

## طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسات الرياضية وانعكاساتها على كفاءة الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر -

بن خالد حمزه  
معهد علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية جامعة الجزائر 3  
الملخص.

يعتبر العنصر البشري أساس نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال المهام التي يؤديها، والمقدار الذي يقدمه من جهده ووقته ومهاراته، باعتباره القلب النابض والروح الواعية والعنصر الوحيد الذي بإمكانه إدارة الموارد الأخرى بالمؤسسة، الأمر الذي استلزم الاهتمام به وبتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية ومتابعة تطورها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخلق بيئة تنظيمية ملائمة، وبالتالي الارتقاء بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، فعندما تنتظم مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، يصبح من الواجب على الإدارة تهيئة الظروف والأجواء المناسبة للعمل، والتنسيق بين الوظائف وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي: إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر) على كفاءة الأداء لدى العاملين بها؟  
وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

\* أشارت المعطيات النظرية للدراسة على أن للعلاقات الإنسانية الطيبة أهمية ودور فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

\* أشارت معطيات الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقة تأثير سلبية لطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي.

- **الكلمات الدالة :** العلاقات الإنسانية، المؤسسات الرياضية، الأداء الوظيفي.

### Abstract:

The human element is the basis of the success of any institution in the achievement of its objectives, by the tasks that it accomplishes and the volume of its given efforts, its time and its competences, as the latter is considered as the heart, the mind and the only element able to manage the other resources of the institution, which required attention on him and the application of the principles of human relations and the monitoring of their developments, which leads to higher morale of the workers and create an appropriate regulatory environment, and thus improve performance within the institution, since when a group of individuals is organized to achieve a specific goal, the administration must create the right conditions and atmosphere for the job, coordinate functions and organize efforts to achieve the desired goals. The study has attempted to answer the following question: To what extent does the nature of human relationships in sports institutions (the youth and sports administration of Algiers) affect the effectiveness of the performance of its employees?

The researcher drew a number of conclusions, the most important of which are:

\* The theoretical data of the study indicated that good human relations are important and effective in raising the level of job performance.

\* The data from the applied study indicate that there is a negative impact relationship of the nature of human relationships that prevails in the institution studied (DJS) on work efficiency.

**Key-words:** human relations, sports institutions, work performance.

## 1. المقدمة .

يوضح تاريخ الفكر الإداري المعاصر أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فضلاً عن دراسات "التون مايو" جاء كردة فعل لحركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، والتي كانت تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته، ولا تعطي كبير الاهتمام لحالة العاملين النفسية ولا تعاملهم كبشر لهم كرامتهم واحترامهم، بل تعتبرهم من أحد عوامل الإنتاج تمتص طاقاتهم وعند نفاذها تقوم بالاستغناء عنهم (أبوسن أحمد إبراهيم، 1970م، 90).

وأثبتت الدراسات الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أهمية النواحي السلوكية والإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشري، بمعنى أن هناك ارتباط قوي بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسية، ومن ثم فإن الاهتمام بالنواحي السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد وتوافر مناخ العمل الملائم له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، وعلى هذا فإن توافر ذلك يتطلب مزيد من الاهتمام ببرامج التدريب، الاتصال، الحوافز والخدمات التي تقدم للعاملين في مستوى مقبول (النجار نبيل، 1985م، 04).

ويمكن أن ننظر إلى العلاقات الإنسانية في محيط الإدارة على أنها الوسيلة للوصول إلى جهود جماعة مثمرة ومشبعة، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كتحريك واحد في صورة تعاونية ومحقة لحاجاتهم المختلفة في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها (صالح الشيكشي، 1969م، 19).

ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي في المنظمة من ناحية خلق مناخ تنظيمي ملائم يحفز العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية، بالإضافة إلى إشارة بعض المشاهدات الميدانية وملاحظات المسؤولين في بعض المؤسسات الرياضية إلى بعض حالات عدم الرضا، ومشاكل الصراع بين الجماعات والوحدات، والتي تؤثر على أداء العاملين، نتيجة لإهمال تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام، الثقة والتعاون، الأمر الذي استلزم ضرورة دراسة هذه المشكلة، والتي يمكن تلخيصها في التساؤل الآتي: إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر) على كفاءة الأداء لدى العاملين بها ؟

هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة التأثير بين العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة قيد الدراسة وكفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وتوجيه أنظار قادة ومسؤولي المؤسسات الرياضية عموماً والمؤسسة المبحوثة خصوصاً إلى الدور الذي تلعبه بيئة العمل المريحة، وعلاقات العمل الفعالة في الارتقاء برضا العاملين ثم بمستويات أدائهم الوظيفي.

## 2. الخلفية النظرية.

### مفهوم العلاقات الإنسانية:

جاء الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب السلوكية داخل المؤسسة فضلاً عن الدراسات التي أجراها "التون مايو" صاحب نظرية العلاقات الإنسانية، التي أثبتت وأكدت على أهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، كما أنها كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، فالسلوك الفردي للعامل يعد تعبيراً وانعكاساً لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها (سلاطنية بلقاسم، 2004، 25-27).

يرى "سالتون ستال" أن العلاقات الإنسانية هي تلك التي تدرس الأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة، وكأعضاء في مجموعات عمل، ونظراً للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في المنظمات الحالية، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معاً نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (روبرت سالتون ستال، 1996، 5).

وتعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم، وبالتالي العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع الرغبات في حدود الأهداف المقررة، بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسؤولين عن الإدارة والعاملين على كافة مستوياتهم، من أجل إنتاج أفضل وكفاءة أعلى، وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق نتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل (أحمد إبراهيم أحمد، 1988، 289-290).

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة للعلاقات الإنسانية، يعرفها الباحث بأنها تلك التنظيمات التي تصب اهتمامها على العنصر البشري باعتباره القلب النابض والروح الواعية في المؤسسة، وذلك بتوفير البيئة التنظيمية المناسبة وإشباع احتياجاته المختلفة من اقتصادية ونفسية واجتماعية وأمنية وطبيعية. ويمكن تحديد الفترات الفرعية للعلاقات الإنسانية في الحاجات الأساسية الفيزيولوجية \* الحاجات الاجتماعية \* الحاجات النفسية \* الخصائص الإنسانية \* الحوافز:

\* بيئة العمل \* العلاقات التنظيمية والإدارية.

### مفهوم المؤسسات الرياضية:

تعرف المؤسسة الرياضية على أنها هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي، وهي مثلها مثل أي مؤسسة لها هيكلها التنظيمي وذكر "دافت" أيضاً أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بمختلف الأقسام والشعب والمستويات الإدارية، مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة مع حجمها، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية، كما يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين أساسيين هما: فلسفة المؤسسة ونظريتها، والسلوك التنظيمي السائد فيها (أشرف صبحي، 2000، 25).

### مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، نتعرض لبعض منها فيما يلي:

عرف "حسن" الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن راوية محمد، 1989، ص 439).

وتناول "الصغير" الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل فعرّفه بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير فهد بن عثمان بن محمد، 2002، 8).

ومن هذا المنطلق فإن الأداء يقصد به سلوك العاملين بالمؤسسات الرياضية الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها. ويمكن تحديد الفترات الفرعية للأداء الوظيفي في \* الكفاءة الوظيفية \* الفاعلية الوظيفية \* الرضا الوظيفي

### دور العلاقات الإنسانية في الارتقاء بالأداء الوظيفي:

تعد العلاقات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم، من أهم خصائص بيئة العمل الداخلية، وهي التي تشكل المناخ الإيجابي للعمل بانسجام وتوافق بين جميع المنتسبين إلى المنظمة، وهذا بالطبع لا يوفّر إلا بوجود بيئة تنظيمية مستقرة يسودها التعاون والتماسك والتبادل في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ورضاهم عن العمل، مما يزيد من ولائهم للمنظمة، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء وكفاءته ونوعيته، فبيئة العمل تعتبر موقفاً اجتماعياً تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القاعد التنظيمية في المنظمة (عبد العزيز إبراهيم التويجري، 2003، 17).

والأمثلة من الدراسات التجريبية عن أثر الجماعة على الفرد كثيرة، فدراسة "الهاو ثورن" الرائدة التي قام بها رائد من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو"، والتي أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء إلى جماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة وما يترتب عليها من تحديد قواعد للسلوك المرغوب والأهداف المرجوة، له أثر على دوافعهم، تصرفاتهم وإنتاجيتهم (عاشور أحمد صفر، 2005، 253-254).

ومنه نخلص إلى أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل قائمة على أسس ومبادئ سليمة كالاحترام والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما أحس الفرد بالانتماء والصدقة وأهميته في المؤسسة والرغبة في الاستمرار فيها، وكلما انعكس ذلك على مستوى ولائه وكفاءته الإنتاجية، والعكس صحيح.

### 3- الدراسات السابقة.

- دراسة يسرى محمد (2005) : هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، وتوصلت هذه الأخيرة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاهتمام بسياسات التعامل مع الفرد العامل،

والاعتماد على سياسة الحوافز سواء كانت المادية منها أو المعنوية، له تأثير على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج، كما توصلت إلى أن الاهتمام بالتدريب الإداري والفني والأمن الصناعي يؤدي إلى رفع كفاءة ومستوى الإنتاجية.

- **دراسة بوقلمون داود (2008):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وأهميتها داخل المؤسسة بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئها مع تقديم مقترحات لتطويرها، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي للعمال المهنيين داخل المؤسسة المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية، وتسود بينهم علاقات إنسانية طيبة رغم بعض التحفظات من طرف البعض، كما أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم، إضافة إلى أنهم يبذلون قصارى جهدهم لأداء المهام المسندة إليهم، إلا أن هناك اختلاف في آرائهم حول عدم وجود الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء، وأن الأداء المنخفض يعالج بإجراءات سلبية بالإضافة إلى كون معايير تقييم الأداء غير موضوعية، كما قدمت الدراسة بعض المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء والتي من أهمها التشجيع على الإبداع والابتكار، وتأكيد أهمية التدريب وتطوير الأداء وحسن التعامل مع الآخرين.

- **دراسة محمد أحمد إسماعيل (2009):** هدفت الدراسة إلى كشف أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم الإداري، لما جراه ذلك من آثار إيجابية على الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة، وتوصلت هذه الأخيرة إلى أن هناك قصور من ناحية الأسس العلمية للتنظيم الرسمي، والذي يقوم على اللوائح والقرارات والجزائيات الإدارية، والتي من شأنها تحديد الصلات الرسمية مرتكزة على الجوانب المادية ومهملة الإنسانية منها، مما يولد مشاعر الغبن والاستغلال، كما توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية لا تتعارض مع كفاءة الأداء والإنتاجية، وأن مفهومها قائم على مبادئ علمية موثوقة وسليمة.

#### 4- الجانب المنهجي.

**فرضية البحث:** تتمثل فرضية هذه الدراسة فيما يلي: " طيبة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر) لها تأثير إيجابي على كفاءة الأداء لدى العاملين بها ".  
**المنهج المتبع في البحث:** استخدمنا في موضوعنا هذا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج لجمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة عن الإشكالية المطروحة وفق معايير علمية دقيقة.

**مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار عينة من العاملين من مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر بطريقة عشوائية، حيث بلغ عدد أفرادها 30 عامل في مختلف مستوياتهم الوظيفية من بين مجتمع يبلغ عدده 80 عامل أي بنسبة 37.5%، وقد استطلعت آرائهم وفق استبانة الدراسة في جويلية 2018.

**أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كطريقة لجمع البيانات، وقد روعي في صياغة استبانة الاستبانة البساطة والوضوح، وتم عرضها على مجموعة من الباحثين المتخصصين، وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم، وبعدها أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية قبل أن توزع على أفراد العينة، كما خضعت الاستبانة لاختبار الصدق والثبات من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وكذا استخراج معامل "ألفا كرو نياخ"، ودعمت الدراسة بإجراء المقبلات الشخصية مع بعض العاملين.

وتسهيلا لاختبار فرضية الدراسة وسعيا لتحقيق أهدافها، تم وضع مقاييس لقياس متغيرات الدراسة، والذي كان تصميمهما على النحو الآتي:

- **المقياس الأول:** \*قياس قوة العلاقات الإنسانية في المؤسسة\* ويتضمن الفقرات الفرعية التالية: الحاجات الأساسية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات النفسية، الخصائص الإنسانية، الحوافز، بيئة العمل، العلاقات التنظيمية والإدارية.

- **المقياس الثاني:** \*قياس مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة\* ويتضمن الفقرات الفرعية التالية: الكفاءة الوظيفية، الفاعلية الوظيفية والرضا الوظيفي.

وتم تحليل فقرات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - اختبار ت. (T-Test) - تحليل تباين الانحدار

#### 5- عرض، تحليل ومناقشة النتائج.

**أولاً:** تحليل نتائج استمارة الاستبيان للمقياس الأول (العلاقات الإنسانية)، بالاعتماد على حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختيار ت، ومستوى أهمية المتغيرات الفرعية من وجهة نظر أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (1)، وكما يلي:

**الجدول (1):** يبين نتائج الاستبيان للمقياس الأول والمتغيرات الفرعية

المتغيرات الفرعية	الفقرات الفرعية	الوسط الحسابي للفتقرات الفرعية	الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية	الانحراف المعياري للفتقرات الفرعية	مستوى المتغيرات الفرعية	ت	ت
أولاً- الحاجات الأساسية	غالباً ما يكون المورد المالي كفاياً لمد الاحتياجات الأساسية* * تركز إدارة المؤسسة على الجوانب المالية، بينما تهمل الجوانب المعنوية والكفاية البشرية.	3.20	3.31	1.31	متوسط	13.370	1.699
		3.43	3.31	0.68	متوسط	27.290	عند حد
ثانياً- الحاجات الاجتماعية	تتعامل الإدارة معك على أنك آلة منتجة* * تتعامل الإدارة معك بشكل منفصل عن البيئة الخارجية. * تهتم الإدارة بملابسهم مع العمل وعلاقة العمل فيما بينهم.	3.27	3.22	1.34	متوسط	10.990	1.699
		3.43	3.22	1.45	متوسط	9.476	
ثالثاً- الحاجات النفسية	* توجه لك الإدارة اليوم مباشرة عند ارتكاب خطأ في العمل. * تحفيز الإدارة عند تحديدها المتميزين في العمل. * تهتم الإدارة بمشاكل العمل والأمور الشخصية للعاملين. * تستخدم الإدارة إمكانياتها المتوفرة لتلبية حاجات العمال.	3.67	3.67	1.69	متوسط	11.733	1.699
		3.73	3.67	1.51	متوسط	13.387	
رابعاً- الخلل	* تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. * تحترم الإدارة مشاعر العاملين، وتوقعتهم. * تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين.	3.73	3.73	1.17	متوسط	7.864	1.699
		3.57	3.57	0.82	متوسط	10.165	
خامساً- الحوافز (الحوافز)	* تمنح الإدارة حوافز مادية تشجيعية للعاملين. * تعتمد الإدارة على معيار حلقة عند توزيع الحوافز (الحوافز). * تربط الإدارة المكافأة والتقدير بمستوى جودة الأداء. * تعتمد الإدارة على معيار حلقة وموضوعية في إجراءات الترقية.	2.13	2.13	1.37	ضعيف	8.251	1.699
		3.60	3.20	0.77	ضعيف	11.024	
سادساً- بيئة العمل	* تهتم الإدارة بالبيئة الطبيعية للعمل من حيث الإضاءة، التهوية والهدوء. * تسعى الإدارة على أن تكون بيئة العمل نظيفة وصحية. * تحرص الإدارة على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل. * تعمل الإدارة على حل النزاعات بين العاملين، كما تحرص على أن تكون بيئة العمل خالية من الخلافات والصراعات.	3.87	3.87	0.94	متوسط	10.618	1.699
		3.40	3.87	1.19	متوسط	10.799	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	3.40	3.28	1.13	متوسط	8.509	1.699
		3.80	3.28	1.13	متوسط	8.509	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بالبيئة الطبيعية للعمل من حيث الإضاءة، التهوية والهدوء. * تسعى الإدارة على أن تكون بيئة العمل نظيفة وصحية. * تحرص الإدارة على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل. * تعمل الإدارة على حل النزاعات بين العاملين، كما تحرص على أن تكون بيئة العمل خالية من الخلافات والصراعات.	2.20	2.20	1.35	ضعيف	8.727	1.699
		3.73	3.73	0.98	متوسط	9.406	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	3.77	3.77	1.07	ضعيف	8.766	1.699
		3.50	3.77	0.73	ضعيف	10.863	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	3.03	3.03	1.22	ضعيف	8.925	1.699
		2.27	3.03	0.94	ضعيف	13.560	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	3.87	3.87	0.90	متوسط	11.061	1.699
		2.97	3.23	0.98	متوسط	12.856	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	2.37	2.37	0.96	متوسط	13.159	1.699
		3.20	3.20	0.96	متوسط	12.250	
سابعاً- العلاقات التنظيمية والإدارية	* تهتم الإدارة بتحديد معومات العاملين والارتقاء بمعارفهم. * تعمل الإدارة على تنفيذ تناقل المهام والمسؤوليات من خلال لوائح وتعليمات العمل. * توفر المؤسسة على وسائل وتقنيات اتصال فعالة. * تعرف الإدارة العاملين الجدد بواجبهم وتوكل إليهم متبعين خلال الفترة الأولية. * تلتزم الإدارة بتعويض موضوعية لمتابعة وتقييم أداء العاملين.	3.77	3.77	1.01	متوسط	9.344	1.699
		3.77	3.77	1.01	متوسط	9.344	

**1- المتغير الفرعي الأول:** \*بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الأول (الحاجات الأساسية) (3.20، 3.43)، وهي أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية (1.31، 0.68) وهي مقاربة من الواحد، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة. و يشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الأول إلى اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالمتغير المبجوت والفقرات المفصلة له.

**2- المتغير الفرعي الثاني:** \*تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الحاجات الاجتماعية) بين (2.97 و 3.43)، وهي أعلى أو مقاربة للوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.19 و 1.45) وهي جميعاً أكبر من الواحد، مما يشير إلى تجانس

متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الثاني إلى اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له.

**3- المتغير الفرعي الثالث:** \*تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثالث (الحاجات النفسية) بين (3.57 و 3.73)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.17 و 1.69) وهي جميعاً أكبر من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الثالث إلى اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له.

**4- المتغير الفرعي الرابع:** \*تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الرابع (الخصائص الإنسانية) بين (2.13 و 3.87)، وهي تتراوح حول قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.77 و 1.38) وهي مقاربة أو أكبر من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الرابع إلى اهتمام ضعيف ومحدود من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له.

**5- المتغير الفرعي الخامس:** \*تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الخامس (الحوافز) بين (2.20 و 3.80)، وهي تتراوح حول قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.98 و 1.35) ومعظمها أكبر من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الخامس إلى اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له.

**6- المتغير الفرعي السادس:** \*تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي السادس (بيئة العمل) بين (2.27 و 3.77)، وهي تتراوح حول قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.73 و 1.22) وهي مقاربة أو أكبر من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير السادس إلى اهتمام ضعيف ومحدود من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له.

**7- المتغير الفرعي السابع:** تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي السابع (العلاقات التنظيمية والإدارية) بين (2.37 و 3.87)، وهي تتراوح حول قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.90 و 1.01) ومعظمها مقاربة للواحد الصحيح، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير السابع أن الإدارة لا تولي اهتماماً كبيراً للعلاقات التنظيمية والإدارية، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء العاملين.

**ثانياً:** تحليل نتائج استمارة الاستبيان للمقياس الثاني (الأداء الوظيفي)، بالاعتماد على حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ت، ومستوى أهمية المتغيرات الفرعية من وجهة نظر أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (2) وكما يلي:

**الجدول (2):** يبين نتائج الاستبيان للمقياس الثاني والمتغيرات الفرعية

المتغيرات الفرعية	الفقرات الفرعية	الوسط الحسابي للفقرات الفرعية	الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية	الانحراف المعياري للفقرات الفرعية	مستوى المتغيرات الفرعية	ت	ت الجداولية
أولاً- الكفاءة الوظيفية	* يتصف أداء المؤسسة وخماتها بالجودة العالية.	3.57	3.54	0.68	متوسط	20.304	1.699
	* يسعى العاملون في المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة.	3.47		0.68			
	* يقوم العاملون في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل أداء مهامهم.	3.03		1.00			
	* تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها تحت نسب منخفضة من الوقت والجهد والتكاليف المالية.	3.97		1.40			
	* تهتم المؤسسة بالتمثيل البشري من خلال تكوينه وتأهيله.	3.28		1.16			
	* تمتلك المؤسسة كوابل مؤهلة ومهارات بشرية عالية.	3.97		1.25			
	* تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة.	3.87		1.22			
	* تستطيع المؤسسة الموازنة بين الموارد والطاقات المتاحة من جهة والأهداف المرجوة من جهة أخرى.	3.73		1.14			
	* تمتلك المؤسسة صورة حسنة وسمعة جيدة ومؤثرة في المجتمع.	3.90		0.99			
	* تتجه نسبة المتقربون والآراء التي تقدم للمؤسسة نحو التزايد.	3.77		1.07			
ثانياً- الرضا الوظيفي	* تتجه نسبة المتقربون والآراء التي تقدم للمؤسسة نحو التناقص.	3.40	3.76	1.25	متوسط	10.812	0.05
	* مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة في تحسن ملحوظ.	3.92		1.07			
	* يهتم العاملون بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يحفظون بالأدوات والتجهيزات التي يستخدونها في العمل.	3.70		0.70			
	* تتصف العلاقة بين العاملين في المؤسسة بالمتوترين فيما بينهم لحل المشكلات.	3.97		0.76			
	* يلتزم العاملون في المؤسسة بلباس الإلزامية وتوجيهات الرؤساء.	3.70		1.09			
	* يتصف سلوك العاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	3.87		0.86			
	* تتجه نسبة المتقربون والآراء التي تقدم للمؤسسة نحو التزايد.	3.77		1.07			
	* تتجه نسبة المتقربون والآراء التي تقدم للمؤسسة نحو التناقص.	3.40		1.25			
	* مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة في تحسن ملحوظ.	3.92		1.07			
	* يهتم العاملون بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يحفظون بالأدوات والتجهيزات التي يستخدونها في العمل.	3.70		0.70			
* تتصف العلاقة بين العاملين في المؤسسة بالمتوترين فيما بينهم لحل المشكلات.	3.97	0.76					
* يلتزم العاملون في المؤسسة بلباس الإلزامية وتوجيهات الرؤساء.	3.70	1.09					
* يتصف سلوك العاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	3.87	0.86					

**1- المتغير الفرعي الأول:** \* تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الأول (الكفاءة الوظيفية) بين (3.03 و 3.97)، وهي أعلى أو مقاربة للوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.68 و 1.40) ومعظمها تساوي أو أكبر بقليل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الأول إلى أن مستويات الكفاءة الوظيفية في المؤسسة المبحوثة متوسطة، كما أكدت الفقرات الفرعية للمتغير المبحوث على أن مستوى الرضا عن الكفاءة الوظيفية متوسط في المؤسسة قيد الدراسة.

**2- المتغير الفرعي الثاني:** تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثاني (الفاعلية الوظيفية) بين (3.73 و 3.90)، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.99 و 1.22) وهي أكبر بقليل أو مقاربة من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الثاني إلى أن مستويات الفاعلية الوظيفية في المؤسسة المبحوثة متوسطة، كما أكدت الفقرات الفرعية للمتغير المبحوث على أن مستوى الرضا عن الفاعلية الوظيفية متوسط في المؤسسة قيد الدراسة.

**3- المتغير الفرعي الثالث:** تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات المتغير الفرعي الثالث (الرضا الوظيفي) بين (3.40 و 3.97)، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.70 و 1.25) وهي أكبر بقليل أو مقاربة من الواحد، مما يشير إلى تجانس متوسط في آراء أفراد العينة حول المتغير المبحوث. ويشير الاتجاه العام لفقرات المتغير الثالث إلى أن مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين متوسط في المؤسسة قيد الدراسة.

**ثالثاً:** من أجل إثبات فرضية الدراسة أو نفيها والمتضمنة: "طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة محل الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية الجزائر) لها تأثير إيجابي على كفاءة الأداء لدى العاملين

بها"، تم الاستعانة باختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول (5) كما يلي:

**الجدول (3):** تحليل تباين الانحدار المتعدد لتبیین علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

f لجدولية	للخصائص الإسلیة		للحجلیات النفسیة		للحجلیات الاجتماعیة		للحجلیات الأساسیة		للمتغیرات للمستقلة
	R	f	R	f	R	f	R	f	للمتغیرات للمستقلة
3.197 عدد	0.39	4.13	0.36	4.46	0.38	4.48	0.34	5.39	للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)
مستوى الدلالة	للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)				للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)		للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)		للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)
0.05	R		f		R		f		للمتغیرات للمستقلة (الأداء الوظيفي)
	0.42		6.57		0.34		5.33		13.96

\*- بلغت قيمة (f) المحسوبة للفقرات الفرعية لمتغير العلاقات الإنسانية (الحاجات الأساسية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات النفسية، الخصائص الإنسانية، الحوافز، بيئة العمل، والعلاقات التنظيمية والإدارية) على التوالي: (5.39، 4.48، 4.46، 4.13، 13.96، 5.33، 6.57) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية بمستوى الدلالة 0.05 وبالقيمة (3.197)، وذلك ما يؤكد معنوية نتائج التحليل.

\*- أظهرت نتائج التحليل بأن الفقرات الفرعية للمتغير الفرعي الأول (العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة محل الدراسة) لها أثر معنوي \*سلبی\* على مستوى الأداء الوظيفي، مما يؤدي بنا إلى نفي صحة فرضية الدراسة، والتي تنص على وجود تأثير إيجابي للعلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة قيد الدراسة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.

#### مناقشة النتائج:

أظهرت مجريات العرض والتحليل نفي صحة الفرضية التي قدمتها الدراسة والمتمثلة فيما يلي: "طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة محل الدراسة لها تأثير إيجابي على كفاءة الأداء لدى العاملين بها".

حيث أكدت النسبة العظمى من أفراد العينة على عدم اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية، بحيث ينصب اهتمامها الكبير على الجوانب المادية البحتة، وإهمال الجوانب الإنسانية المعنوية، الكفاءة البشرية، العلاقات الاجتماعية، احترام الآخرين، تقدير رأي العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يولد الشعور بعدم الرضا والعين، الأمر الذي يدفع العاملين للأخذ بمظاهر أخرى، تدعى التنظيمات الغير رسمية والتي قد لا تتفق مع توجهات الإدارة، ويشير الاتجاه العام للفقرات الفرعية لمتغير العلاقات الإنسانية إلى اهتمام بين ضعيف ومتوسط من قبل المؤسسة بالمتغير المبحوث والفقرات المفسرة له، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية لمقياس العلاقات الإنسانية بين (3.14 و 3.67)، وهذا ما يؤكد أن مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة يتراوح من ضعيف نوعاً ما إلى متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد العيفة، 2015، ص 130)، حيث أن مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب قيد دراسته ضعيف، وأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب، وهذا يؤدي إلى التكتلات والمجموعات المبنية على أساس قبلي، وهي تربة خصبة لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، الأمر الذي يجعل العلاقات متوترة وغير سوية، كما اتفقت الدراسة الحالية ودراسة "محمد العيفة" على أن إدارة المركب لا تهتم بالعلاقات الإنسانية، بل في كثير من الأحيان يتواطأ بعض المسؤولين في تغذية الصراعات القبلية لتحقيق مصالحهم الشخصية، وأن مثل هذه السلوكيات ينتج عنها تسرب العاملين من المنظمة في أول فرصة تتاح لهم للعمل في مكان آخر، أو بقائهم فيها رغماً عنهم ينعدم فيهم الشعور بالرضا والولاء، مما ينعكس سلباً على أداء المهام وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أكد أفراد العينة أن دور الإدارة في العمل على تشكيل وتشجيع جماعات وفرق العمل ضعيف ومحدود، إذ لا توجد رغبة حقيقية من لدن الإدارة العليا في تطوير واعتماد مثل هذا التوجه لأنه سوف يكتسب مشكلات ويقدم حلول ربما لا تستوعبها الإدارة العليا، أو ربما تعده ثقلاً إضافياً تتحمله، ونشاطاً يضعف من سلطتها، وقوة تأثيرها في الآخرين، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (رضا نبیسی، 2008، 182)، حيث أن العلاقات الإنسانية والعامة في المؤسسة محل دراسته لم تحظى بمكانة هامة، الأمر الذي يتضح من خلال عدم وجود هيئة أو إدارة مستقلة لها، كما أنه لا توجد بالمؤسسة استراتيجية محكمة تابعة من مجال العلاقات الإنسانية والعامة، بالإضافة إلى عدم وجود خطة وبرنامج للعلاقات

الإنسانية والعامّة يقوم على الجوّث، التخطيط، الاتّصال والتّقييم، كما أنّ تهميش دور العلاقات الإنسانيّة والعامّة في المؤسّسة قيد دراسته جاء مجسّدا في هيكله التنظيمي من خلال عدم إدراج خلية الاتّصال فيه، وغياب مصلحة العلاقات الإنسانيّة والعامّة جملة وتفصيلا، رغم إدراك المسؤولين بأهميتها في تحقيق أهداف المؤسّسة.

كما تبين من النتائج المتعلّقة بموقف الإدارة العليا ودورها في دعم العلاقات الإنسانيّة أنّه ضعيف وغير مشجع، خصوصا (بيئة العمل، والخصائص الإنسانيّة)، وذلك راجع إلى عدم إدراك الإدارة العليا في المؤسّسة المبحوثة بقيمة العنصر البشري وحساسيته بصفته إنسان له مشاعره، رغبته، ومشاكله، وأنّ العامل في مكان العمل لا يمكن فصله عن البيئة الخارجيّة المحيطة به، الأمر الذي إن دل فإنما يدل على عدم تفهم الإدارة العليا في المؤسّسة محل الدراسة للجوانب النفسيّة والاجتماعيّة للفرد، والتي تتمثل على تنظيم علاقته بالأخرين والبيئة التنظيميّة التي يعمل فيها، ليتمكن من أداء مهامه، أوداره ومسؤولياته بطريقة سليمة، مننظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه، وفي هذا الشّان أشارت دراسة (شامي صليحة، 2010، 193-194)، إلى أنّ عناصر البيئة التنظيميّة المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط الاتّصال، نمط القيادة، العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرارات) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا، حيث أنّ الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيميّة يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيّرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره، والعكس صحيح، أي أنّ الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وضعف المرونة، ولا يتغيّر ليوكب المستجدات من شأنه أن يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي، كما أنّ القيادة تمثّل محورا مهما في العمليّة الإداريّة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، بينما الاتّصالات الفعّالة يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في العروق من خلال المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة، أما الجماعة والعلاقات الإنسانيّة فهي تمثّل حجر الزاوية وسمّة من سمات المنظمة العصريّة، فالجماعة الفعّالة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى الاجتماعيّة التي تؤثر في ديناميكيّات الجماعة، بهدف توجيه تلك القوى نحو الارتقاء بالأداء الوظيفي بدلا من العمل على إعاقته، كما أنّ المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأى والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها تحسين طرق العمل، تقليص الصراعات ورفع الروح المعنويّة للعاملين.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى أداء المؤسّسة محل الدراسة بشكل عام متوسط، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي للمتغيّرات الفرعيّة لمقياس الأداء الوظيفي بين (3.54 و 3.83)، وذلك راجع إلى عدم الاهتمام أو إهمال بعض الجوانب، والتي من أهمها: (بيئة العمل، رفع الروح المعنويّة للعاملين، توفير وسائل الاتّصال الفعّالة، الخرائط التنظيميّة، والمعايير الموضوعيّة في تقييم الأداء، وخاصة إقامة التنظيم على مبادئ العلاقات الإنسانيّة)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير \*سلبية\* لطبيعة العلاقات الإنسانيّة الساندة في المؤسّسة محل الدراسة على كفاء الأداء الوظيفي للعاملين به، وهذا ما أكّده اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد، حيث تراوحت قيمة (f) المحسوبية للفقرات الفرعيّة لمتغيّر العلاقات الإنسانيّة بين (4.13، 13.96) وهي أكبر من قيمة (f) الجدوليّة بمستوى الدلالة 0.05 والبالغة (3.197)، مما يؤكّد معنويّة نتائج التحليل، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (فهد بن عثمان بن محمد الصغير، 2002، ص 102) أي أنّ هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والاهتمام بالعلاقات الإنسانيّة وأساليب تحسين العمل، إلّا أنّها علاقة إيجابيّة أي أنّ ارتفاع مستوى الاهتمام بمحور العلاقات الإنسانيّة بالمؤسّسة قيد دراسته أدى إلى تحسن أداء العاملين بها، وكان ذلك من خلال إشاعة جو من الصداقة والصرّاحة بين العاملين، إضافة إلى وجود مناخ مرّن يسهل التكيف معه، بالإضافة إلى وجود حجم كبير من التفاعل الموضوعي بين الإدارة والعاملين مع توفر عامل المحبة والاحترام والتقدير فيما بينهم.

واستنادا إلى ما سبق نخلص إلى أنّ الإدارة العليا في المؤسّسة المبحوثة لا تشجع العلاقات الإنسانيّة والاجتماعيّة الإيجابيّة التي تساعد الفرد للوصول إلى درجة مقبولة من الرضا عن عمله وفاعليّة أدائه، ورغم تعدد النشاطات والمزايا والاهتمامات التي يمكن للإدارة العليا تقديمها للعاملين في المؤسّسة محل الدراسة، إلّا أنّ اهتمامها انصب وبشكل متوسط على نظام الحوافز فحسب، معقّدة أنّ اكتساب العامل وتشجيعه يكون من خلال إشباع حاجياته الماديّة فقط، غير مدركة أنّ هناك حاجيات معنويّة تكمل تلك الماديّة بل وتفوقها أهميّة في كثير من الأحيان، الأمر الذي أكّدت عليه العديد من الدراسات الميدانيّة في مجال العلاقات الإنسانيّة والتي على رأسها دراسة "التون مايو" وتجارب الهاو ثورن، حيث أثبتت أهميّة النواحي السلوكيّة والإنسانيّة في تحديد كفاءة العنصر البشري، بمعنى أنّ هناك ارتباط قوي بين مستوى أداء العامل والعوامل النفسيّة، ومن ثمّ فإنّ الاهتمام بالنواحي السلوكيّة والنفسيّة ودراسة الدوافع

والاتجاهات لدى الأفراد وتوافر مناخ العمل الملائم، له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، وعلى هذا فإن توافر ذلك يتطلب مزيد من الاهتمام ببرامج التدريب والاتصال والحوافز المادية منها والمعنوية، والخدمات التي تقدم للعاملين في مستوى مقبول (النجار نبيل، 1985، ص 4).

## 6- خلاصة:

تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات تتمثل فيما يلي:

- العامل كائن اجتماعي بالفطرة يميل إلى تكوين علاقات مع زملائه ومع الرؤساء، كما يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.
- تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري من خلال تفهم حاجة الفرد والجماعة أكثر من تركيزها على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التقام والثقة المتبادلة، فرضا الفرد عن عمله إنما هو نتيجة لشعوره بالتقدير، الانتماء والمشاركة.
- عندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة طيبة بوجود احترام متبادل، فذلك يؤدي إلى أداء مثمر وفعال، ويلاحظ ذلك في مجال العمل عندما يسعى العاملون جاهدا لأداء مهامهم على أحسن وجه، وتبادل المعارف والمهارات بينهم نتيجة تواجدهم في بيئة عمل مشجعة على السعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي ينتمون إليها.
- إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل لا يقل أهمية عن الاهتمام بالحوافز المادية كما يعتقد البعض، ففي كثير من الأحيان يكون للجوانب المعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين أكثر من المحفزات المادية.
- يتضح من النتائج المتحصل عليها أن التنظيم العلمي وحده لا يكفي لنجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، لذا بات من الضروري التركيز على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية .
- ترتفع الروح المعنوية للعاملين باهتمام الإدارة ببيئة العمل من حيث الإضاءة، التهوية، الهدوء والنظافة، وكذلك تتبع حالة العاملين الشخصية ومتطلباتهم داخل بيئة العمل وخارجها.
- للعلاقات الإنسانية الطيبة أهمية ودور كبير في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وأن توتر العلاقات بينهم يؤدي إلى عكس ذلك.
- أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة قيد الدراسة لم تحظى إلا باهتمام متوسط، مما جعل هناك حاجات إلى ضرورة التركيز عليها، حتى يتحقق التوازن بين الحاجات المادية والبشرية في محيط العمل.

## المصادر والمراجع.

- أبوسن أحمد إبراهيم. (1970). الإدارة في الإسلام، الخرطوم، الدار السودانية للكتاب.
- أحمد إبراهيم أحمد. (1988). تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف التربوي، القاهرة، دار المطبوعات الجديدة.
- أشرف صبحي. (2000). نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية للبنين، القاهرة، جامعة حلوان.
- حسن راوية محمد. (1989). التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الإسكندرية، دار الفكر العربي.
- رضا نبائس. (2008). واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسنطينة، جامعة منتوري.
- روبرت سالتون ستال. (1995). العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم)، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- سلاطينة بلقاسم (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بومرداس، جامعة أمحمد بوقرة.
- صالح الشيكشي. (1969). العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة الأنجلو مصرية.
- الصغير فهد بن عثمان بن محمد. (2002). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد العزيز إبراهيم التويجري. (2003). البنية الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية رقم 14 (2/2018) (أكتوبر 2018)

فهد بن عثمان بن محمد الصغير.(2002).المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.  
محمد العيفة.(2015).أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.  
النجار نبيل.(1985).إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر.