناك مظاهر متعددة لغياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، نذكر منها ما يلي (عبد الفتاح، ٢٠١٤م):

- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.

- إساءة استخدام الآلات والأدوات، والمواد الخام، وقد يسرق العامل منها.
 - كثرة التغيب عن العمل والتمارض بعذر وبدون عذر والتنقل من عمل إلى آخر.
 - اللامبالاة والتكاسل.
 - الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة.
 - كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
 - عدم إطاعة تعليمات المنظمة.
 - تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والترحيب بحركات التمرد والتذمر.
- إن المظاهر المختلفة لغياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بيئة العمل عادة ما يرتبط بعضها ببعض الآخر، وفي ذلك يرى Neff (٢٠١٧م)، أن غياب العلاقات الإنسانية ينعكس بأكثر من طريقة على الفرد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى سوء التوافق المهني، وهكذا فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب، أو الشكاوى، أو الإصابات، أو غيرها من السلوك غير المرغوب في العمل، بل أنه قد يمارس الكثير منه أو كله.

العوامل المعززة للعلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن المعرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على زيادة كفاءته مرؤوسيه التنظيمية والرقى بمستوى أدائه وتحسين ظروف عمله، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

أ- معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع هي (الشرادة،

٢٠٠٨م):

١. الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، النوم، الراحة، ...).

٢. الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

٣. الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

٤. الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

٥. الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية، وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه (كنعان، ٢٠٠٨م)، ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

ب- معرفة ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها، والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار لتوفير ظروف مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات (عبد الباقي، ٢٠٠٤م):

١- توفير الاتصال الفعال:

الاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه، كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث تتحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه وتنظيمه علمياً.

٢- المشاركة:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تحرض

لدى كل فرد في المجموعة الشعور بأهميته الخاصة ومساهمته، كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة حسب ما لديه من قدرات ومواهب، والمساهمة في تنميتها.

٣- التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة، والتشاور يعنى احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وحفزها عليه، وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية.

4- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب، والانقطاع والمرض، وانخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية والاجتماعية للأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت.

ج- الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي (كنعان، ٢٠٠٨م):

- مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

- مدى استمرار العاملين: يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة، بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم.
- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة، ومن البديهي الاهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها.
- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة، ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم، ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.
- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة، وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة، وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية، وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية؛ لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.

د- الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحفيز، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف (العميان، ٢٠٠٥م).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وقبل تعريف الأداء الوظيفي، نستعرض ما هو مقصود بالأداء على النحو التالي: يُقصد بمفهوم الأداء "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها" (حسن، ٢٠٠٣م، ص ٢٣)، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (الشرايدة، ٢٠٠٨م، ص ٦٥).

ويُعرف الأداء بأنه "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح" (درة، ٢٠٠٣م، ص ٧٤).

بينما يعرف الأداء بأنه "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة" (عبد الباقي، ٢٠٠٤م، ص ٣٦).

وعُرف الأداء بأنه "المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها" (عبد المحسن، ٢٠٠٢م، ص ٢٨).

وعرف دوين (Dubin) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة" (Dubin, 2017, P.5).

كذلك يُعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (عبد المنعم، ٢٠٠٣ م، ص ٥٥).

من ناحية أخرى، فإن الأداء الوظيفي يشير بصورة عامة إلى "قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة" (محمود، ٢٠٠٦ م، ص ١٨).

وكذلك يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (كنعان، ٢٠٠٨ م، ص ١٠١).

ويعرف أيضاً الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن "ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك" (العميان، ٢٠٠٥ م، ص ٧١).

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل" (الطنوبي، ٢٠٠١ م، ص ٤٧).

ويعرف Agarwal (٢٠١٩ م)، الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (Agarwal, 2019, P.11).

ويشير Neff (٢٠١٧ م، ص ٢٤)، إلى مصطلح الأداء الوظيفي، ويقول بأنه هناك فرق بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".

ووفقاً لـ Methot وآخرون (٢٠١٦ م)، فإن الأداء الوظيفي ينطوي على معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه،

لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

بناء على ما سبق، يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في أهميته للعاملين وللمؤسسة.

أ- بالنسبة للعاملين:

يُعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي (لطفي، ٢٠٠٧م):

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والانتداب لمناصب عليا.
- نظراً لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء.
- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف

المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها (القريوتي، ٢٠٠٨م).

ويرى الباحث أن الأداء يرتبط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة.

العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (لطي، ٢٠٠٧م):

أ- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها

كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات، وتنقسم إلى محدّدات داخلية وأخرى خارجية (البديري، ٢٠٠٢م):

أ- المحددات الداخلية:

١. الجهد وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
٢. القدرات وهي بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
٣. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ب- المحددات الخارجية:

١. متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
٢. البيئة التنظيمية (الموقف): وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة... الخ.
٣. البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانهخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنّيها وإيجاباً في حالة ارتفاعها.

أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد هي (حسن، ٢٠٠٣م):

١. كمية الجهد المبذولة: تُعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
٢. الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته.
٣. نمط الأداء: يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء، يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات، أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل

الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي (أبوالروس، ٢٠١٤م):

١- الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

٢- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضاً الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

٣- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، حضارية، سياسية، وقانونية، وتكنولوجية.

كما تناول الكثير من الباحثين عناصر الأداء الوظيفي وقدموا عناصر مختلفة، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي (جمال، ٢٠١٣م):

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي، فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد (السلي، ٢٠١٦).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامة أن تخطط وتنظم، إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تُطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بالعلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، ويستعرض الباحث في كل دراسة أهدافها ومنهجها وأداتها وعينتها ونتائجها بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية. يتم عرض الدراسات العربية والدراسات الأجنبية متبوعة بتعليق على الدراسات السابقة جميعها وما استفاده الباحث من هذه الدراسات في إجراء الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة زريق وبن مخفي (٢٠٢٠م) بعنوان " دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة وتطبيق مقياس جمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (٤٨) أستاذ وأستاذة، ثم تفريغ البيانات، ومعالجتها احصائياً، وتفسيرها، ومناقشتها، على ضوء ما توفر من الدراسات السابقة والتناول النظري، توصلت نتائج الدراسة الى ما يلي: أولاً: واقع العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد بوضياف كان جيداً وأن العلاقات الإنسانية يتم ممارستها بمستوى جيد. ثانياً: مستوى الأداء أساتذة الجامعة جيد. ثالثاً: توجد علاقة

ارتباطية بين العلاقات الإنسانية والأداء الأساتذة في جامعة محمد بوضياف. هذه الدراسة كشفت أن أداء الأساتذة يرتبط بالعلاقات الإنسانية.

٢- دراسة العسكر (٢٠١٧م) بعنوان " ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الطلاب "

سعت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابهم، وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات (القسم العلمي، المعدل التراكمي، السنة الدراسية). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّن مجتمع الدراسة من طلاب كلية العلوم الاجتماعية- مرحلة البكالوريوس، والبالغ عددهم ٥٢٠٠ طالباً، وقد شملت عينة الدراسة ٢٧٣ طالباً من كافة المستويات وفي مختلف التخصصات. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة، ما يأتي: إن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة عالية. كما أن جميع أبعاد العلاقات الإنسانية حققت درجة ممارسة عالية، حيث يأتي بعد القدوة في المرتبة الأولى، يليه بعد الشورى، وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد التشجيع، يليه في المرتبة الرابعة بعد التواضع، ثم بعد العدل في المرتبة الخامسة، وفي الأخير يأتي بعد المشاركة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذوات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية باختلاف متغير القسم، لصالح الطلاب بقسم التاريخ، وعدم وجود فروق ذوات دلالة إحصائية باختلاف متغير المستوى الدراسي، أو المعدل التراكمي.

٣- دراسة الوديان (٢٠١٦م) بعنوان "العلاقات الإنسانية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات الإنسانية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية وارتباطها بالأداء الوظيفي لديهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، وقد تم بناء أداتين للقياس: الأولى خاصة بالعلاقات الإنسانية وتتكوّن من ٥٤ بنداً تقيس ثلاثة أبعاد فرعية؛ والثانية خاصة بالأداء الوظيفي وتتكوّن من ١٥ بنداً تقيس بعدين فرعيين، طُبِّقت أدتا الدراسة على عينة قوامها ٦٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود علاقة ارتباطية طردية دالة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإلى وجود ارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ومستويات العلاقات الإنسانية السائدة بين عضو هيئة التدريس والموظفين، وبالتالي يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مستويات العلاقات الإنسانية السائدة بينهم وبين الموظفين (العاملين). كما خلصت الدراسة إلى أنه يختلف توافر أبعاد العلاقات الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس.

٤- دراسة العيفة (٢٠١٥م) بعنوان "أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تسبة"

تهتم هذه الدراسة بإبراز أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبالتحديد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وقد تم الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر ب ١١٤١ من الموظفين والعمال. توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف، كما أفادت الدراسة بأن غالبية الباحثين يرون بأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب، الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات والمجموعات غير الرسمية المبنية على أساس قبلي، وهي سبب كافٍ لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، الأمر الذي يجعل العلاقات الإنسانية متوترة وغير سوية.

٥- دراسة الشرمان وجعافرة (٢٠١٤م) بعنوان "درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وقد تم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، وتم توزيعها على عينة مكونة (٢٥٢) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة. ومن أجل تحليل النتائج فقد تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة وفقراتها، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، واختبار شافيه للمقارنات البعدية، ومعامل بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة في الرضا الوظيفي وفي مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق تعزى للجنس ولصالح الذكور، وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق في متغير الرتبة الأكاديمية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج على ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، وزيادة فرصة مشاركتهم في المؤتمرات العلمية.

٦- دراسة الربيعي (٢٠١٤م) بعنوان "العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين"

هدف هذا البحث إلى التعرف على: (١) درجة العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. (٢) درجة الولاء التنظيمي السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. (٣) العلاقة بين العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. (٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات الإنسانية لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. (٥) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. يتحدد البحث الحالي من خلال: (١) الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والتدريسيين. (٢) الحدود المكانية: جامعة واسط، (٣) الحدود الزمنية: ٢٠١٢-٢٠١٣. يتألف مجتمع البحث من ٥٣٥ رئيس قسم وعضو هيئة تدريسية للكليات العلمية والإنسانية في جامعة واسط، وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي وتألفت من ٣٦٧ عضو هيئة تدريسية وبنسبة ٦٤٪، تم بناء أداتي البحث المتضمنة فقرات العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي المطلوب التحقق من توافرها في مجتمع البحث.

تم التوصل بعد تحليل البيانات إلى بعض النتائج أهمها: أظهرت نتائج العلاقات الإنسانية بعد تحليل البيانات إلى أن عمداء الكليات لهم دور ظاهر للعيان في تحقيق العلاقات الإنسانية في الكليات من خلال بناء المناخ التعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس رؤساء الأقسام والتدريسين والطلبة وتشجيعهم، وأظهرت نتائج الولاء التنظيمي بعد تحليل البيانات وجود درجة ظاهرة من الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات في جامعة واسط.

٧- دراسة سلطان (٢٠٠٦م) بعنوان "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية وقد قام الباحث بتطوير مقياس لقياس الرضا الوظيفي وتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من (٤٥٠) عضو هيئة تدريس وأشارت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة وأن مستوى شعور أعضاء الهيئة التدريسية للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كانت مرتفعة، وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٨- دراسة الحربي (٢٠٠٣م) بعنوان "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع استبانة على العاملين في عدد من الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عامل من العاملين بالأجهزة الأمنية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل كبير جداً على أداء العاملين من ناحية التغلب على مشكلات العمل والسرعة في إنجاز المهام والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة، كما تبين وجود مشكلات مثل عدم الوضوح في توزيع الأدوار وقلة البرامج الاجتماعية وضعف برامج التحفيز. أوصت الدراسة بما يلي: أ- على مستوى القادة والمشرفين: ١- الاعتراف بوجود خط غير واضح في العلاقات الإنسانية بين البيئة المدنية والبيئة العسكرية للعاملين داخل الأجهزة الأمنية يمر عبر التقاء تلك البيئتين ببعضها بعض قد يصل إلى حد التوتر غير المعلن خوفاً من الوقوع في بعض المحاذير. ٢- يجب العمل على إيجاد دراسة علمية تعمل على

دمج تلك البيئتين في بيئة عمل واحدة من خلال إلغاء أي إجراء يتسبب في نشوء فجوة بين من يجمعهم هدف واحد هو خدمة مجتمعهم في كفاءة الأداء الوظيفي وتحديد ووضوح مسئولياتهم الوظيفية. ٣- يجب العمل على إيجاد أجهزة أمنية متعلمة تُخضع العامل والآلة على حد سواء إلى مجازاة الركب العلمي وكذلك الاستفادة من الخبرة المدنية والعسكرية بالنسبة للعاملين. ٤- يجب العمل على إيجاد آلية إعلامية أمنية تشارك في تغيير النظرة السلبية من المجتمع لمن يعملون في بعض الأجهزة الأمنية وإيضاح الحقيقة الغائبة أو المغيبة وهي التي تتمثل في أن هؤلاء الرجال يعملون لخدمة هذا المجتمع. ٥- لابد من وضع ضوابط تلغي ارتجالية القرار الصادر لمنح الحوافز المادية مثل المكافأة، أو البدلات، أو الأصفاف، أو الانتداب.. وكذا الحوافز المعنوية مثل منح شهادات الشكر والأوسمة والأنواط. ٦- تفعيل الجانب الاجتماعي من خلال وضع أنشطة (دينية- ثقافية -رياضية...) حيث أن نظرة المدني لعمله هي من باب الوطنية وأثبتت الأزمات ذلك.

٩- دراسة نور (٢٠٠٢م) بعنوان "دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية: دراسة ميدانية بمحافظة الخرطوم"

تناولت هذه الدراسة مفهوم العلاقات الإنسانية وتطورها والأسس التي تقوم عليها الإدارة التربوية ومفهومها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وناقشت دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية، والقيادة التربوية ودورها في تحسين العلاقات الإنسانية، وجاءت أهمية الدراسة في الكشف على مدى تأثيرها في تطوير الإدارة و تبعية تطويرها وتزويد المخططين بنتائج يمكن الاستفادة منها في المجال، وهدفت الدراسة إلى البحث عن أنسب الأساليب للتطوير و المساهمة في إيجاد الحلول العملية للصعوبات التي تواجه الإدارة، انحصرت المشكلة في التعرف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية الايجابية وأساليبها في تطور الإدارة التربوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بينما اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج أهمها: تؤثر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل وتمثل حافزاً ايجابياً للعمل والإقبال عليه و تطوير إنتاجية الإدارة، بما يضمن التعاون بين الأفراد في تحقيق الأهداف ويؤدي إلى إرضاء العمال في المؤسسة، وفقدها يمثل عقبة في تنمية الإدارة وتؤثر العلاقات السالبة في فاعليتها، وأوصت بالاهتمام بالمعوقات الإنسانية في جميع المستويات وتقوية العلاقة بين العاملين وبحث أهم السبل التي تمكن من التغلب على ما يطرأ في المجال التربوي.

١٠- دراسة السعود (٢٠٠١م) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية على عينة تكونت من (١٠٥) عضو، وخلصت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجالي الراتب والحوافز والترقية. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس ونوع الكلية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في ثلاث مجالات من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة.

١١- دراسة خليفات (٢٠٠٠م) بعنوان "الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، وعلاقته ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس والعمل والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والكلية التي ينتهي إليها، والدولة التي تخرج منها، وجهة الإنفاق للحصول على شهادة الدكتوراه، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (٣٢٠) عضواً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية هو العلاقات الإنسانية، والإشراف، وظروف العمل، بينما كان مجالاً الترقية والنمو المهني والدخل أقل مصادر الرضا عن العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة وجهة الإنفاق والكلية التي ينتهي إليها عضو هيئة التدريس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة Akob (٢٠٢١م) بعنوان "أثر العوامل الداخلية للشركة والدوافع الداخلية على أداء الموظفين"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العوامل الداخلية بالشركة على الدافعية الداخلية للموظفين وأدائهم، ظهرت الدراسة من منطلق أن القيادة وبيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في تحفيز كل منظمة عضو نحو أهداف

الشركة، وأنه يجب على القائد تنفيذ أسلوب القيادة لإدارة مرؤوسيه لأن القائد يؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. تم إجراء هذا البحث على شركة PT. Pegadaian Regional VI بمدينة ماكاسار في اندونيسيا، وتمثلت عينة البحث في (٣٠) موظف عاملين بالشركة. استخدم الباحث ثلاثة طرق لجمع البيانات وهي: المقابلات والاستبيانات والتوثيق. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد. توصلت نتائج البحث إلى أن بيئة العمل لا تؤثر على أداء الموظفين؛ يؤثر أسلوب القيادة والدافعية بشكل كبير على أداء الموظف. كما توصلت الدراسة إلى أنماط القيادة هو المتغير الذي يؤثر على أداء ودافعية الموظف.

٢- دراسة Tangthong وآخرون (٢٠١٤م) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على بقاء الموظفين: دراسة أدبية مسحية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية المتمثلة في نظام المزايا والتعويضات، نظام التحفيز والإدارة، التدريب والتطوير على بقاء العاملين في شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع الصناعي في تايلاند. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي وطوروا نموذج مفاهيمي يتكون من متغيرين مستقلين ومتغير وسيط ومتغير تابع. كما استخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مدير وقائد شركة في قطاع الاستثمار الأجنبي المباشر في المنطقة الصناعية الرئيسية في تايلاند. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات الموارد البشرية المتمثلة في نظام المزايا والتعويضات، نظام التحفيز والإدارة، التدريب والتطوير على بقاء العاملين في شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع الصناعي في تايلاند. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات التدريب والتطوير والتحفيز والتعويضات بشكل يساهم في الحفاظ على العاملين بالمنظمة.

٣- دراسة Al Naqbi (٢٠١٢م) بعنوان "العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبقاء الموظفين في المنظمات

العامة: دراسة استشكافية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية وعوامل أخرى مثل الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي وأسلوب القيادة وتأثيرها على بقاء الموظفين في المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدم الباحث الأسلوب الكمي والكيفي واستخدام طريقة المقابلات شبة مقننة لجمع البيانات من عينة الدراسة. كما استخدم الباحث أداة الاستبانة وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على ١٥٤ مدير موارد بشرية كعينة مستهدفة للبحث. وتم عقد مقابلات مع ثمانية مدراء للموارد البشرية في عدد من المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على الرضاء الوظيفي وبقاء الموظفين بالمنظمة هي الأمان الوظيفي والوصف الوظيفي ومهام العمل. كما عبرت النتائج عن الحاجة إلى اللامركزية وتقليل التسلسل الهرمي في مكان العمل وكذلك تفعيل مبادئ تمكين العاملين والمحاسبة في المنظمة. كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن بيئة العمل تحتاج إلى الاهتمام بتنمية ثقافة الموظف والاهتمام بظروف العمل مثل مساحة المكاتب. كما عبرت عينة الدراسة أن الكثير من المنظمات ينقصها نظام التعويضات مثل تذاكر الطيران، وبدل السكن، وبدل الهاتف، وغيرها. وأوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بثقافة بيئة العمل والتأكيد على مبادئ تمكين العاملين ووضع نظام للتعويضات والمزايا.

٤- دراسة Ayaru (٢٠١٢م) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين في ولاية كولم

الصناعية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء العاملين، وبصورة خاصة، الممارسات الخاصة بالتعويضات، المزايا والمكافآت، تقييم الأداء، التدريب والتطوير المهني وبيئة العمل. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من العاملين في منطقة كولم الصناعية بماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين جميع ممارسات الموارد البشرية وبقاء الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى أن العاملين في منطقة كولم الصناعية بماليزيا يرون أن نظام التعويضات والمزايا وبيئة العمل يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرضاء

الوظيفي لهم وفي زيادة ولائهم للمكان الذي يعملون به. وأوصت الدراسة بضرورة بناء خطة إدارة الموارد البشرية بناء على احتياجات العاملين.

٥- دراسة Yang (٢٠٠٦م) بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة وأداء الموظفين التابعين"

هدفت هذه الدراسة لعقد مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صُنفت من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (استراليا، الصين). وقد بلغ عدد المبحوثين (١١٩) موظف من استراليا، و(١٢٢) موظف من الصين. وبينت نتائج الدراسة أن المرؤوسين الاستراليين أبدوا مستويات أعلى من الثقة اتجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين. كما تبين وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية ومستوى أداء المرؤوسين في أستراليا، ولكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء المرؤوسين في الصين.

تعليق عام على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجال العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، وجدنا أن تلك الدراسات تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، وأظهرت هذه الدراسات نتائج وتوصيات متعددة في مجالات مختلفة وأبرزت أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وضرورة رسم السياسات الواضحة والمحددة لها، وتوفير الإعداد والتدريب اللازم لتأهيل الكفاءات المتخصصة والقادرة على التخطيط بصورة عملية تتناسب مع الاحتياجات، إضافة لضرورة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لذلك. وقد تباينت الدراسات في طريقة تناولها للعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية وما توصل إليه من نتائج وتوصيات.

تشابه الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من زريق وبن مخفي (٢٠٢٠م)، التي ناقشت دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف، ومع دراسة الوديان (٢٠١٦م)، التي ناقشت العلاقات الإنسانية السائدة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومع دراسة العيفة (٢٠١٥م)، التي ناقشت أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات،

ومع دراسة الحربي (٢٠٠٣م)، التي ناقشت أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، وذلك حيث أن جميع هذه الدراسات ربطت بين متغيري العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي أو أداء العاملين وهي المتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية. من ناحية أخرى تتشابه هذه الدراسة مع دراسة زريق وبن مخفي (٢٠٢٠م)، ومع دراسة الوديان (٢٠١٦م)، في التركيز على العاملين، بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة العيفة (٢٠١٥م)، ومع دراسة الحربي (٢٠٠٣م)، وذلك لأن هاتين الدراستين ركزا على القطاع الصناعي والقطاع الأمني وليس قطاع التراث.

وفي حين ركزت الدراسة الحالية على وجهة نظر العاملين، ركزت دراسة العسكر (٢٠١٧م)، على وجهة نظر الطلاب فيما يتعلق بممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية، كما أن دراسة العسكر (٢٠١٧م)، لم تتطرق لقياس أداء العاملين. وتتفق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الربيعي (٢٠١٤م)، التي ركزت على العلاقات الإنسانية السائدة، ولكن دراسة الربيعي (٢٠١٧م)، تركز على متغير الولاء التنظيمي وليس الأداء الوظيفي.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة نور (٢٠٠٢م)، التي ناقشت دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية بمحافظه الخرطوم، في حين أن الدراسة الحالية تقيس واقع ممارسة العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة التراث بالمملكة العربية السعودية.

ركزت عدد من الدراسات على متغير الرضا الوظيفي باعتباره انعكاساً للعلاقات الإنسانية، حيث ناقشت دراسة الشрман وجعافرة (٢٠١٤م)، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، بينما ناقشت دراسة السعود (٢٠٠١م)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، ودراسة خليفات (٢٠٠٠م)، تناولت الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، ودراسة سلطان (٢٠٠٦م)، درست العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وهذه الدراسات تختلف مع الدراسة الحالية التي ركزت على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة التراث بالمملكة العربية السعودية.

على الجانب الآخر، ركزت الدراسات الأجنبية على البيئة الداخلية وممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين باعتبار أن العلاقات الإنسانية جزء أصيل من بيئة العمل ومن الممارسات البشرية داخل أي منظمة، حيث نجد أن دراسة Akob (٢٠٢١م)، درست أثر العوامل الداخلية للشركة والدوافع الداخلية على أداء الموظفين، ودراسة Tangthong وآخرون (٢٠١٤م)، ناقشت ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على بقاء الموظفين، ودراسة Al Naqbi (٢٠١٢م)، درست العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبقاء الموظفين في المنظمات العامة، ودراسة Ayaru (٢٠١٢م)، تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين، دراسة Yang (٢٠٠٦م)، ناقشت العلاقة بين نمط القيادة وأداء الموظفين التابعين.

وبناء على ما سبق، فإن الدراسة الحالية، حسب علم الباحث، هي الأولى من نوعها التي تدرس أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة التراث، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى لسد فجوة أكاديمية من خلال طرحها لموضوع لم يتم دراسته من قبل. ومن خلال الدراسات السابقة، استفاد الباحث في صياغة تساؤلات الدراسة وتحديد منهجية البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض الباحث في هذا الفصل إيضاحاً للمنهج الذي اتبعه للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، ثم يعرض لكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والمعلومات إحصائياً.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لدراسته والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١٩١).

حيث تم توظيف المنهج الوصفي المسحي للوقوف على أثر ممارسة أبعاد العلاقات الانسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو أشياء... إلخ. وذلك حسب طبيعة مشكلة البحث (العساف، ٢٠٠٠م، ص ٧٥)، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة التراث بالرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٥٠) موظف. تكونت عينة الدراسة من (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، أي ما يساوي (٧٥) موظف.

أداة الدراسة وإجراءاتها

استخدم الباحث أداة الاستبانة للكشف عن أثر ممارسة أبعاد العلاقات الانسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي.

تصميم الأداة

بعد إطلاع الباحث على كثير من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وآراء

المحكمين وسعادة المشرف، تم إعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول، وهي متعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ويضم ثلاث متغيرات هي

(المستوى الوظيفي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني، وهو متعلق بأثر ممارسة أبعاد العلاقات الانسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي، ويتكون

من (٤) محاور رئيسية على النحو التالي:

يتكون الجزء الثاني من الاستبانة من عدد (٤) محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: درجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية.
- المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة العلاقات الإنسانية.
- المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي للعاملين.
- المحور الرابع: متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية.

صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن " تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق

الاستبانة عن طريق صدق المحكمين" (العساف ٢٠٠٠م، ص ١٨)، حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من

المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة،

وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية- انظر الملحق رقم (أ).

ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن "تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس

الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير

فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة" (عطوان ومطر، ٢٠٠٨م، ص ١٧).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ. استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (١-٣).

الجدول رقم (١-٣). معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد فقرات المحور
١	درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	٠,٨٤٥	١٢
٢	الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	٠,٩٦٥	٧
٣	متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	٠,٨٣٢	٦
٤	مستوى الأداء الوظيفي	٠,٧٤٤	٧

يتضح من الجدول رقم (١-٣) أن قيم معامل الثبات لفقرات محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٤٤) و (٠,٩٦٥)، وهي قيم ثبات مرتفعة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

إجراءات الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية لتطبيق الدراسة:

- جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء مقدمة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والإطار النظري لها.
- تم إعداد استبانة بناء على الدراسات السابقة حول أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي.
- قام الباحث بإجراء التعديلات التي تم إبدائها على أداة الدراسة سواء كانت حذفاً أو إضافة، أو تعديل صياغة بعد تحديد مواضع الضعف والالتباس.

- قام الباحث بإخراج الاستبانة بصورها النهائية كما في الملحق.
- تم الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الانتهاء من تحكيم الأدوات وإجراء التعديلات وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (أ).
- بعد التأكد من صدق الاستبانة ومعامل ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً.
- تم تطبيق أداة الدراسة على العاملين بهيئة التراث بمدينة الرياض، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٢ م)، من خلال توزيع الاستبانة ورقياً على عينة الدراسة.
- استرد الباحث (٥٤) رد من المشاركين في الإجابة على الاستبانة إلكترونياً، وكانت جميع الإجابات صالحة للتحليل.
- قام الباحث بإدخال البيانات الخاصة بأدوات الدراسة التي تمت استعادتها في الحاسب الآلي لتحليل البيانات.
- تم استخراج النتائج حسب الأسئلة للتحقق من صحتها.
- تم تفسير النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.
- قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية.

أساليب المعالجات الإحصائية

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل المعلومات، وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي، حيث استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:
- (١) معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وذلك لحساب الثبات للاستبانة ومحاورها.
 - (٢) معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات ومحاور للاستبانة.
 - (٣) المتوسطات الحسابية Mean من أجل تحديد متوسط تقديرات عينة الدراسة للفقرات.

٤) تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥) معامل ارتباط بيرسون للتعرف على إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة.

٦) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة العلاقة بين محاور الاستبانة والمتغيرات الديموغرافية.

٧) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (٥) استجابات متدرجة هي موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١). وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

الجدول رقم (٢-٣). درجة الموافقة

غير موافق بشدة (١)	من ١,٠٠ إلى ١,٨٠	ضعيف
غير موافق (٢)	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفض
محايد (٣)	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسط
موافق (٤)	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	عالي
موافق بشدة (٥)	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	عالي جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يعرض الباحث في هذا الفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة، من خلال العرض لاستجاباتهم على محاور الاستبانة، ثم عرض الاستجابات على أعلى عبارات وأقل عبارات من ناحية المتوسط الحسابي بكل محور تفصيلاً.

خصائص عينة الدراسة

فيما يلي نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

أ- المؤهل العلمي

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١-٤). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	٣	٥,٥٪
دبلوم	٢	٣,٧٪
بكالوريوس	٢١	٣٨,٨٪
دراسات عليا	٢٨	٥٢٪
المجموع	٥٤	١٠٠٪

يتبين من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي جاء كالتالي: نسبة الثانوي (٥,٥٪)،

نسبة الدبلوم (٣,٧٪)، نسبة البكالوريوس (٣٨,٨٪)، نسبة الدراسات العليا (٥٢٪).

ب- المستوى الوظيفي

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (٤-٢). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
٪١١	٦	مدير إدارة
٪١,٨٥	١	نائب/مساعد مدير
٪٩,٢٥	٥	رئيس قسم/شعبة
٪٣٧	٢٠	إداري
٪٣,٧	٢	فني
٪٣٧	٢٠	أخرى
٪١٠٠	٥٤	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي جاء كالتالي: نسبة مدير إدارة (١١٪)، نسبة نائب/مساعد مدير (١,٨٥٪)، نسبة رئيس قسم/شعبة (٩,٢٥٪)، نسبة الإداريين (٣٧٪)، نسبة الفنيين (٣,٧٪)، ونسبة الوظائف الأخرى (٣٧٪).

ج- عدد سنوات الخبرة

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٤-٣). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٪١٢,٩	٧	أقل من (٥) سنوات
٪١٨,٥	١٠	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٪٢٠,٣	١١	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة
٪٤٨	٢٦	أكثر من (١٥) سنة
٪١٠٠	٥٤	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة جاء كالتالي: نسبة من هم ذوي سنوات خبرة أقل من (٥) سنوات هي (١٢,٩٪) من إجمالي عينة الدراسة، نسبة من هم ذوي سنوات خبرة من (٥) إلى

أقل من (١٠) سنوات هي (١٨,٥٪) من إجمالي عينة الدراسة، ونسبة من هم ذوي سنوات خبرة من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة هي (٢٠,٣٪)، ونسبة من هم ذوي سنوات خبرة أكثر من (١٥) سنة هي (٤٨٪) من إجمالي عينة الدراسة.

٢-٤. النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة

فيما يلي النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة، حيث يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتساؤل من تساؤلات الدراسة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية من حيث استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات المحاور.

نتائج المحور الأول

فيما يلي نتائج المحور الأول من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الأول الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم. وفيما يلي النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

الجدول رقم (٤-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة

العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	واجبات العمل المطلوبة محددة وواضحة	24	21	1	6	2	4.09	1.04	عالي	5
٢	توزيع الأدوار والمهام وتقسيم العمل يتم بصورة عادلة وسليمة	18	21	8	5	2	3.88	0.95	عالي	9
٣	يتم منح الموظفين مزيد من الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم.	20	22	7	3	2	4.01	0.99	عالي	7
٤	الإدارة حريصة على النمو المهني للعاملين	20	26	6	1	1	4.16	1.12	عالي	3
٥	نظام التعويضات بالهيئة مناسب وكافي	20	23	7	2	2	4.05	1.01	عالي	6

٦	المسئولون يقدرّون أدائي المميز في العمل	22	24	6	1	1	4.20	1.07	عالي	2
7	يوجد بالهيئة نظام جيد للحوافز والترقيات الوظيفية	18	23	7	3	3	3.92	0.97	عالي	8
8	عملية تبادل المعلومات والاتصالات تتم بشكل جيد بين الإدارة والموظفين	26	17	6	4	1	4.16	1.09	عالي	4
9	يوجد بالهيئة برامج مخصصة لتنمية العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين الموظفين وبعضهم البعض.	29	17	4	2	2	4.27	1.13	عالي جداً	1
١٠	تحرص الهيئة على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين وبعضهم البعض.	22	13	10	7	2	3.85	1.17	عالي	10
١١	بيئة العمل بالهيئة (الضوضاء - الإضاءة - المكاتب) مناسبة للعمل ومريحة للموظفين.	15	25	6	5	3	3.81	1.07	عالي	11
١٢	جميع الأجهزة والتقنيات المطلوبة للعمل متوفرة وحديثة.	14	24	9	5	2	3.79	1.03	عالي	12
المتوسط الكلي للمحور							4.01			

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (درجة ممارسة العاملين ببيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارات المحور هو (٤,٠١) وهو يمثل درجة موافقة (عالية) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة موافقة بصورة عالية على فقرات هذا المحور. وفيما يلي وصف لكل فقرة من فقرات المحور من حيث المتوسط الحسابي لكل فقرة وترتيب كل فقرة من الفقرات:

- جاءت الفقرة "يوجد بالهيئة برامج مخصصة لتنمية العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين الموظفين وبعضهم البعض" في الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، وبدرجة موافقة (عالية جداً).
- جاءت الفقرة "المسئولون يقدرّون أدائي المميز في العمل" في الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وبدرجة موافقة (عالية).

- جاءت الفقرة "الإدارة حريصة على النمو المهني للعاملين" في الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "عملية تبادل المعلومات والاتصالات تتم بشكل جيد بين الإدارة والموظفين" في الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "واجبات العمل المطلوبة محددة وواضحة" في الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "نظام التعويضات بالهيئة مناسب وكافي" في الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "يتم منح الموظفين مزيد من الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم" في الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "يوجد بالهيئة نظام جيد للحوافز والترقيات الوظيفية" في الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "توزيع الأدوار والمهام وتقسيم العمل يتم بصورة عادلة وسليمة" في الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "تحرص الهيئة على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين وبعضهم البعض" في الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "بيئة العمل بالهيئة (الضوضاء – الإضاءة – المكاتب) مناسبة للعمل ومريحة للموظفين" في الترتيب (الحادي عشر) بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "جميع الأجهزة والتقنيات المطلوبة للعمل متوفرة وحديثة" في الترتيب (الثاني عشر) بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبدرجة موافقة (عالية).

نتائج المحور الثاني

فيما يلي نتائج المحور الثاني من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الثاني الفقرات المتعلقة الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم. وفيما يلي النتائج الخاصة بكل فقرة من فقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

الجدول رقم (٤-٥). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على الصعوبات التي

تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	الروتين والبيروقراطية الإدارية في الهيئة	12	18	15	6	3	3.55	1.06	عالي	3
٢	قلة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل	13	16	8	11	6	3.35	1.01	عالي	7
٣	الأعباء الزائدة على العاملين تقلل من ممارسة العلاقات الإنسانية بشكل أمثل.	12	26	7	6	3	3.70	1.09	عالي	2
٤	ضعف البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة	12	21	8	6	7	3.46	1.01	عالي	5
٥	ضعف المخصصات المالية لتصميم برامج تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة.	12	16	14	10	2	3.48	1.02	عالي	4
٦	غياب البرامج الخارجية مثل الملتقيات والرحلات التي تستمع للعاملين بالتفاعل فيما بينهم ومع غيرهم.	16	20	12	5	1	3.83	1.12	عالي	1
٧	ضغوط العمل بسبب كثرة الأعباء الوظيفية.	14	17	6	13	4	3.44	0.93	عالي	6
المتوسط الكلي للمحور							3.54			

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارات المحور هو (٣,٥٤) وهو يمثل درجة موافقة (عالية) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة موافقة بصورة عالية على فقرات هذا المحور. وفيما يلي وصف لكل فقرة من فقرات المحور من حيث المتوسط الحسابي لكل فقرة وترتيب كل فقرة من الفقرات:

- جاءت الفقرة "غياب البرامج الخارجية مثل الملتقيات والرحلات التي تستمع للعاملين بالتفاعل فيما بينهم ومع غيرهم" في الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "الأعباء الزائدة على العاملين تقلل من ممارسة العلاقات الإنسانية بشكل أمثل" في الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "الروتين والبيروقراطية الإدارية في الهيئة" في الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "ضعف المخصصات المالية لتصميم برامج تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة" في الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "ضعف البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة" في الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "ضغوط العمل بسبب كثرة الأعباء الوظيفية" في الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "قلة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل" في الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وبدرجة موافقة (عالية).

نتائج المحور الثالث

فيما يلي نتائج المحور الثالث من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الثالث الفقرات المتعلقة بمتطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم. وفيما يلي النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

الجدول رقم (٦-٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على متطلبات رفع درجة

ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	تنوع قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة بما يساهم في سهولة عملية التواصل وتنمية العلاقات الإنسانية.	12	30	4	6	2	3.81	1.03	عالي	2
٢	عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشكلات التي تعترض العمل ووضع مقترحات لحلها.	7	24	13	6	4	3.44	1.01	عالي	3
٣	عقد برامج تدريبية للموظفين والمدراء على آليات التواصل وبناء العلاقات داخل بيئة العمل.	12	13	13	10	6	3.27	0.99	متوسط	4
٤	زيادة الحوافز المادية والمعنوية تقديراً للجهود المميزة المبذولة من العاملين وتحفيزهم على الابتكار والابداع.	18	24	7	3	2	3.98	1.06	عالي	1
٥	المرونة في بيئة العمل والبعد عن الروتين والبيروقراطية التي تعوق العمل وتفسد العلاقات بين العاملين والإدارة.	8	16	12	13	5	3.16	0.96	متوسط	6

٦	زيادة عدد البرامج الاجتماعية والترفيهية خارج نطاق العمل من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين.	8	20	11	8	7	3.25	0.98	متوسط	5
المتوسط الكلي للمحور										3.48

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم)، حيث إن المتوسط الكلي لعبارات المحور هو (٣,٤٨) وهو يمثل درجة موافقة (عالية) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة موافقة بصورة عالية على فقرات هذا المحور. وفيما يلي وصف لكل فقرة من فقرات البعد من حيث المتوسط الحسابي لكل فقرة وترتيب كل فقرة من الفقرات:

- جاءت الفقرة "زيادة الحوافز المادية والمعنوية تقديراً للجهود المميزة المبذولة من العاملين وتحفيزهم على الابتكار والابداع" في الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "تنوع قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة بما يساهم في سهولة عملية التواصل وتنمية العلاقات الإنسانية" في الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشكلات التي تعترض العمل ووضع مقترحات لحلها" في الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "عقد برامج تدريبية للموظفين والمدراء على آليات التواصل وبناء العلاقات داخل بيئة العمل" في الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وبدرجة موافقة (متوسطة).
- جاءت الفقرة "زيادة عدد البرامج الاجتماعية والترفيهية خارج نطاق العمل من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين" في الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وبدرجة موافقة (متوسطة).
- جاءت الفقرة "المرونة في بيئة العمل والبعد عن الروتين والبيروقراطية التي تعوق العمل وتفسد العلاقات بين العاملين والإدارة" في الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج المحور الرابع

فيما يلي نتائج المحور الثالث من الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة. يتناول المحور الثالث الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي. وفيما يلي النتائج الخاصة بكل فقرة من فقرات المحور من حيث عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الفقرة وترتيبها:

الجدول رقم (٤-٧). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الأداء

الوظيفي

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١	أحرص على الالتزام بجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي	26	20	6	1	1	4.27	1.18	عالي جداً	4
٢	أحرص على إتمام جميع المهام في أسرع وقت ممكن وبالجودة المطلوبة.	25	24	4	1	0	4.35	1.37	عالي جداً	1
٣	أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	24	22	5	2	1	4.22	1.16	عالي جداً	5
٤	أحرص على تطوير نفسي مهنيًا لخدمة العمل	26	22	5	1	0	4.35	1.29	عالي جداً	2
٥	أسارع في حل أي مشكلات قد تحدث خلال ساعات العمل دون تردد.	26	21	5	1	1	4.29	1.23	عالي جداً	3
٦	أحرص على توجيه النصيح والإرشاد لزملائي دون تردد.	20	23	7	3	1	4.07	1.09	عالي	7
٧	أحرص على أن تؤدي الهيئة رسالتها على أكمل وجه.	23	24	4	1	2	4.20	1.14	عالي	6
المتوسط الكلي للمحور								4.25		

يتبين من الجدول السابق استجابة عينة الدراسة على محور (مستوى الأداء الوظيفي)، حيث إن المتوسط الكلي

لعبارات المحور هو (٤,٢٥) وهو يمثل درجة موافقة (عالي جداً) على عبارات المحور بصورة عامة، أي أن عينة الدراسة

موافقة بصورة عالية على فقرات هذا المحور. وفيما يلي وصف لكل فقرة من فقرات المحور من حيث المتوسط

الحسابي لكل فقرة وترتيب كل فقرة من الفقرات:

- جاءت الفقرة "أحرص على إتمام جميع المهام في أسرع وقت ممكن وبالجودة المطلوبة" في الترتيب (الأول)، وبمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وبدرجة موافقة (عالي جداً).
- جاءت الفقرة "أحرص على تطوير نفسي مهنيًا لخدمة العمل" في الترتيب (الثاني)، وبمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وبدرجة موافقة (عالي جداً).
- جاءت الفقرة "أسارع في حل أي مشكلات قد تحدث خلال ساعات العمل دون تردد" في الترتيب (الثالث)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وبدرجة موافقة (عالي جداً).
- جاءت الفقرة "أحرص على الالتزام بجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي" في الترتيب (الرابع)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٧)، وبدرجة موافقة (عالي جداً).
- جاءت الفقرة "أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل" في الترتيب (الخامس)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وبدرجة موافقة (عالي جداً).
- جاءت الفقرة "أحرص على أن تؤدي الهيئة رسالتها على أكمل وجه" في الترتيب (السادس)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وبدرجة موافقة (عالية).
- جاءت الفقرة "أحرص على توجيه النصيح والإرشاد لزملائي دون تردد" في الترتيب (السابع)، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وبدرجة موافقة (عالية).

ولمعرفة إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-٨). العلاقة الإحصائية بين ممارسة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
١	درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	*.٠٢٠٨	.٠١٤
٢	متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	*.٠٢٢٣	.٠١٥
٣	الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم	*.٠٢٠٩	.٠٣٥
٤	مستوى الأداء الوظيفي	*.٠٢٢١	.٠١٤

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين محوري درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية ومتطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة الدلالة على التوالي هي (٠.٠١٤)، (٠.٠١٥)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم والأداء الوظيفي، حيث كانت نسبة الدلالة (٠.٠٣٥)، وهي جميعها دائماً قيم دالة إحصائياً.

الجدول رقم (٩-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات عينة

الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١٦,٣٠٢	٢	٨,١٥١	٠,٦٦٢	٠,٥١٧ غ دالة
	داخل المجموعات	٢٥٢٤,١٥٥	٥٢	٢١,٣١٣		
	المجموع	٢٥٤٠,٤٥٧	٥٤			
الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٦٠,٧٥٧	٢	٣٠,٣٧٩	٣,١١٦	٠,٠٤٦ دالة
	داخل المجموعات	١٩٩٨,٧٦٢	٥٢	٩,٧٥٠		
	المجموع	٢٠٥٩,٥١٩	٥٤			
مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	١٠,٣٦٥	٢	٥,١٨٣	٠,٤٣١	٠,٦٥٠ غ دالة
	داخل المجموعات	٢٤٦٤,٨٩٩	٥٢	٢١,٠٢٤		
	المجموع	٢٤٦٤,٨٩٩	٥٤			
متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١٢,٣٥٦	٢	٥,٢٦٣	٠,٤٣٦	٠,٦١٢ غ دالة
	داخل المجموعات	٢٦٤٧,٣٦٩	٥٢	٢١,٣٥١		
	المجموع	٢٦٥٩,٧٢٥	٥٤			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدلات استجابات أفراد عينة

الدراسة على محاور (درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم - مستوى

الأداء الوظيفي - متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية)، حيث كانت قيمة

ف (٠,٦٦٢، ٠,٤٣١، ٠,٤٣٦) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين معدلات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث

لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم)، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة هم أكثر قدرة على

إدراك الصعوبات التي تواجههم في ممارسة العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (١٠-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات

عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة
بين المجموعات	٢	1.52	0.76	٠,١٩٥
داخل المجموعات	٥٢	473.95	4.05	
المجموع	٥٤	475.47		

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = ٠,٠٥$ بين متوسط تقديرات

عينة الدراسة لمحاو الاستبانة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (١١-٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات

عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢	٨,٦٧١	٢,٢١٤	٨,٥١٢	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٥٢	٢١٤,٣٣٦	٠,٢٤٣٢		
المجموع	٥٤	٢٢٣,٠١	-		

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = ٠,٠٥$ بين متوسط تقديرات

عينة الدراسة لمحاو الاستبانة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يعرض الباحث في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة. كما يقوم الباحث بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأدبيات البحث ذات الصلة.

مناقشة نتائج السؤال الأول

(ما درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟)

يتضح من النتائج السابقة أن ممارسة العلاقات الإنسانية بين العاملين بهيئة التراث تتم بصورة مرتفعة وأن العاملين يشعرون بدرجة رضا مرتفعة عن عملية الإشراف والقيادة. وتعود ارتفاع درجة رضا العاملين عن عملية الإشراف والقيادة إلى أن الإدارة حريصة على النمو المهني للعاملين وأن مناقشة القرارات تتم في جو ديمقراطي وأن الإدارة ترحب بآراء وأفكار العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتقوم بتفويض بعض المهام للعاملين. كما تبين من النتائج أن واجبات العمل المطلوبة من العاملين واضحة ومحددة وأن الإدارة تحترم آراء ومقترحات العاملين وتبني علاقتها بالعاملين وتناقش معهم القرارات في جو ديمقراطي ويتم توزيع الأدوار عليهم بصورة عادلة.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة العسكر (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن ممارسة العلاقات الإنسانية يتم بصورة مرتفعة بين عينة الدراسة وأن ذلك يعود إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات بين العاملين وتفعيل ممارسات تمكين العاملين وتفويض المهام لهم وخلق جو ديمقراطي في عملية اتخاذ القرارات. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أبو سرحان (٢٠١٩م)، ودراسة البابطين (٢٠٠٧م)، في أن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل تكون إيجابية عندما يتم الترحيب بآراء العاملين وأن يكون الحرص على النمو المهني للعاملين في إطار ديمقراطي يسمح بمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Yang (٢٠٠٦م)، في أن العلاقات الإنسانية الجيدة في محيط العمل تنطلق من وجود علاقات ودية بين العاملين والإدارة وأن نمط القيادة يحدد درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وأن النمط الديمقراطي في العمل هو الأكثر ارتباطاً بممارسة العلاقات الإنسانية.

كما يتضح من النتائج السابقة أن عملية التحفيز كأحد أبعاد العلاقات الإنسانية يتم ممارستها بدرجة عالية في الهيئة، حيث عبرت عينة الدراسة على درجة مرتفعة من الرضا بعملية التحفيز. عبرت عينة الدراسة عن الرضا بصورة مرتفعة على أن المسئولون يقدرّون الإداء المميز للعاملين وأن الأجر الذي يتقاضوه يغطي معظم احتياجاتهم وأن نظام التعويضات بالهيئة كافٍ ومناسب. من ناحية أخرى، كانت درجة رضا عينة الدراسة متوسطة فيما يتعلق بتقديم الهيئة لمزايا اجتماعية للعاملين، منح مكافآت في حالات التميز وإدارة العمل، مناسبة نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق نظام الترقية بشكل واضح. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٢م)، في أن تقدير الأداء المميز وأن الراتب ونظام التعويضات من المحددات الأساسية للرضى الوظيفي للعاملين. من ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الحربي (٢٠٠٣م)، التي توصلت إلى ارتفاع درجة رضا الموظفين عن نظام الترقيات والمكافأة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العسكر (٢٠١٧م)، التي أوصت بضرورة تحسين الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من أجل تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين على الأداء. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Pan وآخرون (٢٠١٥م)، في أن نظام الترقيات والمكافآت يساهم بشكل كبير في خلق أجواء ودية في العمل وخاصة إذا كان هناك معايير واضحة وعادلة للترقيات والمكافآت.

يتضح أيضاً من النتائج السابقة أن عملية الاتصال والعلاقات متوفرة بشكل مرتفع في الهيئة كما يرى العاملين، حيث عبرت عينة الدراسة عن موافقتها بشكل كبير عن عملية الاتصال والعلاقات داخل الهيئة. وبينت النتائج أن عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة تتم بصورة سهلة وأن التعليمات تساعد في تحقيق الأداء بشكل أفضل وأنه يوجد تعاون وعمل جماعي في العمل، فضلاً عن وجود برامج لتنمية العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض. كما يتبين من النتائج وجود طرق متعددة للاتصال داخل الهيئة وأنه يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل وحل المشكلات وأن عملية تبادل المعلومات تتم بشكل جيد.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

(ما الصعوبات التي تواجه العاملين ببيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟)

يتضح من النتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة العلاقات الإنسانية تتمثل في غياب البرامج الخارجية مثل الملتقيات والرحلات التي تسمح بالتفاعل بين العاملين، الأعباء الزائدة على العاملين،

الروتين والبيروقراطية الإدارية، ضعف المخصصات المالية لتقديم برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية، ضعف البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية، وقلة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زريق وبن نخفي (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن غياب البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية تعد من أبرز مسببات ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين وخاصة تلك البرامج الترفيهية والاجتماعية خارج مقرات العمل. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الربيعي (٢٠١٤م)، التي توصلت إلى أن الجمود الإداري وغياب الدعم المالي والمعنوي يؤثران بالسلب على تنمية العلاقات الإنسانية. وعلى صعيد آخر، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بن عبد الله وآخرون (٢٠٢١م)، التي أوصت بضرورة رفع وعي العاملين بأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من خلال دعم الإدارة العليا لممارسات العلاقات الإنسانية وتنفيذ برامج منتظمة داعمة للعلاقات الإنسانية سواء داخل العمل أو خارجه.

مناقشة نتائج السؤال الثالث

(ما متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟)

تبين من نتائج الدراسة أن أبرز متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم هي التحفيز المادي والمعنوي للعاملين وعقد الدورات التدريبية للعاملين على ممارسة العلاقات الإنسانية وتعزيز برامج الاتصال والتواصل الاجتماعي بين العاملين والإدارة. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة Durrah وآخرون (٢٠١٦م)، في أن عملية تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وتعدد وسائل الاتصال بينهم وبين الإدارة تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الرضى الوظيفي وفي تحسين العلاقات بين الموظفين وخاصة مع إطار تعدد وسائل الاتصال بين العاملين والإدارة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Methot وآخرون (٢٠١٦م)، في أن العمل الجماعي يساعد في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وفي تحقيق نتائج أفضل وفي حل جميع المشكلات التي يتم مواجهتها. وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة العلياني (١٤٣١ هـ)، في أن التعاون بين العاملين والإدارة وتبادل المعلومات في جو يتسم بالشفافية والسهولة يساعد في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله (٢٠١٥م)، التي أوصت بضرورة وجود برامج اجتماعية وأنشطة

خارج أوقات العمل الرسمية من أجل توطيد العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والإدارة وخاصة أن هذه الأنشطة الاجتماعية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبادي (٢٠١٧م)، في أن بيئة العمل تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسة العلاقات الإنسانية وأن ظروف العمل المادية وتقاسم العمل يؤثران بصورة واضحة على معدلات رضا الموظفين عن العمل. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سلطان (٢٠٠٦م)، في أن تقنيات العمل والأجهزة اللازمة للعمل ودرجة توفرها وحداثتها تؤثر على رضا العاملين عن بيئة العمل وعلى الرضا الوظيفي للعاملين. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Bryson وآخرون (٢٠١٧م)، في أن بيئة العمل الجيدة تساعد في تحقيق أفضل مستويات الأداء لدى العاملين.

مناقشة نتائج السؤال الرابع

(ما هو واقع الأداء الوظيفي للعاملين ببيئة التراث من وجهة نظرهم؟)

يتضح من النتائج السابقة تأثير ممارسة العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن ممارسة العلاقات الإنسانية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، ويتضح ذلك من حرص العاملين على إتمام جميع المهام في أسرع وقت ممكن، حث الزملاء على بذل أقصى طاقتهم في العمل، الحرص على تحسين مستوى الأداء بصورة دورية، الالتزام بجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي، وأداء مهام العمل بالجودة المطلوبة. كما تبين من نتائج الدراسة أن العاملين يحرصون على أداء الهيئة لعملها أكمل وجه، يحرصون على التطوير المهني المستمر، ويحرصون على توجيه النصيح والإرشاد لزملائهم.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة موافي (٢٠٠٧م)، ونتائج دراسة نور (٢٠٠٢م)، التي توصلت إلى أن ممارسة العلاقات الإنسانية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الوديان (٢٠١٦م)، في أن ممارسة العلاقات الإنسانية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين وسرعة إنجاز مهام العمل وكذلك السرعة في حل أي مشكلات في إطار جماعي يضمن مشاركة الجميع. ومن ناحية أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من الحربي (٢٠٠٣م)، والحارثي (٢٠١٢م)، في أن ممارسة العلاقات الإنسانية تساهم في تحسين

جودة العمل وتحسين مستويات الالتزام والولاء التنظيمي. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة العبادي (٢٠١٧م)، في أن التنمية المهنية للعاملين تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وفي تحسين الأداء التنظيمي والفاعلية والإنتاجية.

الفصل السادس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يتناول هذا الفصل خلاصة الدراسة، والتوصيات والمقترحات الخاصة بالدراسة.

خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى أثر ممارسة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين ببيئة التراث. تكونت الدراسة الحالية من ستة فصول. تضمن الفصل الأول المقدمة، وتحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها العلمية والعملية، وحدودها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، وتعريف مصطلحاتها الأساسية، وتمثلت أهداف الدراسة في التالي:

١. التعرف على درجة ممارسة العاملين ببيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عن الصعوبات التي تواجه العاملين ببيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٣. معرفة متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين ببيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.
٤. التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين ببيئة التراث من وجهة نظرهم.
٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية (المستوى الوظيفي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة).

استعرض الفصل الثاني من البحث الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة الحالي. تكون هذا الفصل من جزئين، الإطار النظري والدراسات السابقة. ركزت الدراسات السابقة على العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها وعناصرها المختلفة. استعرض الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث مع تعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، ومنهج البحث المستخدم، وطرق جمع البيانات، وأدوات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكذلك استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة التراث بمدينة الرياض والبالغ عددهم (١٥٠) موظف. تكونت عينة الدراسة من (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، أي ما يساوي (٧٥) موظف. قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (٥٤) استجابة. تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تناول الفصل الرابع تحليل البيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

- فيما يتعلق بدرجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية، أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسة العلاقات الإنسانية تتم بصورة مرتفعة من العاملين بمتوسط حسابي (٤,٠١).
- فيما يتعلق بمحور الصعوبات التي تواجه العاملين لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية، بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور (٣,٥٤). أبرز الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة العلاقات الإنسانية تتمثل في غياب البرامج الخارجية مثل الملتقيات والرحلات التي تسمح بالتفاعل بين العاملين، الأعباء الزائدة على العاملين، الروتين والبيروقراطية الإدارية في العمل، ضعف المخصصات المالية لتقديم برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية، ضعف البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية، وقلة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية.
- فيما يتعلق بمحور متطلبات رفع مستوى ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية، بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور (٣,٤٨)، حيث تبين أن الحوافز المادية والمعنوية وزيادة قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة والبرامج الترفيهية والدورات التدريبية من أبرز متطلبات رفع مستوى ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية.
- فيما يتعلق بمحور مستوى الأداء الوظيفي، بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور (٤,٢٥)، حيث تبين أن ممارسة العلاقات الإنسانية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، ويتضح ذلك من حرص العاملين على إتمام

جميع المهام في أسرع وقت ممكن، حيث الزملاء على بذل أقصى طاقتهم في العمل، الحرص على تحسين مستوى الأداء بصورة دورية، الالتزام بجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي، وأداء مهام العمل بالجودة المطلوبة.

● وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمجاور الاستبانة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي. بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدلات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور (درجة ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية - مستوى الأداء الوظيفي - متطلبات رفع درجة ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية)، ولكن تبين وفروق ذات دلالة إحصائية بين معدلات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الصعوبات التي يعانيها العاملون في ممارسة العلاقات الإنسانية).

توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. العمل على تحسين وتطوير نظام حوافز وترقيات العاملين بالهيئة ليعمل على الحفاظ على مستوى إحساسهم بالأمن وأدائهم الوظيفي وأن يراعى ويشجع التنافس والإبداع بينهم ويولي حاجاتهم ورغباتهم.
٢. تنفيذ برنامج تدريبي للعاملين بالهيئة على تعزيز ممارسات العلاقات الإنسانية فيما بينهم من خلال ورش عمل دورية وملتقيات علمية سواء داخل الهيئة أو خارجها.
٣. الاهتمام بالبرامج الاجتماعية الترفيهية للعاملين خارج الدوام الرسمي وذلك لتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
٤. أن تكون هناك جائزة على مستوى كل القسم لأفضل موظف في ممارسة العلاقات الإنسانية لكي تكون حافزاً في الحرص على مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى باقي العاملين.

٥. عقد لقاءات دورية من قبل رؤساء الأقسام مع العاملين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

دراسات مقترحة

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء التوصيات فإن الباحث يقترح إجراء بعض الدراسات الأخرى مثل:

١. دراسة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى العاملين من وجهة نظر المدراء فقط.
٢. دراسة العلاقة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لدى العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
٣. دراسة متطلبات ممارسة العلاقات الإنسانية لدى العاملين كدراسة منفصلة.

المراجع

المراجع العربية

١. أبو الروس، سامي (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*. دار الفكر للنشر. بيروت.
٢. أبو سرحان، صفاء علي منصور (٢٠١٩). *درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
٣. الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٨). *دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (١٩)، العدد (١)، ص ص ٢١٣-٢٥٦.
٤. البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (٢٠٠٧). *ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود*. رسالة التربية وعلم النفس، العدد رقم ٢٩.
٥. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢). *أساسيات علم إدارة القيادة*. دار الفكر. عمان.
٦. البشر، فاطمة عبد الله (١٤٣٧ هـ). *واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. مجلة العلوم التربوية. العدد السابع، ص ص ٢١٧ - ٢٦٧.
٧. البلوي، حسين خلف والزبون، محمد سليم (٢٠١٧). *أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة*. دراسات العلوم التربوية، ٤٤(١)، ٤٣ - ٦٧.
٨. بني حمدان، صفاء نواف (٢٠١٣). *درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبتهم: دراسة حالة*. رسالة ماجستير. جامعة جرش. الأردن.
٩. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*. دار شتات للنشر والتوزيع. القاهرة.
١٠. جمال، عزت (٢٠١٣). *بيئة العمل في المنظمات الحديثة*. دار الفكر. بيروت.
١١. الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). *استراتيجيات القيادة والإشراف*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عُمان.
١٢. جونسون، مارك (٢٠١٩). *رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني*. ترجمة دار الكتاب التربوي. دار الكتاب التربوي للنشر. الظهران.

١٣. الحارثي، وصل الله بن عيضة بن حامد (٢٠١٢). مستويات العلاقة الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير. جامعة الطائف.
١٤. الحربي، خالد بن حمدي الحميدي (٢٠٠٣). أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
١٥. الحربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية للنشر والتوزيع. عُمان.
١٦. حسن، راوية (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. مصر.
١٧. بن عبد الله، بثينة وقشي، الهام وجوادي، يوسف (٢٠٢١). نموذج نظري مقترح لمهارات العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. مجلة العلوم الانسانية، ٢١(١)، ص ص ٧٠-٨٧.
١٨. خليفات، عبد الفتاح (٢٠٠٠). الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 38، مجلد ٥٨.
١٩. الداود، حسن بن عبد العزيز. (٢٠١٨). درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢(٤)، ص ص ١٧-٥١.
٢٠. دحلة، فيصل عبد الرؤوف (٢٠٠١). تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج. دار المكتبة الوطنية. عمان.
٢١. درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
٢٢. الراشدي، مازن سعد بن عطا الله (٢٠١١). الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة.
٢٣. الربيعي، عبد كاطع سموم (٢٠١٤). العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين. أطروحة دكتوراة. جامعة بغداد. العراق.

٢٤. رسعي، محمد حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. مصر.

٢٥. رشيد، مازن فارس (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الطباعة الثالثة. مكتبة العبيكان. الرياض.

٢٦. رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية ٢٠٣٠. <https://vision2030.gov.sa/>

٢٧. زريق، زهية وبن مخفي، آسية (٢٠٢٠). دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.

٢٨. زواتيني، عبد العزيز (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية حالة مؤسسة سونلغاز. مجلة العلوم الانسانية والحضارة، ١(٢)، ص ص ١٧١-١٨٧.

٢٩. السعود، راتب (٢٠٠١). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ١٧ (٣)، ع ٣، ص ٦١٥-٦٤٢.

٣٠. سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٣١. سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.

٣٢. السلمي، على (٢٠١٦). الإدارة المعاصرة. مكتبة الغريب، مصر.

٣٣. الشرايدة، سالم تيسر (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط ١. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عُمان.

٣٤. الشرمان، منيرة وجعافرة، صفاء (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنارة، المجلد ٢٠، العدد ١/ب، ص ص ٤١١ - ٤٤٥.

٣٥. الشريف، خليل بن إبراهيم بن أحمد (٢٠١٩). تطوير أداء القائدات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مقترح. أطروحة دكتوراة. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

٣٦. الطنوبي، محمد محمد عمر (٢٠٠١). *نظريات الاتصال*. الطبعة الأولى. مكتبة الإشعاع الفنية. الإسكندرية.
٣٧. الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠١٠). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث. الأردن.
٣٨. عاشور، محمد (٢٠١٤). *القيادة*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عُمان.
٣٩. العبادي، محمد عبد الرحمن (٢٠١٧). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. *رسالة ماجستير*. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
٤٠. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
٤١. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤). *السلوك الفعال في المنظمات*. الدار الجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية.
٤٢. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢). *تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد*. دار الفكر العربي والنهضة العربية. بيروت.
٤٣. عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٥). *العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات*. مكتبة عين شمس. القاهرة.
٤٤. عبد، عدنان رشيد (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية الخاصة. *رسالة ماجستير*. جامعة آل البيت. الأردن.
٤٥. عبد الفتاح، رضوان محمود (٢٠١٤). *الإدارة المرئية والتميز الإداري*. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
٤٦. عبد الله، إيناس محمد إسماعيل (٢٠١٥). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤٧. عبد المنعم، نور (٢٠٠٣). *العلاقات الإنسانية*. دار المعرفة. القاهرة.

٤٨. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠١٦). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*.

ط١٨. دار الفكر ناشرون وموزعون. عُمان.

٤٩. العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٠). *المدخل الى البحث في العلوم السلوكية*. ط٢. دار الزهراء. الرياض.

٥٠. العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٧). *ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن*

سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية : من وجهة نظر الطلاب. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في

التعليم العالي، مجلد ٣٧، العدد ١، ص ص ١٧ - ٣٤.

٥١. عطوان، أسعد ومطر، يوسف (٢٠٠٨). *مناهج البحث العلمي*. مكتبة الطالب. غزة.

٥٢. العلياني، عبيد الله عبد الله (٢٠١٧). *درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة.*

مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، ص ص ٢٣٦ - ٢٦٣.

٥٣. العلياني، غرم الله بن دخيل الله (١٤٣١ هـ). *واقع ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض*

للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الرياض.

٥٤. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الطبعة الثانية. دار وائل. عُمان.

٥٥. العيفة، محمد (٢٠١٥). *أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية: المركب المنجعي*

للفوسفات بجبل العنق ولاية تسبة. مجلة الباحث، مجلد ١٥، العدد ١٥، ص ص ١٢٧-١٣٧.

٥٦. فيصل، مثنى زاحم (٢٠١٧). *القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية. مجلة*

العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (٢٣)، العدد (٢٥)، ص ص ٢٥٥ - ٢٥٠.

٥٧. القرالة، عصمت سليم (٢٠٠٨). *أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة*

الداخلية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

٥٨. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨). *نظرية المنظمة والتنظيم*. دار وائل. عُمان.

٥٩. كنعان، نواف (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية*. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.

٦٠. لطفي، طلعت إبراهيم (٢٠٠٧). *علم اجتماع التنظيم*. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

٦١. محمود، هاشم زكي (٢٠٠٦). *أساسيات الإدارة*. المكتبة العالمية. مصر.
٦٢. مصطفى، أحمد (٢٠٠٢). *إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل*. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. القاهرة.
٦٣. موافي، رائدة (٢٠٠٧). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٦٤. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠١٣). *الإدارة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
٦٥. نور، فارح محمد (٢٠٠٢). دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية: دراسة ميدانية بمحافظة الخرطوم. *رسالة ماجستير*. جامعة إفريقيا العالمية. السودان.
٦٦. الوديان، شارع بن عايض (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية السائدة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مجلد ٤٠، العدد ١، الجزء أ.
٦٧. وصفي، عقيلي عمر (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية/ المعاصرة*. دار وائل للنشر. عُمان.

المراجع الأجنبية

1. Agarwal, P. K. (2019). Effect of Organisational Climate Factors on Job Satisfaction of Academic Staff: Evidence from a Private University in India. *AAYAM: AKGIM Journal of Management*, 9(1), 24-34.
2. Akob, M. (2021). Implications of the Company's Internal Factors and Employee Intrinsic Motivation on Employee Performance. *Business Management Journal*, 8(1), 147-157.
3. Al Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2017). The Effect of Academic Freedoms in Enhancing the Social Responsibility of Palestinian University Staff in the Gaza Governorates. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(5), 22-35.
4. Allam, Z. (2020). Demystifying the aspect of quality in higher education: Insights from Saudi Arabia. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899057.

5. Al-Naqbi, W. (2013). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates. A published doctoral dissertation. Edith Cowan University.
6. Ayaru, V. (2012). The Impacts of human resource management practices on employee retention In Kulim industrial estate. A published master thesis. University of Utara. Malaysia.
7. Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human relations*, 70(8), 1017-1037.
8. Dubin, R. (2017). *The world of work: Industrial society and human relations*. Taylor & Francis.
9. Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *International Scientific Researches Journal*, 72(7), 214-225.
10. Iroegbu, E. E., & Uyanga, R. E. (2019). Teaching Staff Professional Ethics and Quality of Educational Output in Federal Universities, South-South Zone of Nigeria. *American Journal of Educational Research*, 7(8), 548-560.
11. Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel psychology*, 69(2), 311-355.
12. Mezel, J. A., Taher, N. A. H., & Eslavath, K. D. N. (2018). The Effect of Humanitarian Factors upon Teaching Performance in Private Universities. *Journal of Organizational Change Management*, 75(3), 339-356.
13. Neff, W. S. (2017). *Work & Human Behavior*. Routledge.
14. Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors associated with job satisfaction among university teachers in northeastern region of China: A cross-sectional study. *International journal of environmental research and public health*, 12(10), 12761-12775.
15. Pearson, J. C., Nelson, P. E., Titsworth, S., & Harter, L. (2017). *Human communication* (p. 416). McGraw-Hill Education.

16. Tangthong, S., Trimetsoontorn, j., Rojniruntikul, N. (2014). HRM practices and employee retention in Thailand—literatures review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162 – 166.
17. Yang, K. (2006). The relationship between leadership style and the performance of subordinates. *Business Management Journal*, 6(1), 24 -36.

الملاحق

الملحق رقم (أ)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية

السادة الزملاء

الموقرين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية طيبة

نتشرف بأن نضع بين أيديكم استبانة حول موضوع "أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة التراث" - كجزء من برنامج دراسة الماجستير، ويتم توزيع هذه الاستبانة من أجل جمع البيانات التي تدور حول هذا الموضوع.

برجاء التكرم بالإجابة على المؤشرات الواردة في الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع علامة (√) في الموقع والاختيار الذي يعبر عن وجهة نظرك.

وأود إفادتكم بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، ولا يتطلب ذكر الاسم في الاستبانة.

شاكرين لكم سلفاً ومقدرين كريم استجابتكم وحسن تعاونكم المخلص معنا.

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام ،،،

الباحث

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك:

١- المؤهل العلمي

- أ- ثانوي ()
ب- دبلوم ()
ج- بكالوريوس ()
د- دراسات عليا ()
هـ - أخرى (أذكرها:)

٢- المستوى الوظيفي

- أ- مدير إدارة ()
ب- نائب/مساعد مدير ()
ج- رئيس قسم/شعبة () د. إداري ()
هـ. فني () و - أخرى ()

٣- عدد سنوات الخبرة

- أ- أقل من ٥ سنوات ()
ب- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()
ج- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ()
د- أكثر من ١٥ سنة ()

الجزء الثاني: أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي

فضلاً ضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تتوافق مع وجهة نظرك فيما يتعلق بكل عبارة من المبينة في الجدول

التالي:

أولاً: درجة ممارسة العاملين ببيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	واجبات العمل المطلوبة محددة وواضحة					
٢	توزيع الأدوار والمهام وتقسيم العمل يتم بصورة عادلة وسليمة					
٣	يتم منح الموظفين مزيد من الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم.					
٤	الإدارة حريصة على النمو المهني للعاملين					
٥	نظام التعويضات بالهيئة مناسب وكافي					
٦	المسؤولون يقدرّون أدائي المميز في العمل					
٧	يوجد بالهيئة نظام جيد للحوافز والترقيات الوظيفية					
٨	عملية تبادل المعلومات والاتصالات تتم بشكل جيد بين الإدارة والموظفين					
٩	يوجد بالهيئة برامج مخصصة لتنمية العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين الموظفين وبعضهم البعض.					
١٠	تحرص الهيئة على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين وبعضهم البعض.					
١١	بيئة العمل بالهيئة (الضوضاء - الإضاءة - المكاتب) مناسبة للعمل ومريحة للموظفين.					
١٢	جميع الأجهزة والتقنيات المطلوبة للعمل متوفرة وحديثة.					

ثانياً: الصعوبات التي تواجه العاملين بهيئة التراث لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الروتين والبيروقراطية الإدارية في الهيئة					
٢	قلة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل					
٣	الأعباء الزائدة على العاملين تقلل من ممارسة العلاقات الإنسانية بشكل أمثل.					
٤	ضعف البرامج الموجهة نحو تنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة					
٥	ضعف المخصصات المالية لتصميم برامج تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية في الهيئة.					
٦	غياب البرامج الخارجية مثل الملتقيات والرحلات التي تستمع للعاملين بالتفاعل فيما بينهم ومع غيرهم.					
٧	ضغوط العمل بسبب كثرة الأعباء الوظيفية.					

ثالثاً: متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين بهيئة التراث لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تنوع قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة بما يساهم في سهولة عملية التواصل وتنمية العلاقات الإنسانية.					
٢	عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشكلات التي تعترض العمل ووضع مقترحات لحلها.					
٣	عقد برامج تدريبية للموظفين والمدراء على آليات التواصل وبناء العلاقات داخل بيئة العمل.					
٤	زيادة الحوافز المادية والمعنوية تقديراً للجهود المميزة المبذولة من العاملين وتحفيزهم على الابتكار والابداع.					
٥	المرونة في بيئة العمل والبعد عن الروتين والبيروقراطية التي تعوق العمل وتفسد العلاقات بين العاملين والإدارة.					
٦	زيادة عدد البرامج الاجتماعية والترفيهية خارج نطاق العمل من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين.					

رابعاً: مستوى الأداء الوظيفي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أحرص على الالتزام بجميع التعليمات واللوائح وأوقات الدوام الرسمي					
٢	أحرص على إتمام جميع المهام في أسرع وقت ممكن وبالجودة المطلوبة.					
٣	أحث الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم في العمل					
٤	أحرص على تطوير نفسي مهنيًا لخدمة العمل					
٥	أسارع في حل أي مشكلات قد تحدث خلال ساعات العمل دون تردد.					
٦	أحرص على توجيه النصيح والإرشاد لزملائي دون تردد.					
٧	أحرص على أن تؤدي الهيئة رسالتها على أكمل وجه.					

الملحق رقم (ب)

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل	التخصص	الدرجة العلمية
د. محمد ساير الأعرج	جامعة الأقصى	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك
د. يوسف محمود جربوع	جامعة الإسراء	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك
د. سالم سلامة درويش	جامعة فلسطين	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك
د. ماجد بن سالم السحيمي	جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة التراث. على وجه التحديد، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، الصعوبات التي تواجههم لممارسة العلاقات الإنسانية، متطلبات رفع درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لهم، ومعرفة إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي – المستوى الوظيفي – عدد سنوات الخبرة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة التراث بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (١٥٠) موظف. تكونت عينة الدراسة من (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، أي ما يساوي (٧٥) موظف. قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (٥٤) استجابة. تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: فيما يتعلق بدرجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية، أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسة العلاقات الإنسانية تتم بصورة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠١). فيما يتعلق بمحور الصعوبات التي تواجه العاملين لممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية، بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور (٣,٥٤)، حيث تمثلت أبرز الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية في غياب البرامج الخارجية مثل المنتقيات والرحلات التي تسمح بالتفاعل بين العاملين، الأعباء الزائدة، الروتين والبيروقراطية الإدارية، وضعف المخصصات المالية لتقديم برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية. وبينت الدراسة أن من أبرز متطلبات رفع درجة ممارسة العاملين لأبعاد العلاقات الإنسانية هي توفر الحوافز المادية والمعنوية والبرامج الترفيهية الاجتماعية والدورات التدريبية وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمحاور الاستبانة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

والمستوى الوظيفي. بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معدلات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة أبعاد العلاقات الإنسانية). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة العمل على تحسين وتطوير نظام حوافز وترقيات العاملين بالهيئة ليعمل على الحفاظ على مستوى إحساسهم بالأمن وأدائهم الوظيفي وتنفيذ برنامج تدريبي للعاملين على تعزيز ممارسات العلاقات الإنسانية.

Abstract

The current study aimed to identify the effect of practicing the dimensions of human relations in the work environment on job performance from the perspective of employees of the Heritage Commission. Specifically, the study aimed to identify the degree of workers' practice of the dimensions of human relations from their point of view, the difficulties they face in practicing human relations, the requirements for raising the degree of practicing human relations, the level of the relationship between human relations and their job performance, and to find out if there are statistically significant differences in the responses of the employees due to (educational qualification - job level - number of years of experience) variables.

The researcher used the descriptive survey approach and the questionnaire tool to collect data. The study population consisted of all (150) employees in Heritage Commission in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of (50%) of the study population which is equivalent to (75) employees. The researcher made sure of the validity and reliability of the questionnaire using appropriate statistical methods. The questionnaire was distributed to the study sample, and the number of valid responses for analysis was (54). Data were collected and analyzed statistically using the SPSS statistical analysis program.

The study resulted in a number of findings, the most important of which are: with regard to the degree of employees practicing the dimensions of human relations, the results of the study showed that the practice of human relations is carried out in a high manner, with a mean of (4.01). With regard to the difficulties that workers face in practicing the dimensions of human relations, the mean was (3.54), where the most prominent difficulties facing workers in practicing the dimensions of human relations were represented in the absence of external programs such as meetings and trips that allow interaction between workers, excessive burdens, and routine and administrative bureaucracy, and poor financial allocations to provide programs concerned with human relations. The study showed that one of the most important requirements for raising the degree of workers' practice of the dimensions of human relations is the provision of material and moral incentives, social entertainment programs, training courses, and the strengthening of internal communication channels. The results of the study also revealed that there is a statistically significant

relationship between the practice of human relations and job performance at the level of significance ≥ 0.05 . The results of the study concluded that there were no statistically significant differences at the level $\alpha = 0.05$ due to the educational qualification and job level variable. With regard to the number of years of experience variable, the results showed that there were statistically significant differences with regard to (the difficulties faced by workers in practicing the dimensions of human relations).

In light of the results of the study, the researcher recommended the need to work on improving and developing the system of incentives and promotions for the employees to maintain their sense of security and job performance, and to implement a training program for employees to enhance human relations practices.