

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية.

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم.

موضوع :

علاقات إنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

مذكرة لنيل شهادة الليسانس.

إعداد الطالب:

- شوايخي أيوب.
- حديوش فاطمة.
- خيثر لامية.

السنة الجامعية: 2019/2018.

شكر و تقدير

كفى بالمعلم احتقارا *** فمقامه مقاماً جليلاً.

كاد المعلم أن يبلغ *** مرتبة خص بها الرسولاً.

فقم له وقفة محترمة *** وقفة المتمجد ليلاً.

"كن عالماً فإن لم تستطع فمتعلماً فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم

تستطع فلا تبغضهم"

شكر

إهداء

إلى درة الأكوان في الأرض *** يشيع نورها في السماء بالضياء.

إلى أمي التي جسدت الحنان *** في صدرها جنة بلا رياء.

إن طاب لك ثمارها حلوة *** ترى رضاها صاعد تلي السماء.

ويا سفينة نوح للنجاة *** من أهوال الدنيا فتن وإغواء.

كمن تجد نائما في الصحراء *** لم يجد ملجأ إلا الدعاء.

إلى أبي الذي عوض العالم بجوده *** في شبك وسامة وبهاء.

وإلى كل صغير وكبير ساهم *** فينا من جهد وكد وعطاء.

جزاكم الله بكل خير في الدنيا *** والآخرة مقاما خير الجزاء.

الفهرس

فهرس الموضوعات:

شكر وعران.

إهداء.

➤ مقدمة.....أ

➤ الفصل الأول:

➤ الإشكالية.....3

➤ فرضية البحث.....4

➤ أهداف البحث.....5

➤ أهمية البحث.....5

➤ تحديد المفاهيم6

• العلاقات الإنسانية.....6

• الأداء الوظيفي.....6

➤ الدراسات السابقة.....7-8

➤ الفصل الثاني: تحديد المتغيرين.

الفرع الأول: العلاقات الإنسانية10

• تعريفات العلاقات الإنسانية.....10

• بعض مفاهيم خاطئة في العلاقات الإنسانية.....15

- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في منشآت ومنظمات.....18
- نظرية العلاقة الإنسانية.....21
- مبادئ العلاقة الإنسانية.....23
- الفرع الثاني: ماهية الأداء الوظيفي25
- مفهوم الأداء الوظيفي:25
- اصطلاحي.....25
- لغوي.....25
- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....27
- مفهوم تقييم أداء الوظيفي.....28
- أهمية تقييم الأداء.....28
- عناصر الأداء.....30
- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....30
- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....33 - 37

❖ الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.

- تحديد منهج البحث.....39
- دراسة استطلاعية:.....39
- حدود البحث39

- المجال الزماني والمكاني.....39
- مجتمع البحث.....39
- عينة البحث.....39
- تعريف بالمؤسسة وتقديم لمحة تاريخية حولها.....40
- أدوات جمع البيانات.....40
- الأدوات الإحصائية.....43
- استنتاج عام.....44
- ❖ خاتمة.....46

مقدمة

يعتبر الإنسان أهم أداة من أدوات الإنتاج وأهم عنصر في المنظومة والدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة، فهو مصدر الفكر والتطوير، لذلك تعمل المؤسسات على توظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبها وإكسابها المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءاتهم وقدرتهم في الأداء والعمل على إثارة رغباتهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب والمطلوب.

الفصل الأول:

الإشكالية.

فرضيات الدراسة.

أهداف وأهمية الدراسة.

الدراسات السابقة.

حدود الدراسة.

تحديد المفاهيم.

الإشكالية:

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها المركز الأساسي، فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها باعتبارها المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له، ونعتبر العلاقات الإنسانية شكل من أشكال التنظيم غير رسمي داخل التنظيم، إذ لأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إتباعها وتحقيقها.

نظراً لأهمية العامل في المؤسسة، ونظراً لدوره في زيادة تسعى من أجل رفع أداء العاملين ومن أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والإمكانيات وذلك للحصول على أحسن نتيجة فقد كان الاعتقاد السائد سابقاً أنه يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج استخدام سعت المؤسسة لوضع استراتيجيات الاهتمام بالموارد واستخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي لأساليب إضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل بالأفراد شيء ثانوي أما في الوقت الحالي فيتمثل العنصر البشري هم مداخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسوم معالم متقبلها فالأفراد هم حجر الزاوية والدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة والعاملين، مما قد

الفصل الأول: الجانب النظري.

يؤثر على مستوى رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقلة والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عملية يحدث توافقها نفسيا واجتماعيا لديه لارتباط العلاقات الإنسانية بالأداء المنظمي من خلال أربع محاور رئيسية، يتضمن المحور الأول منهجية البحث والدراسة ويتناول المحور الثاني المرتكزات الفكرية والنظرية للعلاقات الإنسانية بالإضافة على التعرف على مفهوم الأداء المنظمي وأثر العلاقات الإنسانية في تحسينه، أما المحور الثالث يتضمن الجانب التطبيقي لتحليل ومناقشة النتائج وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة؟
- هل الاحترام والتشاور والعلاقة الحسنة بين العمال يؤثر على أدائهم؟
- هل حقا العلاقات الإنسانية لها دور في تأثير على أداء العامل في

عمله؟

فرضيات الدراسة:

- العلاقات الإنسانية لها تأثير على أداء العامل في عمله.
- التواصل الحسن بين العمال يولد التعاون فيما بينهم مما يجنبهم الوقوع في مشاكل في العملية الإنتاجية.

أهداف البحث:

- لفت انتباه مسئولى المنظمات ومدرائها حول أهمية بيئة العمل والعلاقات بين العمال فى تحسين أدائهم والارتقاء فى مستوى العمل.
- تقديم مفاهيم نظرية وتحليلية عن الدور الإيجابى للعلاقات الإنسانية وأداء العمال.
- تقديم بعض النصائح، حلول، وتوصيات التى يمكن من خلالها تحسين أداء المنظمة قيد الدراسة.

أهمية البحث:

من خلال هذه الدراسة البسيطة والمتنوعة يمكن أن يستفيد مدراء المنظمات منها لمعرفة أنواع الحاجات للعاملين والتي تمكنهم من رفع أدائهم وتحسينه حتى تمكنهم من رفع وزيادة مستوى الإنتاج كما أن هناك افتقار كبير حول هذه البحوث التي تتناول الجانب الإنساني فى بيئته العمل وهذا البحث بإذن الله سيكون بمثابة خطوة إيجابية فى تحسين هذا الجانب وتسليط الضوء عليه.

تحديد أهم المفاهيم:

علاقات إنسانية:

اصطلاحاً: هي كيفية التنسيق بين الجهود لأفراد المختلفين من خلال إجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. إجرائياً: أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استمراريتها. (وليام كالباترك).

الأداء:

لغة: الاتصال والقضاء والإتيان.

اصطلاحاً: يقصد به النظامية والرسمية التي تعبر عن مكان القوة أو مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها لأفراد الذين كلفوا بانجازها والقيام بها.

تعريف الإجرائي للأداء: نشاط الفرد من انجاز مهمة أو عمل معين يكون مخصص

له بنجاح. (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بورقلة).

الدراسات السابقة:

- دراسة يسرى محمد 2005: (إنتاجية العنصر البشري).

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاجية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الاهتمام لسياسات التعامل مع الفرد العامل وبأنواع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها تأثير على زيادة الرغبة القوي العاملة في الإنتاج كما أن للاهتمام بالتدريب الإداري والفني والأمن الصناعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- دراسة فاطمة محمد رفيدة 2009: (دور العلاقات الإنسانية بين

المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في الزيادة الإنتاجية).

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقات الإنسانية للمنتج سواء مع زملائه أو مع رؤسائه وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها أن العلاقات السائدة في المصنع قيد الدراسة كانت أقرب إلى الغير رسمية، كما أن المنتج يعطي أولوية للعلاقات الإيجابية التي يكونها مع زملائه ورؤسائه من حيث العوامل مؤثرة في زيادة إنتاجية.

- دراسة محمد أحمد إسماعيل 2009: (أهمية العلاقات الإنسانية في

إدارات والتعليم).

تشير الدراسة إلى ظهور الأسس العلمية للتنظيم الرسمي والتي تقوم على اللوائح والقرارات والعقوبات الإدارية، والتي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والتي ترتكز

الفصل الأول: الجانب النظري.

على الجوانب الإنسانية لا نتعرض مع الربحية وأن مفهومها لا يتبع من عامل المنفعة

فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة. (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن الماجد العامة).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرات.

الفرع الأول: ماهية العلاقات الإنسانية.

تعريفات العلاقات الإنسانية.

بعض المفاهيم الخاطئة حول علاقات إنسانية.

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات.

نظرية العلاقات الإنسانية.

مبادئ علاقات الإنسانية.

الفرع الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء الوظيفي.

أهمية تقييم الأداء.

العوامل المؤثرة في الأداء.

أهمية تقييم الأداء.

أهداف تقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء.

الفرع الأول: ماهية العلاقات الإنسانية.

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب وظروف منشئها وهذا ما سنوضحه فيما يأتي.

تعريفات العلاقات الإنسانية:

يقصد كلمة علاقة وهي مفرد "علاقات" مترابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية. أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا المصطلح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين.

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير على أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين لطرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين. (حسين علي وآخرون، 2004، ص71).

كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العلمي والروحي المشترك. (م، روز نتال وب، 1981، ص248).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

فتعريفات العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى عمليات تحفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا للإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع. (محمد بمن عابد، متساوية الدوسري، 2005، ص26).

ومن جهة أخرى فإن "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك الإنساني المرغوب فيها، ولضمان استقرارها". (حسين عبد الحميد أحمد رضوان، 2004، ص71).

ويطلق لفظ "علاقات إنسانية human relations" 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.

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها "تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه، كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل. (سنواني صلاح، 1999، ص497).

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

وترى "مادلين غرافيتز" أن العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل V، إنها تتطلب وعياً بالطريقة التي يتصرف بها على

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبطة بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها الآخرون.

ومنه نجد أن الصلات الإنسانية داخل المنظمة تقوم على أساس شعور مشترك بين العمال وبينهم وبين الرؤساء، تمليه ضرورة انتماءهم إلى نظام واحد (تسري عليهم لوائح تنظيمية واحدة، وظروف واحدة، وهدف مشترك واحد)، وهو ما معناه أنهم ضمن مجتمع واحد، فيه لكل فرد وإحياء وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية.

فلكل تصرفات الإنسان أثره أو كما يقول علماء الطبيعة (لكل فعل رد فعل)، والإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين كل تصرف من تصرفاته تقريبا يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صدهاء فيهم، يدفعهم غالبا الإتيان نوع معين من التصرفات ولها بدورها أثر أوصداها ونستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم (التجارب) أو إذا استعرنا تعبيراً آخر من علماء الطبيعة (التفاعل) وهو الحجر الزاوية في العلاقات البشرية والطابع المميز لهذه العلاقات، ومنه من الضروري التأكد على العلاقات الأفراد في مكان العمل وكذلك التأكد على قيم الأفراد في نفس الموقع. (حسين بلعجوز، 2010، ص34).

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية،

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

مرافقة العملية التعليمية والأسرية وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

كما يعد أيضا من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولا من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم، والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين، كل ذلك في النهاية يحقق نوعا من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة رؤساء ومرووسين.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضها وكلاما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليه بهدف تطوير السلوك الإنساني، إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط والانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالبا ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي مجال من مجالات الإدراك يعني بإدماج الأفراد في وقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإتباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وتعرف في هذا المجال بأنها مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ص72).

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير "ديفز" إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية. (أحمد إبراهيم أحمد، 2002، ص62).

ويعرفها آخرون بأنها "فن التعامل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والإقناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة أو لفكرة 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. (عبد الوهاب علي محمد، 1985، ص21).

كما يمكن أن نضيف إلى ما سبق ما ذهب إليه "ستيف ديك" بأن العلاقات الإنسانية تتغذى إلى أكثر مما ذكر إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزملاء في العمل تجاربهم الحياتية وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن أصدقائهم وحتى عن

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

حياتهم العائلية بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم في بعض شؤون والعلاقات العائلية الخاصة، فهي تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه شتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك.

بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية.

هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يقع فيها كثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية منها ما يلي:

- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، ولا شك أن كل مسئول يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المدراء ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل وعلى هذا الأساس فإنهم، يتحدثون على أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته.

- ولكننا إذا نظر إلى المشكلة من ناحية أخرى فإننا يتساءل "طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام فلماذا ليست شائعة بين الأفراد ولماذا نجد تطبيقها عسيراً؟ والواقع أن العلاقات الإنسانية تعلم المعارف الفنية من الطبيعة البشرية،

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

وتتمية المهارات الاجتماعية والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة. (أحمد إبراهيم أحمد، ص 62).

- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة "الإنسانية" والصفة "الشخصية"، حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلت تقترن بالموضوعية والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب.

- يعتقد أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإرادة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير بالمؤسسة والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف منظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.

- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمدار عليها إلى حد التواطؤ أحيانا والتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة العيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل، لكن مثل هذا التفكير مناف لما نادى به العلاقات الإنسانية، فهي لا تدعو إلى أن تكون على حساب العمل والكفاءة والعدل، وإنما ظهر كدعوة لزيادة العمل حسن وكفاءة وعدلا. (أحمد إبراهيم أحمد، ص 64).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية حسب أصحاب هذا الاعتقاد هي إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، إن العلاقات الإنسانية ليست شعارا مقرونا بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته، إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للأفراد - فرادى أو جماعات - بدوافعهم وقيامهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة وعلى الجانب الآخر، يعتقد بعض المدراء أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم، واحتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة، وحجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجيدون من المرؤوسين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، ويعتقد كثير منهم أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل بمفردهم، وأنه لو يلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وأن لا ينفرد بها بنفسه، وهي القيادة الشورية التي يسعى من خلالها القائد إلى

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ويصمم ويرسم خططها ويحدد وسائلها، كما لا يمكنه إجبارهم أيضا على إتباع النظام الديمقراطي، فإذا لم يمكن المرؤوسين على استعداد وراغبون في الاشتراك في وضع السياسة المنظمة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، حيث أن إشراكهم في اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها الرئيس قيادته وتوجيهه الحكيم. (أحمد قوراية، 2012، ص72).

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات:

عموما ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام إلى موضوع العلاقات الإنسانية في المنشآت ومنظمات العمل إلى:

- حركة الدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكثر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة وصنع معايير ومستويات لأداء الأعمال وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكثر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول لتحقيق الكفاية الإنتاجية إلا أنها اهتمت باشتغال العامل دون مراعاة لظروفه وطاقته وحاجاته، لأن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس تمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان وتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن النفسية والاجتماعية عن طريق الوظيفة والعمل.

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولته الدفاع عن مصالح العمال، وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة له وقيام هذه النقابات في الكثير من البلدان العالم المتقدم صناعيا وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية الأمر الذي اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية.

- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، فقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل وفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة المنشآت الكبرى والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون له من عمل بمختلف الطرق والأساليب.

- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء بالمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها.

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم بالتوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.

- التغيير المستمر الذي يشمل عمل الأعمال وفرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض، وهذا التغيير يسير بخطوات سريعة متلاحقة، وهذا التغيير قد شمل آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير سيود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية وهذا الوضع يفرض اهتمام بالعلاقات الإنسانية بتزويد العمال بالمعلومات التي تمكنه من تقبل التغيير.

- التأكيد على أن المنشأة جانبين: الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة.

- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنشأة، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطويرها داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاناتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم.

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، دفع بالكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية ومحاولة تحقيق رضا العاملين.

- التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون في الجوانب المادية فقط ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على العمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرون بالأمن والتقدم والنجاح والانتماء. (لوكيا الهاشمي، 2007، ص105 - 109).

نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة والمصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته فالعلاقات الإنسانية هي نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية على جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء، وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك تكيف نفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفاءة الإنتاجية. (محمد فتحي عكاشة، ص65).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري وجانب العلوم السلوكية والتي تشق منهجيا عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة "هاوثورن" خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20، فقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية، للتأيلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال.

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، ومثلا "هنري فايول" من أهم ميادينه: التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال.

و "ماكس فيبر" هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيقي الإنتاجية فكلهم إذا اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وبأن له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، أصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتحقيق القواعد التنظيمية بصرامة. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، ص93-94).

فأول ما بدأه "مايو" في دراسته الاهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج ثم ما لبث أن التحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال بسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح "التون مايو" إن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. (السيد الحسيني، 1983، ص124).

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية للعلاقات الإنسانية إلى الآتي:

- إن المنظمة بناء اجتماعي.
- للحوافز المعنوية دور في إدارة دوافع الأفراد في العمل.
- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية، والاجتماعية.
- للجماعة لغير الرسمية في المنظمة دور في تحديد الاتجاهات للأفراد العاملين وأدائهم.
- إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المعارف الفنية. (رضا صاحب أبو حصد ال علي، سنان كاظم الموسوي، ص55- 56).

مبادئ العلاقة الإنسانية:

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع "هاثورن" ومنها:

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المعدلين غير مترابطين فيما بينهم.

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية ومستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتعرضها على أعضائها.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- إن السبيل في تحقيق هذا التقارب هو إدماج تنظيم الغير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات غير الرسمية التي تجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين. (علي عربي وآخرون، 2007، ص35).

الفرع الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء الوظيفي:

مفهوم اللغوي: في معجم الرائد عرف انه "إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه" (جبرات مسعود 2005).

كلمة أداء مشتعلة من الفعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي للفصل أدى إلى المعنوي لمشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال فلان الدين بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدنى بها و أدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. (محمد مبيضين عقله 2001).

ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة Performance في اللغتين الفرنسية والإنجليزية التي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "Performance" المشتقة من الفعل "Performer" الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: انجاز أو تنفيذ وفي القرن الخامس عشر أخذت منه اللفظة الإنجليزية "to perfume" التي تتبثق من اللفظة "Performance" التي تعني في الوقت نفسه انجاز عملية مهمة بالنتائج التي تتجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه. (محمد مبيضين عقله، 2001).

المفهوم الاصطلاحي: يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني والأبعاد، ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

في مجال التسيير مأخوذ من فعل المالية ويعني "تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وقا لأسس وقواعد ومعايير محددة. (محمد مبيضين عقلة، محمد جرادان).

وهو المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه وسيتقدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

والأداء الوظيفي هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل منظمة. (خليفات، ع. ف، المقارنة، 2011).

كما يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة. (بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي، 2010).

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: من المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين تقوم أداءهم ولا تغفل الدور الكبير لتأثير لهذه الظروف على أداء الأفراد.

وحسب قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف تقييم الأداء على أنه مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق الأهداف، أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد من أجل تحسين والتطوير والتغيير. (قاسمي، 2011).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

وأيضاً يعرف تقويم الأداء على أنه إصدار حكم على قيمة لأشياء أو الموضوعات والأفكار بهدف اتخاذ القرارات أو إجراءات علمية بشأنها لتعديلها أو تصحيحها أو تخليصها من نقاط الضعف والعدول عنها. (منفريوس، هيام، 2016).

العوامل المؤثرة على الأداء:

- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعادلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز 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.
- عدم مشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في مستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة انجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهتمين في المنظمة. (توفيق محمد عبد محسن، 2003 - 2004).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي اللذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء موظف بالترقيات أو العلاوات والحوافز التي يحصل عليه كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهنا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز العقلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير منتج.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين وقدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر لعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. (توفيق محمد عبد الرحمن المحسن، 2003 - 2004).

أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- تحديد مدى كفاءة الفرد
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترفيه، علاوة، مكافأة...).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله
- بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام
- فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبته وتقييم جهود
- العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار
- وتدريب العاملين. (غربي علي وآخرون، 2007).
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختيار
- على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- (غربي علي وآخرون).
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات
- النوعية، (الموارد البشرية الجيدة).

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، تدريب).

عناصر الأداء: تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء ويشير كثير من الباحثين إلى أن

أهمها ما يلي:

• **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية

العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• **كمية العمل المنجز:** أي مقدار للعمل الذي يستطيع الموظف انجازه في

الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

• **المثابرة والثوق:** وتشكل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمليه

مسؤولية العمل، وانجازه في الوقت المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله. (توفيق محمد عبد المحسن، 2003/

2004، ص8).

أهداف تقييم الأداء الوظيفي: إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة

عينات يقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير والفرد، جزها فيما يلي:

1- **على مستوى المنظمة:**

• إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد

شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

• رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما ساعدهم على التقدم والتطور.

• مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

• تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات. (الهيني خالد عبد الرحمن، 2005).

• تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

• دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو مشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم. (الصيرفي محمد، 2007).

2- على مستوى الفرد العامل:

• دفع العاملين على العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على الاحترام والتقدير رؤسائهم.

• شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار وقد أشار

فيصل حسونة على ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تزويد المدراء ومنتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يستغلها بشكل موضوع وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترفيه والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافأة المالية بناء على مستوى لأداء وتمييز مما يساعد على وضع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

■ يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك. (حسونة فيصل، 2008).

طرق تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء الوظيفي أو تقييم الأداء إلى

مجموعتين: الطرق التقليدية، والطرق الحديثة وهي كالتالي:

- **الطرق التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف

المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق ما يلي:

• **طريقة التدريب البسيط:** يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة 4 درجات

حيث يرتب المقيم الأفراد، حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والاسوء

المرتبة الدنيا. (حجاري محمد حافظ، 2005).

• **طريقة المقارنة الزوجية:** إن كثرة العمال يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن

ذلك قد يؤدي إلى أخطاء الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد، لذا تستعمل طرق

المقارنة الزوجية أي مقارنة كل زوج من العمال على حدة، وتكون مقارنة كل

فرد مع جميع العمال ويكون عدد المقارنات على الشكل التالي: [(ن(ن-

1)/2 حيث ترمز "ن" إلى عدد العمال المطلوب ترتيبهم، وهذه الطريقة

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة. (درة عبد البارى إبراهيم وآخرون).

• **طريقة التدرج:** تعد هذه الطريقة من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة وأكثرها شيوعاً في أغلب المنظمات والهيئات الإدارية، وبموجب هذه الطريقة يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء وتقييم موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقدير من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا بأس به ثم غير مرضي، ونفترض هذه الطريقة أن الشخص المكلف بعملية التقييم ملم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظف، ويعاب على هذه الطريقة أنها تسم بكثير من الذاتية لا الموضوعية الأمر الذي يبقى عدم الاعتماد على نتائجها أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليها. (ربابعة 94-2005).

• **طريقة التدرج البياني:** هذه الطريقة تعتمد على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني المحددة ووفقاً لدرجة امتلاك هؤلاء الأفراد لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

• **طريقة قوائم المراجعة:** فإن هذه الطريقة تعتمد على تحديد قائمة من الأسئلة التي تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تميز الأداء الكفاء للعمل، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال أما بنعم أم لا حسب رأيه في الموظف مع وضع قيم لكل سؤال على تكون القيم سرية ومن حق الإدارة فقط. (رباعية 95 - 2005).

• **طريقة المقال الوصفي:** هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظات مباشرة والسجلات وملاحظات الزملاء والمراجعين، ويلاحظ تأثير التقييم لأن يكون متمحورا حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزة، دون شمول هذا التمركز للأعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يوميا كما أن هذا التقييم لا يرتبه المدراء والمشرفون لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً. (الفيبوي، 2003، ص78).

• **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب فيليه تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعا، عادة ما تكون هذه العبارات ثنائية تعبر من نواحي إيجابية وأخرى سلبية وتشير هذه الطريقة بالبعد من التحيز الشخصي، حيث أن التقدير يتم

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

بواسطة جهة أخرى وهي التي تعطي التقديرات بكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم.

• طريقة المواقف الحرجة: في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات

الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعاليات

الأداء، هذه المواقف الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال

فترة محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل

الوظيفي. (زربي، 2014، 76).

- الطرق الحديثة: هناك العديد م الأساليب والطرق الحديثة لقياس أداء العامل

بمعادلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل.

• المقياس السلوكي المتدرج: إن طريقة المقياس السلوكي المتدرج تبني على

منهج طريقة الأحداث الحرجة حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه

اعتمادا على مواكبة سلوك المرؤوس محاولة تدريجي في شكل يسهم في

تقييم أداء الفرد.

• مقياس الملاحظة السلوكية: بموجب هذا المقياس يقوم المقيم بتسجيل

سلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة لذلك فإن هذا المقياس

يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك العقلي بدلا من السلوك المتوقع،

الفصل الثاني: تحديد المتغيرين (العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي).

أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على

السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم سلوكيات العاملين. (زربي، 2014، 77).

• **مراكز التقدير:** هو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير العمال، وفيه يتعرف

الموظف على عدد من الخبرات يقيم من خلالها أداؤه ويقوم بذلك عدد من

المختصين المدربين ومن تلك الخبرات دراسات حالات والقيام بتمثيل الأفراد

واجتياز امتحانات شفوية وتحريره. (بوزيان، 2015، 145).

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** إن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق

المرؤوس للأهداف التي سبق وان اشترك مع الرئيس أو المسئول في

تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه هذه الطريقة أيضا طريقة التقييم على

أساس النتائج. (فاضل، 2014، 54).

• **طريقة تقييم 360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم لأداء بواسطة كل من

المهتمين به وبعده طرق وبعده أزمنا وفي آن واحد، أي أنه يتم بواسطة

الرئيس والزملاء والمرؤوسين باستخدام عدة طرق مثل: قوائم تقييم والإدارة

بالأهداف. (زربي، 2014، 77).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.

المنهج المتبع.

الدراسة الاستطلاعية.

حدود البحث.

مجتمع البحث.

عينة البحث.

التعريف بالمؤسسة وتقديم لمحة تاريخية حولها.

أدوات جمع البيانات.

الأدوات الإحصائية.

استنتاج عام.

تحديد منهج البحث:

تماشياً مع أهداف وطبيعة البحث، قمنا باختيار المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة وهذا لفرض وصف واقع العلاقات الإنسانية في تأثيرها على أداء العامل في المؤسسة خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الاستطلاعية:

دراسة أولية للتعرف على ميدان البحث وهل البحث قابل للدراسة والتي من خلالها نحاول تحقق مدى قابلية الفرضي للتحقق.

حدود البحث:

مكان إجراء البحث:

تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية البويرة.

المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة الميدانية في شهر فيفري 2019.

مجتمع البحث:

يتراوح عددهم الإجمالي نحو 200 عامل.

عينة البحث:

لقد قمنا بتطبيق هذه الدراسة على عمال مصلحة الاستثمار والذي يتراوح عددهم

نحو 42 عامل، وذلك بتاريخ (2019 /02 /03 - 2019/02/06).

تعريف بالمؤسسة تقديم لمحة تاريخية حولها:

هي إحدى تعاونيات على مستوى الوطني تأسست على يد المستعمر الفرنسي سميت بتعاونية الحبوب والبقول الجافة وذلك سنة 1830م، وتم هيكلتها في تاريخ (10 / 07 / 1964)، بمرسوم وزاري رقم الاعتماد (104/09)، برأس مال قدره 130.000 د.ج تحت اسم تعاونية الحبوب والبقول الجافة (C. C. L. S) وهي تابعة للديوان الوطني المهني للحبوب الذي يقع مقره في الجزائر العاصمة، شارع فرحات بوسعد، مهمتها تسويق الحبوب والبقول الجافة عبر كامل وحداتها (البويرة وسط، عين بسام شرقا، سور الغزلان جنوبا)، بقدرة تخزينية تصل إلى 1.080.000 قنطار بين الحبوب والبقول.

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:

تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقمنا بتوزيعها على عينة من العمال في وحدة الإنتاج للمؤسسة، وشملت هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة المطروحة بشكل مفتوح ليجب عليها العمال بكل أريحية وبدون ضغط وتم صياغتها لعكس وجود العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها على أداء العامل.

استبيان حول العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة:

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

السن: 20 - 30 40-50 50 فأكثر

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي مابعد التخرج

سنوات الخبرة في هذه المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة 20 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

طبيعة العلاقات في المؤسسة:

هل تجمعك علاقة طيبة مع الموظفين:

نعم لا

هل عادة ما تميز العلاقة بين الموظفين ب:

صداقة وتعاون

صراع وتنافس

لا شيء

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.

هل تجمعك علاقات اجتماعية مع زملائك في العمل خارج أوقات الدوام؟

نعم لا

هل هذه العلاقات الاجتماعية موجودة بينك وبين رئيسك في العمل؟

نعم لا

هل هناك مساعدات مادية ومعنوية بينك وبين زملائك في العمل إن لزم الأمر؟

نعم لا

هل يشجع مديرك هذا النوع من المساعدات بمشاركتم مثلا؟

نعم لا

هل نجد أن هناك ثقة بين الموظفين؟

دائما أحيانا أبدا

هل هذه الثقة موجودة بين الموظفين والمدير؟

دائما أحيانا أبدا

هل تعملون كفريق متجانس ومتكامل؟

دائما أحيانا أبدا

هل شعورك بالرضا يدفعك للعمل بعد وتفاني؟

دائما أحيانا أبدا

هل هناك مساهمة لحل المشكلات والمشكلات والنزاعات؟

دائماً أحياناً أبداً.

هل توفر جو عمل إنساني في مؤسستك يشجعك على الأداء الجيد؟

دائماً أحياناً أبداً

هل يتحسن أدائك حين تعمل مع شخص غيرك

دائماً أحياناً أبداً

هل يسعى قائدكم على العمل لارتقاء أداء الموظفين بالمؤسسة

دائماً أحياناً أبداً

بنظرك هل ترى أن نجاح أو فشل لإدارة يعتمد بدرجة الأولى على أداء موظفيها

دائماً أحياناً أبداً

(بن شخرون حميدة، دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية، 2016/2015).

الأدوات الإحصائية:

كأداة إحصائية وبما أننا بصدد دراسة موضوع يتعلق بتأثير العلاقات الإنسانية على

الأداء الوظيفي للعمال قررنا استعمال معامل الارتباط كأى مربع X^2 كونه المناسب

لهذه الدراسة وهو اختبار بسيط يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين

شيين أو متغيرين في البحث يجرؤ هذا الاختبار عن طريق مقارنة قيمة يحددها

الباحث مسبقاً لفرق المستوى المعنوية (ألفا) بالقيمة المسماة (P- Va lie) تحسب من

البيانات المتوفرة حيث سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين إذا ما كانت هناك علاقة بين الاثنين أم لا.

الاستنتاج العام:

من خلال كل ما تطرقنا إليه وما قمنا به من تطبيقات في المؤسسة نستنتج مدى الانسجام وحسن العلاقة بين العمال وما بينهم أثناء العمل وبعد العمل وحسن اتصالهم مع إدارة المؤسسة وهذا ما يؤثر إيجابيا على أدائهم في العمل وبهذا تكون زيادة في الإنتاج.

الختامة

يعد العامل أو المورد البشري عنصر مهم يلعب دورا فعالا في نجاح أي مؤسسة فهو يقوم بتسيير الشؤون الإدارية والعملية في المؤسسة وبواسطة تدابير وقراراته السليمة تتحقق لأهداف المطلوبة وهذا الأمر لن يثمر إلا إذا قمنا بالاهتمام بالجانب الإنساني وأعطينا للفرد العامل أهمية في المؤسسة ليكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العامل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار
الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002.
- أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، الأردن، 2003/
2004.
- جبران مسعود، الرائد، معجم لألبناني في اللغة والأعلام، ط3، بيروت، دار كلملايين
مؤسسة ثقافية وترجمة والنشر، 2005.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2010.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة الشباب
الجامعة، 2004.
- حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظيفي
والاستراتيجيات، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004.
- خليفات، ع، ف، مطارنة، ش، (2011)، أثر الضغوط العمل في الأداء الوظيفي
لدى مديري المدارس الحكومية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27.

- رضا صاحب أبو حامد ال علي، سنان كاظم الموسي، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان.
- الزبيبي، أ، (2014)، استراتيجية التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية لأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر.
- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد18، دار المعارف، 1983.
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- الصبرني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، اسكندرية، 2007.
- عبد الله بن عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- علي عربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007.
- غريب علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية.
- الفيوي، ن، س، (2003)، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

- قاسمي، ن، (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- م، رونتال، و، ب، بودين، المؤسسة الفلسفية، تر: سمير كرم، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1981.
- محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- محمد مبيضين عقلة محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبع الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- منفريوس، ن، ف، هيام، ش، خ، (2016)، عمليات الممارسة المهنية (طريقة العمل مع الجماعات في إطار نظام الجودة)، المكتب الجامعي الحديث.
- ناضل، ف، (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران، الجزائر.

هيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

المذكرات:

- العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة.
- الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الصحة الجهوية للإذاعة والتلفزيون، دراسة ميدانية بورقلة.
- منال عبد الحميد عبد المجيد، العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين أداء المنظمين، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة،
- بن شخرون حميدة، دور القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (C. N. A. S)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2016/2015، بسكرة.

الملاحق