

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 Ulhağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



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

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

عنوان المذكرة:

## العلاقات الإنسانية وتأثيرها في الأداء

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

- ارزقي عبدا لنور

من إعداد الطلبة :

- إبراهيمي ملاك أية

- بوقرنين حنان

- دحماني تسعديت

السنة الجامعية 2022/2021

# الشكر والتقدير

نحمد الله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي و الذي  
أهلنا الصحة و العزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور **ارزقي عبد النور** على كل ما  
قدمه لنا من توجيهات و معلومات ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا.

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من ساندتني في صلاتها و دعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني أفراحي و أساتي إلى نبع الحنان إلى أجمل أم في العالم إلى أمي الغالية و العشق المقدس.

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء إلى من سعى من اجل راحتني و نجاحي إلى أعظم رجل في الكون أبي العزيز .

إلى أجمل أختين في العالم زينب و صبرينة و إلى كتكوت العائلة قطي لوكي.

إلى أصدقاء دربي لميس و سامي أدامكم الله خير صديق و رفيق.

إلى العمات و الأعمام الذين كانوا سندا لي طيلة مسيرتي الدراسية و الذين اخذوا بيدي للوصول إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى الخالات و الأخوال الذين ساهموا بدعمهم المعنوي.

إلى جدتاي اللتان لم تبخلا علي بالدعاء.

إلى أبناء الأعمام: نزيه, رانيا, يسرى, لطفي, مايا, رامي, سيلين, دينا, تمانى, الينا, طاهر.

إلى أبناء الأخوال: أنيس , ميدو, سيمو, زاكي, يونس, ادم , إكرام, سيرين, إبراهيم, خديجة, إيمان, وصال, هبة, سارة , مريم .

و إلى الأستاذ الكريم **عبد النور** الذي ساندنا من اجل إتمام هذا العمل.

أقدم لكم البحث, و أتمنى أن يحوز رضاكم.

ملاك أية

# الإهداء

بعد الصلاة والسلام علي خير الأنام حامل رسالة الإسلام " محمد " صلي  
الله عليه وسلم لعمل أهدي هذا إلي:

أعز و أغلى ميمكن التضحية من أجلهما ؛ فهما سبب وجودي في الحياة  
،وسندي و دعمي لخوض المسار ،"والداي الكريمان " اللذين أمل من الله  
عز وجل أن يطيل عمريهما، ويقدرني دائما على إسعادهما و إرضائهما.  
إلى من جمعنتي بهم ظلمة الرحم ، إلى من يحملون في أعينهم ذكريات  
طفولتي وشبابي.

إلى إخواني الذين ساعدوني كثيرا وأهدوني بالعون.  
إلي الأهل والأقارب واحداً واحداً ،كبيرهم و صغيرهم ، دون استثناء.

بوقرنين حنان

# الإهداء

الى اعز موجود وأقربهم الى قلبي الى ابي دوما...

الى اخوتي الأربعة، الى زملائي واصدقائي، الى جميع افراد الاسرة  
التربوية، الى اساتذتي واهل الفضل على اللذين غمروني بالتقدير  
والنصيحة والإرشاد.

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلى السداد والتوفيق.

تسعديت دحماني

الصفحة	العنوان
I	شكر و تقدير
II	الإهداء
V	فهرس الدراسة
1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
2	تقديم الموضوع
2	أهمية الموضوع
3	أسباب اختيار الموضوع
3	أهداف الموضوع
4	طرح التساؤلات
4	الفرضيات
4	خلاصة
	الفصل الثاني
5	تمهيد
5	تحديد المفاهيم
11	خلاصة
	الفصل الثالث
12	تمهيد
12	الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: العلاقات الإنسانية
17	تمهيد
18	مفهوم و نشأة العلاقات الإنسانية
18	تعريف و مداخل العلاقات الإنسانية
43	نشأة العلاقات الإنسانية
48	نظريات العلاقات الإنسانية
49	دراسة التون مايو
53	أعمال "لويدي وارنر" و بحوث لجنة العلاقات الإنسانية

54	خلاصة
	الفصل الخامس: الأداء
57	تمهيد
58	مفهوم الأداء الوظيفي
58	أهمية الأداء الوظيفي
59	أنواع الأداء الوظيفي
60	خصائص تقويم الأداء الوظيفي
66	قياس الأداء الوظيفي
74	أسباب فشل الأداء الوظيفي
76	خلاصة
77	الخاتمة
	قائمة المراجع

مقدمة



## مقدمة

تسعى الإدارة العليا في أي منظمة من أجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة ، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا أن رفع الأداء يتم عن طريق تطوير الخدمات ، باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، رقي الأساليب بالإضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل في الأفراد شيء ثانوي ، أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي ولخدماتي على حد سواء وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال وكذلك الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والعاملين مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين ، وبالتالي على مستوى أدائهم من خلال الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز ، فرضا الفرد العامل عن عمله يحدث توافقا نفسيا واجتماعيا لديه لارتباطه بالنجاح في العمل وإظهارا للأهمية البالغة التي يلعبها العامل البشري في حركة المؤسسة واستمرارها والمركز على كفاءتها وأدائها العام والذي يظهر عن طريق الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمال ، كما تجد القرآن الكريم أيضا يحرص على تأطير العلاقات بين الناس على أسس من المثل العليا و الأخلاق الفاضلة بالقول والفعل وحتى بالرمز فقد حث على حسن التعامل ودمائة الطبع و طيب الحديث و الإحسان فيه و أيضا يحرص على عدم التكبر و البساطة في التعامل والابتعاد عن الفضاضة و الغلظة فمجامع الدين كلها هي التعامل حيث جاءت هذه الدراسة مركزة - وبالأساس - على إبراز الدور الكبير للجوانب الإنسانية في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة . حيث قسمت الدراسة إلى خمس فصول تضمن

الفصل الأول الإطار العام للإشكالية والذي تطرقنا فيه الأهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختيار الموضوع وطرح التساؤلات و الفرضيات ... الخ . ، وفي الفصل الثاني تناولنا تحديد المفاهيم . أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه الدراسات السابقة . وفي الفصل الرابع تناولنا العلاقات الإنسانية ، أما الفصل الخامس والأخير فقد تطرقنا إلى الأداء .

الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار العام للإشكالية :

### تقديم الموضوع:

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة - بشرية , مادية , فنية....) تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة لذلك تعتبر المؤسسة مجالاً لتفاعل الأفراد فيما بينهم و تبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين, و تختلف المؤسسات حسب النشاط و الحجم و الطبيعة و الأهداف.

و تعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم, إذ الأفراد لهم آمال و طموحات و أهداف يريدون إشباعها و تحقيقها, فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد وسيلة للربح المادي و الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين و ميولهم و هذا ما سيمس احد الجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة و هو أداء جيد من خلاله نقيم أو نقيس أداء المؤسسة ككل, و نظراً ما له من أهمية بالغة فان اغلب المؤسسات تهتم بمتابعته و مراقبته و قياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر, وهذا لمعرفة مدى كفاءة و فعالية العمل بالمؤسسة.

الإشكالية: ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في الأداء لدى الأفراد العاملين .

### أهمية الموضوع:

إن هذه الدراسة تمثل أداة تشخيصية مهمة لعدد من المشكلات الواقعية في مجال العمل المنظمي حيث يمكن أن يستفيد المديرون منها في معرفة أنواع الحاجات للعاملين و تأثيرها على أدائهم حتى تمكنهم من زيادة فاعلية الأداء المنظمي هذا بالإضافة إلى أن الدراسة ستركز على أهمية العلاقات الإنسانية لاسيما و أن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث و الدراسة و هناك افتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية بشكل وافي و لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنساني و الطبيعية البشرية وتأثيرها في أداء العاملين.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانية و تأثيرها في الأداء و التي يمكن أن نقسمها إلى:

### أسباب موضوعية:

- محاولة حصر إبعاد تأثير العلاقات الإنسانية في الأداء.

- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الأداء داخل المنظمة.

- محاولة فهم و تحديد أهم العوامل التي تحقق الأداء داخل المنظمة.
- محاولة فهم و تحديد أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل و إنتاجية المؤسسة.

### أسباب ذاتية:

- بحكم اطلاعنا على ميدان العمل فان العلاقات الإنسانية تؤثر و تتأثر في أداء العامل و النتائج العملية داخل المنظمة.
- رغبتنا في إشباع فضولنا حول العلاقات الإنسانية و تأثيرها في الأداء.
- الرغبة في تأسيس مشروع شخصي نريد أن نتطرق لمعرفة القوانين و القواعد التي تسير عليها الإدارة في بيئة العمل.

### أهداف الموضوع:

- تقديم مفاهيم تحليلية نظرية عن الدور الايجابي للعلاقات الإنسانية في تأثيرها في الأداء.
- بناء نموذج قابل للاختبار يوضح العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء.
- تلمس الفروق و جوهريتها بين متغيري الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات التي تحسن من أداء المنظمة موضوع الدراسة.
- توجيه أنظار قادة المنظمات عموما و المبحوثة خاصة إلى الدور الذي تلعبه بيئة العمل المريحة و علاقات العمل الفاعلة في الارتقاء برضا العاملين ثم بمستويات الأداء المنظمي.

### طرح التساؤلات:

- هل يتأثر الأداء بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين؟
- هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير في الأداء؟
- إلى أي مدى يتأثر الأداء لدى الأفراد العاملين بالامن الوظيفي؟
- إلى أي مدى تؤثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين؟
- هل للاتصال التنظيمي تأثيرا في الأداء؟

### فرضية الدراسة:

- يتأثر الأداء بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين .
- للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير في الأداء .
- يتأثر الأداء لدى الأفراد العاملين بأمنهم الوظيفي.

- للاتصال التنظيمي بين مختلف السلم الإداري تأثير على الأداء.
- تؤثر الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمة لديها تأثيرا منخفضا على الأداء.

# الفصل الثاني

## تمهيد

لقد احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة ، و ذلك لأهمية البالغة بالنسبة للعنصر البشري في مجال الإنتاج و التطوير .

يركز هذا المفهوم بشكل أساسي على المفاهيم و الاتجاهات الاجتماعية و السلوكية التي توضح أهمية الفهم المتبادل بين المرؤوس و العاملين.

## العلاقات الإنسانية:

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة.<sup>1</sup>

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة و الأفراد العاملين.

## علاقات العمل:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم أو اقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف.<sup>2</sup>

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص، وهما:

أ. العلاقة بين الموظف و زملاء العمل.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

## القيادة التنظيمية :

تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ويتضح معنى القيادة التنظيمية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، فهي في نظر "كونتز وادونيل" تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم

على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما أن كلا من "فنز و برستوس" اعتبرها على أنها: النوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنانية<sup>3</sup>. وتعرفها الأستاذة "سيكار هيدسون" بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"، كما "الن" بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"، أما كل من "عبد الكريم درويش" و "اليلي تكلا" فيريان أنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الإسكندرية، 1982، ص 352.

<sup>2</sup> حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص26.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992م، ص97 98

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص: 98-99.



ويمكن أن تعرف إجرائيا بأنها: عملية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بأدوار مختلفة وفقا للمتطلبات الموقف، فهو يؤثر في مرؤوسيه فيوجههم تارة بطرق يكسب بها طاعتهم وإحترامهم وولائهم، فيخلق التعاون بينهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، وتارة يقدم نفسه على أنه الصديق القريب إليهم، المصغي لمشكلاتهم الوظيفية والاجتماعية على حد سواء.

## الاتصال التنظيمي:

وهو لغة "الوصل" أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) اتصال بمعنى صلة، ومعناها في اللغة الإنجليزية (Communication) يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، وأثبتت الدراسات والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75% إلى 90% من وقت العمل الجماعي، لهذا تنبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها.<sup>5</sup>

قد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

وبالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم قد اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية:

- 1- المرسل: الجهة التي ترغب في إرسال معلومات، وأفكار... لجهة أخرى.
- 2- المستقبل: هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالمعلومات والأفكار... إلخ.
- 3- الرسالة: وتعني المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل.
- 4- رجوع الصدى: يتوقف رد فعل المستقبل على طريقه فهمه للرسالة، فقد يقبلها أو يرفضها، أو قد يصدقها أو يكذبها أو يستاء منها أو يتجاهلها.
- 5- القناة "الوسيلة": التي قد تكون شفوية أو كتابية، إلا أن بعض العلماء إضافة رسائل أخرى مثل النظرة والابتسامة والمصافحة.

حيث يعبر الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الاجتماعيين على أنه: "نقل المعنى من شخص الآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين" <sup>6</sup>.

حسب "ألبرت هنري" (Albert Henry)، كما أنه: "يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".<sup>7</sup> حسب "ميلر" (G. Miller). وقد يعبر من وجهة نظر أخرى عن أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، عبر المكان استمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية و البرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".<sup>8</sup> حسب التشارلز كولي". وقد يكون من وجهة نظر "روجرز" و "كين كايد": "تلك العملية التي يتبادل فيها الأفراد معلومات ليصلوا إلى فهم مشترك".<sup>9</sup>

ويرى بعضهم أنه: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة".<sup>10</sup>

## الامن الوظيفي :

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص: 14.  
<sup>6</sup> Henry H. Albert M, Principles of organization and management, 1966, p71.

<sup>7</sup> عامر يس، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص: 26.

<sup>8</sup> - عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص:

<sup>9</sup> محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص: 15.

<sup>10</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص: 21.

إن قضية إحساس العاملين بعدم الاستقرار أو عدم الأمن الوظيفي، هو في الأساس واحد من الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات الصناعية وغير الصناعية، حيث تلاشى مفهوم المهنة العمر،" بسبب انتشار الثقافة سرعة الاستخدام والتسريح".<sup>11</sup> ويعرف إجرائياً على أنه الاستقرار والتنشيط في الخدمة، ويعتبر عنصراً أساسياً لتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، والذي يلعب دوراً هاماً في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف وتشكيل الرضا الوظيفي، وهو أحد العوامل الوقائية التي ركز عليها "هيرزبرج" في نظريته حول الرضا الوظيفي التي قسمها إلى مجموعتين كبيرتين والثان سماهما بـ "العوامل الدافعة"، و "العوامل الوقائية".

## رأس المال الاجتماعي:

يمكن للناس أن تعامل صلاتها مع آخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة، ويستند 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 معا.<sup>12</sup>

ويعرف إجرائياً أنه تلك الصلات الاجتماعية التي تكون بين الأفراد وتجمعهم عوامل مشتركة ( الاهتمامات، قضية مشتركة، تخصص مهني، أعضاء في نادي، مستوى « تعليمي، اجتماعي، ثقافي، اقتصادي» )، حيث للشبكات الاجتماعية قيمة... فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد والمجموعات.

## الحوافز:

التحفيز لغة: هو حث الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق، والحفز الحث، الإعجال، فيقال فرس محفزة، وهي التي تدفع الحزام بمرفقيها من شدة جريها، وقوس حفوز وهي شديدة الدفع للسهم".<sup>13</sup>

وهو اصطلاحاً: عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. فهو قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والتميز.<sup>14</sup> أو توجيه سلوك الفرد في كيفية اختياره للبدائل عند تعددها"، وهو ما يوضح أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

ويمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.<sup>15</sup>

وتشمل الحوافز المادية، المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

كما وتشمل الحوافز المعنوية خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

<sup>11</sup> أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، ط4، 2005، ص 462-463.

<sup>12</sup> جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص: 221-222.

<sup>13</sup> ابن منظور، لسان العرب، حرف الحاء، دار صادر، بيروت، بيروت، 2003، ص: 180.

<sup>14</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 107.

<sup>15</sup> أحمد بن عبدالرحمن الشميري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص: 221.

فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

## تعريف الأداء:

عرف الأداء: بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.<sup>16</sup>

عرف كذلك: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له.<sup>17</sup>

عرف الأداء كذلك بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام .<sup>18</sup>

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة ". كما عرفه أندرو (Andrew) بأنه " تفاعل السلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته". ويعرف آل نمشة الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها". ويعرفه هلال بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ".

كما يعرف الأداء بأنه "النتائج التي يحققها الموظف" ، بينما يرى هاينز (Haynes) أن الأداء هو " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". ويرى توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، 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، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب" كما يعرف بأنه " قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ". ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة، حيث جرت العادة على النظر إلى الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها الإدارة، فتوصف بأنها إدارة فعالة إذا حققت الأهداف المنوطة بها، وبأنها أقل فعالية إذا لم تؤديها بالشكل المطلوب أو حققت جزءاً منها فقط، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطع أن تحقق أهدافها. ويرى شوقي أن الأداء عبارة عن " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين في منظمة ما " ويشير العوامل إلى الأداء الوظيفي على "أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".

## تعريف المؤسسة:

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات التحليل المؤسسة.

**المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

**المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات و أنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة ، الطبقة، المجتمع المحلي ... الخ) الموجودة في المجتمع.

<sup>16</sup> وسيلة حمداوي، 2004، ص 123.

<sup>17</sup> عبد العزيز مخيمر وآخرون، 2000، ص 106

<sup>18</sup> صالح بن نوار، 2006، ص 92

**المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

**المستوى الرابع :** علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها.<sup>19</sup>

### **الكفاءة:**

يعني انجاز النتائج بأقل استخدام للمتورد،أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة .

### **الفعالية:**

هي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الغايات و المقاصد و الأهداف المرجو منها.

### **الإنتاجية:**

تعبر عن كفاءة المنظمة في تمويل المدخلات إلى مخرجات و بالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة بين النتائج المحققة.

### **خلاصة:**

نستخلص مما سبق دراسة ان للعلاقات الانسانية اهمية و دور في رفع الاداء التنظيمي للمنظمة.

---

<sup>19</sup> محي الدين مختار، 1996، ص04

# الفصل الثالث

## تمهيد:

فقد أصبح من الضروري عرض الدراسات السابقة المتصلة بالبحث الحالي في محاورين هي: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية، والدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي، وقد حظي موضوع العلاقات الإنسانية والأداء في السنوات الأخيرة بمزيد من اهتمام الباحثين والدارسين.

## أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية:

[1] دراسة المؤسس ( 1989 ) بعنوان: " دور العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية".

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. الكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.

2. تأثير القيادة في الأجهزة الأمنية في العلاقات الإنسانية والوقوف على مدى إيجابية العلاقة بين رجال الأمن والجمهور.

استخدمت الدراسة أسلوب المسح باستخدام العينة، وقد اعتمدت على جمع البيانات الميدانية باستخدام استبانتيين، الاستبانة الأولى استهدفت التعرف على العلاقات بين رجل الأمن والأجهزة الأمنية من ناحية والجمهور من ناحية أخرى، الاستبانة الثانية موجهة للمواطنين لمعرفة علاقاتهم برجال الأمن في تلك الأجهزة الأمنية. وقد استخدم الباحث أداة المقابلة في تطبيق الاستبانة على الجمهور ورجال الأمن في مدينة الرياض و السعودية، لكونها أكثر الأجهزة احتكاكا بالجمهور لما تقدمه لهم من خدمات عديدة وبصفة مستمرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. تتبع بعض الإدارات أسلوب تحفيز العاملين على مضاعفة جهودهم إلا أن هذا النظام لايشمل جميعا لعاملين.
2. العلاقات القائمة بين العاملين في تلك الأجهزة هي مجرد علاقات عمل، أي علاقة زمالة أكثر من كونها علاقات اجتماعية.
3. يتباين القادة من حيث اهتمامهم بشكوى العاملين لديهم .
4. على أهمية التركيز على الوعي بأنشطة العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية.
5. الوعي ما زال فاترا، الأمر الذي قد يسفر عن ت-دني درجة لشعور بالرضا عن العمل، ومن ثم تدني مستوى الكفاءة .

[2] دراسة أورلتا Orata, 2000 بعنوان: " متغيرات العلاقات الإنسانية وأثرها في كفاءة تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو Ohio, University " .

و تمثلت أهدافها ب:

استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في سؤال مفتوح موجه حول أثر العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة تدريس المقررات التربوية في كفاءة عملية تدريس تلك المقررات. وقد استخدمت أسلوب المقابلات المبرمجة التي تعتمد على الإجابات الجماعية. وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:

1. أكثر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس هي ميل بعضهم للعمل بشكل فردي إلى حد ما، مما يرهق عضو هيئة التدريس ويقلل فرص التدريس الفعال .
2. يواجهون صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية لغياب التنسيق.

3. يرى أعضاء هيئة التدريس أن المجموعة التي تدرس بعض المقررات الدراسية وتسود بينهم علاقات إنسانية إيجابية يحققون نتائج أفضل.

4. وجود علاقات إنسانية إيجابية و تساعد على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أدائهم كمعلمين ناجحين بعد التخرج.

### [3] دراسة بدر القحطاني ( 2002 ) وعنوانها: "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية لقوات الأمن الخاصة"

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. التعرف على أثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
2. الوقوف على انعكاس أثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على العاملين بقوات الأمن الخاصة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي التي اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعداد استبانته وزعت بطريقة عشوائية بسيطة على عينة مقدارها (356) من ضباط قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والعربية.

وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:

1. تؤثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بقوات الأمن الخاصة، مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقلل من معدلات تسربهم.
2. مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة عال بصفة عامة ويرتفع مستواها بشكل واضح في العلاقة بين الزملاء، وينخفض مستواها بشكل عام في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
3. تؤثر العلاقات التالية سلبا في مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة:
  - انعدام الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين وزملائهم.
  - عدم تحدث المرؤوسين بحرية مع رؤسائهم.
  - عدم تلبية الرؤساء لاحتياجات المرؤوسين.
  - عدم اهتمام الرؤساء بتقديم الحوافز لتشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
  - رغبة الرؤساء في تنفيذ التعليمات دون نقاش مع المرؤوسين.
  - استخدام الرؤساء السلطة المطلقة لتنفيذ العمل.
  - صعوبة بناء علاقات جيدة مع الزملاء وانتهاء العلاقة بين الزملاء بانتهاء الدوام الرسمي.

### [4] دراسة محمود (2005م) بعنوان: " برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على قط . اع فنادق القاهرة الكبرى "

وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. التعرف بأهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية .
2. تسليط الضوء على بعض جوانب الأنشطة العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمية.
3. الكشف عن آثار العلاقات الإنسانية على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية.
4. عرض بعض الاقتراحات التي تساهم في ترشيد مهارات العلاقات الإنسانية مما يزيد من المردود الذي يمكن أن تحققه المنظمات الخدمية.

وقد استخدمت الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات الأول: المقابلة كأداة الأدوات التي يمكن استخدامها لجمع البيانات المطلوبة، وخاصة "المقابلة المفتوحة" مع بعض المسؤولين بقطاع الفنادق، والثاني: الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية للجمهور الداخلي (60%) والجمهور الخارجي (74%) لقطاع الفنادق محل الدراسة.
2. تتنوع أنشطة العلاقات الإنسانية بين المبرمجة وغير المبرمجة الشخصية والجماعية، وتحقق مردودا إيجابيا على العديد من لقطاعات بالمنظمات الخدمائية.
3. تمثل العلاقات الإنسانية في المنظمات الخدمائية، وخاصة قطاع الفنادق أهمية كبيرة لاعتمادها على العنصر البشري في نجاح هذه المنظمات.
4. الحاجة لتطبيق العلاقات الإنسانية في المنظمات محل الدراسة، ومن ثم اقترحت الدراسة تخصيص برامج تدريبية مستمرة لتطوير وتحسين العلاقات الإنسانية، أهمها: تطبيق نظام فرق العمل، والإدارة الجماعية، و مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية.

## ثانيا: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

[1] دراسة أتمر [ Elizabeth Almer,2001 ] بعنوان: "آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي".  
تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على آثار متغيرات ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة (مثل صراع الأدوار غموض الدور و زيادة حمل الدور) و مظاهر الاحتراق (مثل الاجهاد العاطفي انخفاض الانجاز الشخصي و الاخباط الشخصي ) و نتائج السلوك الوظيفي (مثل الرضا الوظيفي العائد المستهدف للشركة )  
و قد استخدمت الدراسة اسلوب المسح الاجتماعي باستخدام العينة عشوائية من المحاسبين عددها 156 فردا في شركات المحاسبة العامة و قد قاست الدراسة العديد من التغيرات العمل الوظيفي و الضغوط المرتبطة بالوظيفة و نتائج السلوك الوظيفي.

و توصلت الدراسات الى نتائج من اهمها:

- 1- ان ترتيبات العمل المرنة تؤدي الى تحسن كبير في الاداء الوظيفي الرضا الوظيفي و العائد المستهدف.
- 2- كما تؤدي الى انخفاض في مظاهر و اسباب الاحتراق الوظيفي مما ينعكس ايجابا على الاداء الوظيفي.
- 3- تؤثر الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل صراع الادوار غموض الدور و زيادة حمل الدور سلبا على الاداء الوظيفي ومن ثم على النتائج النائية للمنظمة.

[2] رانجيفيرا وزملاءه Rangapriya, et al2003 بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في منظمات عسكرية متعددة الثقافات".

هدفت الدراسة لفحص تأثيرات المناخ التنظيمي في أداء المنظمات العسكرية متعددة الثقافات في أمريكا والهند والكنغو من خلال تحليل سياق ثقافي مشترك باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي على عينة عشوائية بلغ عددها (318) موزعة على ثلاث دول وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هناك اختلاف الأداء المالي والتنظيمي عند الشركات المدروسة في البلدان الثلاثة تعزى إلى اختلاف المناخ التنظيمي كما أن للاختلاف في البعد الثقافي بين هذه البلدان اثر في اختلاف عناصر المناخ التنظيمي.
2. تعد المنظمات العسكرية أكثر تأثرا بالمناخ التنظيمي الذي يشمل نمط القيادة، ونمط الاتصالات والعلاقات الإنسانية، والانضباط التنظيمي.

[3] دراسة القرني (2004م) بعنوان: " طرق وأساليب تنمية الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي".



وكانت أهداف الدراسة ما يلي:

1. الوقوف على سلبيات الطرق التقليدية في تقويم أداء الأستاذ الجامعي.
2. عرض بعض الطرق والأساليب التنموية في الأداء للأستاذ الجامعي وإبراز ما يصابها من سلوكيات عملية ونفسية قد تؤدي في حالة استخدامها بكفاءة وفاعلية إلى نجاح الأستاذ في تأدية رسالته التدريسية استخدمت أسلوب المسح الاجتماعي على عينة قوامها (255) من طلاب جامعة الملك سعود بالرياض. وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:
  1. عرض سلبيات الطرق التقليدية في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي التي تعتمد على المعايير الرقابية التحكمية.
  2. اكتشفت على العديد من الطرق والأساليب التدريسية الفاعلة والضرورية لتنمية أداء الأستاذ الجامعي، وتتمثل في اثنين وثلاثين طرية منها تحديد أهداف كل مقرر دراسي، والتحضير الجيد للمحاضرة والحضور إلى مكان إلقاء المحاضرة في الوقت المحدد تماما وكتابة أهداف كل محاضرة في بدايتها.
  3. اشتملت هذه الطرق الحديثة على تنوع طرق وأساليب التدريس في المحاضرة، وعدم إلقاء المحاضرة من المقرر الدراسي بطريقة مباشر وتشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في حجرة الدراسة، وتحفيز أسلوب التعلم التعاوني، واستضافة مختص أو أكثر للحديث أمام الطلبة واستخدام أمثلة واقعية.

# الفصل الرابع

## تمهيد

كما لا يمكن لتطور أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان ومساحة المكان، فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية (بشرية) فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم - ولو في إطار يحده المكان - أهداف مشتركة، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب، وذلك لما ينبنى عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الإجتماعية بالمنظمة، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة. فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم، في إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة. ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، على أساس من المودة، والمهارة، والثقة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء وهو طبعاً جوهر العلاقات الإنسانية. لنتناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدة نقاط وهي:

- مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية، ونتعرض فيه إلى تعريفات العلاقات الإنسانية وبعض مفاهيمها الخاطئة ومداخل العلاقات الإنسانية، ثم إلى نشأة العلاقات الإنسانية.

- أسباب الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال التطرق إلى الغايات التنظيمية، ثم إلى الغايات الاجتماعية.

- نظريات العلاقات الإنسانية، من خلال دراسات إلتون مايو، وأعمال الويدوارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية، واتجاه التصميم التنظي

## مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية.

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيته وفلسفته والزوايا التي ينظر من خلالها لموضوع .

## تعريفات ومداخل العلاقات الإنسانية

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته في الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المنشآت، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن

مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مما يبدو عليه، فبالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين - ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى - جانب ما سبق - نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة.

## تعريفات العلاقات الإنسانية

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد العلاقات"، "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية".<sup>1</sup> أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني: "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين.<sup>2</sup> والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين / طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين.<sup>3</sup> كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك.<sup>4</sup> فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: ف" سكوت" مثلا يعرف 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.<sup>5</sup> ومن جهة أخرى فإن "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها".<sup>6</sup>

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 ومرض للأفراد

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، 1982، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، ستيفن شوفالبييه، كريستيان شوفيري، معجم بورديو، ترجمة الزهرة ابراهيم، ص 352.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 203.

<sup>3</sup> حسين على وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف والإستراتيجيات، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004، ص 71.

<sup>4</sup> م. روزنتال و بيودين، الموسوعة الفلسفية (ترجمة سمير كرم)، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1981، ص 298.

<sup>5</sup> محمد بن عبد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 26.

<sup>6</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 71.

في الوقت نفسه. كما يعرف الشناوي العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة : إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل " 1

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. ترى "مادلين غرافيتز" أن " العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاوله مصنوعة على شكل ٧، إنها تتطلب وعيا بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين.<sup>2</sup>

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 واجبات وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية. فلكل تصرف من 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 صداه فيهم، يدفعهم غالبا لإتيان نوع معين من التصرفات، ولها دورها

أثرها أو صداها . نستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم التجارب أو إذا استعرنا تعبيراً آخر من علماء الطبيعة التفاعل وهو حجر الزاوية في العلاقات البشرية، والطابع المميز لهذه العلاقات. ومنه من الضروري التأكيد على علاقات الأفراد في مكان العمل، وكذلك التأكيد على قيم الأفراد في نفس الموقع.<sup>3</sup> لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع . من هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضا وكلاهما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليها، 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. لذا فهي "مجال من مجالات الإدارة، يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ". تعرف في هذا المجال بأنها "مجموعة السياسات والاتجاهات

<sup>1</sup> الشناوي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص497

<sup>2</sup> مادلين غرافيتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم و العلوم الاجتماعية دمشق المركز العربي 1993 ص215.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص34.

التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة<sup>1</sup>. كما يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. يشير "ديفز" إلى أنها تقوم 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 التوازن بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية.<sup>2</sup> ويعرفها آخرون بأنها "فن التعامل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاختناح 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.<sup>3</sup> كما يمكن أن نضيف إلى ما سبق ما ذهب إليه "ستيف ديك" بأن العلاقات الإنسانية تتعدى إلى أكثر مما ذكر، إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزعماء في العمل تجاربهم الحياتية، وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة.<sup>4</sup>

فهي "تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك."<sup>5</sup>

الملاحظ في التعريف السابق اهتمامه بنظم التعامل بين الناس بعضهم مع بعض في المجتمع الذي يعيشون فيه، ولا يقتصر ذلك على فرع أو مجال من مجالات المجتمع بل يشمل مجالات الحياة كافة: الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضا على كل منظمة، أو مؤسسة، أو مرفق علمي، أو تعليمي، أو أسري، وكل تجمع يؤدي إلى الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup>أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2002، ص 62.

<sup>3</sup>عبد الوهاب على محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 21.

<sup>4</sup>STEVE Duck, Human Relationships, London, SAGE Publications Ltd, 4th Edition, 2007, P11.

<sup>5</sup>عبد الشكور محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975، ص 14.

والتعريف الذي أورده "روبرت سلتنونستال" بأن "العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس"<sup>1</sup>.

أخيرا يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، وهو التعدد الذي يمكنها من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة، والفهم المتكامل للسلوك الإنساني.

### بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

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

1- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز، ولا شك أن كل مسؤول يمارس العلاقات الإنسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله، وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المدراء ورجال الإدارة، وعلى هذا الأساس فإنهم، يتحدثون عنها على أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته. ولكننا إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل "طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، فلماذا ليست شائعة بين الأفراد؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا؟ والواقع أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة، في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة"<sup>2</sup>.

2- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة "الإنسانية" والصفة "الشخصية"، حيث يعتقد بعضهم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز والتعصب.<sup>3</sup>

3- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير بالمؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية

<sup>1</sup>سلتنونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (ترجمة)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966، ص 05.

<sup>2</sup>أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص62.

<sup>3</sup>أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص:62.

هي على النقيض من هذا، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم<sup>1</sup>

4- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غضى البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ أحيانا، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى ولو 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 ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا.<sup>2</sup>

5- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال تروحية 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 وجماعات - بدوافعهم وقيمهم 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 يجدون 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 سلب منهم هذا الحق فإنه لا يبقى لهم شيء يذكر، وواقع الأمر أن رئيس أي هيئة عليه أن يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وألا ينفرد بها بنفسها.<sup>3</sup> وهي القيادة الشورية التي يسعى من خلالها القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ويصمم ويرسم خططها ويحدد وسائلها.<sup>4</sup>

### أسس ومداخل العلاقات الإنسانية

من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية و على أسسها أو مجموعة القيم التي تنبني عليها ، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التفاني فيما

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>4</sup> أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 72.



يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن تلك المعادلة بين الفرد بقدراته وإمكانياته مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

## أ- أسس العلاقات الإنسانية:

**1- الإيمان بقيمة الفرد** على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبار الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

**2- المشاركة والتعاون:** فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانيات وقدرات الفرد لوحده. لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبنى على أساس من الإجماع والاتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية.<sup>1</sup>

**3- العدل في المعاملة:** ضرورة أن يتسبب مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

**4- التحديث والتطوير:** فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري - القيادة الإدارية - هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة.<sup>2</sup>

## ب - مداخل العلاقات الإنسانية:

تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل ، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، ومدخل

<sup>1</sup> حمدوشريد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة، الجزائر، 2009، ص75.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص66-67.

الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية. وعموما مهما قلت المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم.<sup>1</sup> فالعلاقات الإنسانية تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات تطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج<sup>2</sup> والرقى بهذه الحضارة أو تلك. وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي) وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطا اجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيائية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط.<sup>3</sup> "حيث إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، كما يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس، والصراع، والتسامح، والتعصب، والزعامة، والتبعية، والانقياد، والشعور بالانتماء، وتؤثر على عمليات التغيير الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل"<sup>4</sup>.

فانطلاقا من العلاقات الإنسانية يمكن القول إنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية (أهداف التنظيم، الرضا الوظيفي)، وقد أكد زكي محمود على أهمية هذا الموضوع في حديثه عن رفع الروح المعنوية كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن على الإدارة "إيجاد الحوافز لتحفيز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة، وضمان احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك".<sup>5</sup>

كما أن من الباحثين من يرى بمجانبة كثير من المداخل للصواب، وذلك حسب رأيهم يرجع إلى أنه: " من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد يكون في حد ذاته سببا إلى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال، فقد يستمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة، وقد يبطل أو يلغي ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحبه، وهنا بسبب الدراسة

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص73

<sup>2</sup> الفحطاني محمد أحمد، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup>كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط2، 1995، ص67

<sup>4</sup>محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997، ص18

التي يخضع إليها فإنه لا يغير من سلوكه، وبالتالي فإن ما يشعر به العامل يؤثر على إنتاجيته".<sup>1</sup> كما يرى بعضهم أن دراسة الإنسان في علاقاته الإنسانية بالآخرين ليست بالشيء السهل اليسير، فالكائن البشري هو من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانا الرضا والقناعة، ولذلك فقد أصبح من المحتم التعمق في نفسية الإنسان، ودراسته لمفهم أفضل وأعمق للحياة، وفهم للناس بعضهم لبعض، وخصوصا أن التقدم المادي لم يسعف البشرية ويرضيها لتحقيق الفهم والرضا والسعادة، ولذلك فإن دور العلوم الاجتماعية والسلوكية ومنها العلاقات الإنسانية، يجدر أن تزداد تحليلا، وتعمقا وفهما للطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون والبناء، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية هنا بناء ومثمرا في التخفيف من مصاعب الحياة ومشاكلها إلى حد بعيد، وتوصف العلاقات الإنسانية إجمالاً بأنها مجموعة الروابط المختلفة التي تتأتي في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد".<sup>2</sup>

وتبدأ "العلاقات الإنسانية" بدراسة الفرد، فهو وحدة من وحدات الجماعة، و لا اختلاف عن الآخر فإذا عرف النظر إلى إشباع الحاجات الإنسانية كمدخل يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعاً لظروفه ورغباته، كما أن الفرد هو وحدة في التنظيم الإنساني الذي ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعي، فالفرد هو لبنة في ذلك البناء الذي نطلق عليه (نشاط المجموعة) والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بينهم.<sup>3</sup> ويرى "سكوت" بأن وجود قيادة حكيمة "يشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع".<sup>4</sup>

وقد بين ذلك "دبيلي" في تركيزه على البعد البشري والإنساني للإدارة فيقول: "التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظمة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف" بحيث يضع في أولويات اهتمامه (أي التسيير) مهمة قيادة الأفراد وتوجيه جهودهم وتنسيقها من خلال ضمان الاتصال، التحفيز، التكوين من أجل غاية إنتاجية وخدمائية.<sup>5</sup> كما اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم "التون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:

### 1 تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.

<sup>1</sup>الأزهري محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص41  
<sup>2</sup>ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972، ص28.

<sup>3</sup>القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986، ص 11

<sup>4</sup>محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 26.

<sup>5</sup>الفضيل الرتيبي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 140.

**2- الاهتمام بمشاعر الأفراد:** التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.

### **3 - الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.**

**4 تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين:** التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

**5- للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها:** وهنا على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن التسيير الحديث يتطلب عدم التدخل في عمل المرؤوسين، كما يتطلب التحفيز اللازم لإثارة الاهتمام بالعمل والتحمس له، والقدرة على إنجازه، إلا أن هذا يتطلب من جهة أخرى ألا تكون هناك ألفة اجتماعية كاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يساعد على القيادة الإدارية الرشيدة.

وقد أشار بعضهم إلى ما توصلت إليه دراسة "فيدر"، الذي يرى أن: " القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيه، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تعريفه بالأمر"<sup>2</sup>

ويرى "ويليام باتريك" بان العلاقات الإنسانية عبارة عن أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها،<sup>3</sup> كما يرى بعضهم بأنها " إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي المستمر"<sup>4</sup>. و تقوم العلاقات الإنسانية تقوم على التفاعلات بين الأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة وتكاملهم بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي، وقد ذكر "ترد جولد"، أن رفع الكفاية البشرية والإنتاجية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية، وتهتم العلاقات الإنسانية بفهم القوى التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة وفي عمل التنظيم، وكذلك بفهم وتنمية الظروف التي تساعد الأفراد ليعملوا سويا لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>5</sup> ويرى آخرون أن العلاقات الإنسانية هي عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، ويؤدي إلى الوصول إلى توازن

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup>خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 19.

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup>حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران، 1997، ص 61

<sup>5</sup>خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 18.

في الأهداف ليعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب العمل؛ أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

من كل ما سبق فإن أهم الأفكار التي يمكن من خلالها ولوج موضوع العلاقات الإنسانية هي :

1- تآثر العوامل النفسية المحيطة بالعاملين في الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من حماسهم للعمل بشكل كبير، وهي لا تقل أهمية عن الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية والجوانب الفسيولوجية كالتعب والراحة.

2- فضلا عن الرواتب والحوافز الاقتصادية فإن سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالعديد من العوامل غير الاقتصادية كالتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار.

3- فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيا بين العاملين فيها، ويساعد على إشباع حاجاتهم النفسية، ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي، وهذا التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في التأثير على اتجاهات الأعضاء في تحديد مستوى إنتاجيتهم وسلوكهم في المؤسسة<sup>1</sup>.

ولقد تمخضت عن هذه الأفكار خلاصة مفادها أن المنظمة تشكل مجتمعا قائما بذاته، على اعتبارها كمنشأة جماعية قادرة على إعادة ضبط وتنظيم العلاقات الاجتماعية<sup>2</sup>. حيث تلعب فيه هذه العلاقات المتبادلة بين العاملين أفراد وجماعات دورا مهما يفوق تأثير الحوافز المادية للعمل ومبررا الارتفاع الأداء، إن هذه الأفكار كشفت أن العمل نشاط جماعي، وإن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وإن هذه الجماعات تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي.

ومنه فإن في أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين هي:

أ- العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسئوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

<sup>1</sup> العديلي ناصر بن محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة الإدارة، معهد الإدارة، 1995، ص 86.

<sup>2</sup>الفضيل الرتيمي، مرجع سابق، ص138

ب- العلاقات غير الرسمية وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة "1.

"ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير الرسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطاً على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صوراً وأشكالاً مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجاباً في صورة تعاون و موائمة واحترام، أو سلباً في صورة تنافس وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم ..2

من هنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه، وسلوكه، وقيمه، وعلاقته التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي، ومع القيم التي تفرضها الإدارة بحيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال، وحتى مجموعات العمل الرسمية قد تتحول بفعل التفاعلات والأنشطة والعلاقات غير الرسمية إلى مجموعات متعددة غير مبالية، أو متذبذبة أو مجموعات محافظة أو إستراتيجية. ولقد أصبحت القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي بين أفراد المنظمة يشكلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة بحيث تمكن الإدارة من السيطرة على مجريات الأمور والتأثير في نشاطها بقوة وفاعلية أكثر من غيرها من الأنظمة كنظام الحوافز أو فرض القوة والسيطرة الإدارية.

ويقدم شين تصنيفاً يمكن من خلاله تحليل المنظمة، وهو تصنيف نظري ذو ثلاثة اتجاهات، اتجاه الإنسان الاجتماعي، اتجاه الإنسان الساعي لتحقيق ذاته، اتجاه الإنسان المركب الذي لديه دوافع عديدة<sup>3</sup> وتتفق هذه المداخل من حيث العناصر الأساسية المعتمدة في تحليل التنظيمات، ومن أهمها:

- 1- يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم، وقد تتخذ هذه الحاجات شكلاً متدرجاً يبدأ من الحاجات الفيزيولوجية، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- 2- تمارس الحاجات الشخصية والدوافع تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد.

<sup>1</sup> الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995، ص 16.  
<sup>2</sup> هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988، ص 205-207.  
<sup>3</sup> السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 128.

3- وجود صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

4- وأن أفضل اشكال التنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع الحاجات الفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

لكنه يوجد اختلاف بين هذه المداخل الثلاثة حول بعض الموضوعات، إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعي، أن القوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله في الجماعة، ويمثل هذا المدخل سيلزنيك<sup>1</sup>، الذي قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة.<sup>1</sup>

وتمثل نظرية "ماسلو" في الدافعية مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته، ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية، بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى.

وذهب المدخل الثالث، الخاص بمدخل الإنسان المركب، إلى أن الدوافع تختلف تبعا للاختلاف المواقف، فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة، يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على الرؤساء مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية، وتعدد أنماط السلطة، فضلا عن نوعية الروابط النفسية، وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلي هذا المدخل "شين" و "بينس"<sup>2</sup>

ويعد المستوى الثالث منها أكثر تحقيقا للفهم الأعمق الثقافة المنظمة من خلال فهم الفرضيات الأساسية التي تقف خلف سلوكيات الأفراد بحيث تحدد كيف يدرك الفرد ويفكر في المنظمة ومن هذه الفرضيات طبيعة العلاقات الإنسانية.<sup>3</sup>

### العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

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

<sup>1</sup>اطلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 109-110.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص ص 109-110.

<sup>3</sup>خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 25.

أ- معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل 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:

1- الحاجات الفيزيولوجية ( الأكل، الشرب، النوم، الراحة،...).

2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

3- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

4- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

5- 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. ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.<sup>1</sup>

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 توجيهها سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة وفي مقدمة هذه الاعتبارات:

**1- توفير الاتصال الفعال**: فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه<sup>2</sup>، كما أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، حيث تحقق فعالية الاتصال من خلال تنظيمه وتنظيمه علمياً، فالقول بأن "الرئيس بابه مفتوح للجميع، ومن دون حواجز"، يبدو كلاماً جميلاً، إلا أنه مما يعنيه أنه لا يوجد نظام جيد للاتصال، فكثيراً ما يحجم المرؤوسون عن الدخول على رئيسهم، رغم سياسة "الباب المفتوح"، كما أن هذه

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 69

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص 2.



السياسة ليس من الواجب أن تعني فقط إمكانية دخول المرؤوسين إليه، إنما تعني أيضا خروجه هو إليهم وزيارتهم والحديث معهم".<sup>1</sup>

كما أن هذا النوع من السياسة قد يترتب عليه اضطراب وإعاقة للعمل، بل ويضيع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له، بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال ذاته يتوقف على نوع القيادة أو الإدارة، فالالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال، بل إن اتصال الأفراد بعضهم ببعض يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر بعضهم ببعض، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب<sup>2</sup>

أما الاتصال الديمقراطي، فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

2 - **المشاركة:** المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا 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<sup>3</sup>.

ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية. إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم الا بتوافر

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 72.

عاملين جوهريين، يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المترتبة عنها، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن اشراك العاملين في صناعة القرارات، لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

3- **التشاور:** يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة. ويعني التشاور 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 هدفا رئيسا للعلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

4- **الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:** ينجم كثير من مشكلات العلاقات الإنسانية 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، والشكاوي 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.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، ومما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي. كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها.<sup>3</sup>

**ج - الروح المعنوية:** ويقصد 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:

<sup>1</sup>فتيحة أوهايبية، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، أبريل 2012، عدد: 12، ص 179.

<sup>2</sup>أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 71-72.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم أحمد، نفس المرجع، ص 72.

**1- مستوى الأداء والإنتاج:** يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

**2- مدى استمرار العاملين:** يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا المستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

**3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل:** إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة. ومن البديهي الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها.<sup>1</sup>

**4- 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.

**5- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات:** تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة. وقد يكون هذا التذمر فردا أو جماعيا 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 أيضا 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 ارتباطا وثيقا 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص 37.  
<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، المرجع السابق، ص 74

كما أكدنا كل من "هاكمان و أولدهام" على دور بعض جوانب الوظيفة أو المهنة في التأثير في دافعية العمل، وحتى يتسنى للعامل الشعور بأن لعمله معنى، فلا بد له من معرفة نتائج ما يبذله من مجهود، وتتجم هذه المشاعر عن خصائص أساسية للوظيفة أو المهنة،<sup>1</sup> هي:

**أولاً: تنوع المهارات Skill variety:** ينظر العاملون إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب أداءها قدرات، أو مهارات متباينة، ومتعددة، على أنها مهن ذات معنى، وتثير مشاعر التحدي.

**ثانياً: هوية الواجب Task identity (تكمال الواجب):** تعني إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته، فالعمال بحاجة إلى أن يروا بأعينهم ما أنتجت جهودهم.

**ثالثاً: أهمية الواجب Task significance:** يعني بها إلى مدى تأثر الوظيفة أو الواجب في الآخرين، سواء داخل المؤسسة، مثل الزملاء، أو خارجها مثل المرتفقين.

**رابعاً: الاستقلالية Autonomy:** يعني بها إلى أي حد تعطي الوظيفة العامل الحرية في تقرير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله، وكيفية إنجازها.

**خامساً: معرفة النتائج Feedback:** يعني بها إلى أي حد توفر الوظيفة للفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة، ودقيقة عن مستوى أدائه.<sup>2</sup>

يبدو أن العوامل الثلاثة الأولى: تؤثر في معنى العمل، أما جانب الاستقلالية، فيؤثر في الشعور بالمسؤولية، وأخيراً فإن التغذية الراجعة هي معرفة نتائج ما يبذله الفرد من مجهود.

فالخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة، تؤثر في الحالات النفسية الثلاث المهمة، وهي المعنى، والمسؤولية، والمعرفة بالنتائج، التي تقود بدورها إلى الدافعية، ونتائج أخرى، مثل تحسين الأداء، والنمو في مجال الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، ص242.  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 242-243.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص244.

## نشأة العلاقات الإنسانية

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، وتجلى الاهتمام بقدسية هذه العلاقة ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر على مكارم الأخلاق وعلى حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلى في قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) [آل عمران:159]

ومن الأسس العامة في الأخلاق الإسلامية الدافع الجماعي، ويأتي في مقابل هذا الأساس الخلقي خلق الأنانية والانفرادية أو الانعزالية، الذي ترجع إليه مجموعة من النقائص الخلقية في السلوك الإنساني. والدافع الجماعي شعور الفرد بأنه جزء من جماعة هو عضو من أعضائها، أو خلية من خلاياها، مع شعوره بأنه محتاج إليها، فهو يحب الجماعة ويلزمها، ويكره الانفراد والانعزال، ولا يستطيع الاستمرار في الوحدة.<sup>1</sup> حيث نجد أن انتماء الفرد للجماعة يشعره بالرابطة بينه وبين أعضائها، وبالتفاعل المتبادل، وأن له معها أهدافا وحاجات، واهتمامات مشتركة، وأنه يمثل لما تمثل له الجماعة من معايير واحدة، وضغوط واحدة.<sup>2</sup> ولدى إمعان النظر في كثير من الفضائل الخلقية الاجتماعية نلاحظ أنها ترجع إلى ما لدي الفرد من جماعية، فما من فضيلة يتعدى نفعها وخيرها للآخرين إلا وفيها عنصر التخلي عن الأنانية من الأنانيات الفردية الشخصية، والعامل الخلقي الذي يدفع إلى هذا التخلي هو الدافع الجماعي، أي: شعور الفرد بأنه جزء من

<sup>1</sup> عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، المرجع السابق، ص: 179.

<sup>2</sup> حسان الجبالي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص: 12.

الجماعة، فهو يحب للأجزاء الأخرى مثل ما يحب لنفسه. ومما لا ريب فيه أن الدافع الديني الذي يدفع الإنسان إلى ابتغاء مرضاة ربه دافع يدعم الجماعية، ويقوم مقامها ويؤدي وظائفها إذا انعدمت في الفرد. ويميل الفرد إلى الجماعة ويجد في نفسه الرغبة الملحة للالتقاء والاندماج في طائفة من الناس، لأن كثيرا من مطالب حياته، وحاجاته الجسدية والنفسية والفكرة، لا تتم إلا عن طريق الجماعة، كالأنس بالجماعة، والشعور بالأمن والطمأنينة معها، والتماس مناصرتها، والتقوى بها، وتعاونها معها في تحقيق شتى مطالب الحياة. أفيريد الفرد أن يأنس بالجماعة دون أن يعطيها منه أنسا؟، أفيريد أن يأخذ منها الأمن والطمأنينة دون أن يعطيها من نفسه وسلوكه مثل ذلك؟، أفيريد أن يلتمس عندها القوة وشد الأزر، دون أن يدفع من قوته لصندوق القوة العام مقدارا يناسب مستوى مساهمته في الجماعة ويناسب قدر نصيبه من القوة الجماعية؟، إن الحق والعدل يقضيان بأن كل أخذ لا بد أن يكون له ثمن من عطاء، وعطاء الأنا والطمأنينة وشد الأزر والمعونة من مفردات مكارم الأخلاق.<sup>1</sup> ومن مطالب الفرد التي لا تتحقق له إلا عن طريق الجماعة، حاجته النفسية إلى المحبة، وحاجته النفسية إلى التقدير، وحاجته إلى المعونة والمساعدة في معظم شؤون حياته، ومنها حاجات عضوية أخرى للفرد لا تتم إلا مع غيره. كل هذه الأمور تولد في نفس الفرد الميل إلى الجماعة، والرغبة الملحة بالاندماج فيها أو الالتقاء معها، وهذه الحاجات التي يريد من الجماعة أن تقدمها له لا يظفر بها ولا يستطيع أن يحافظ عليها ما لم يقدم هو من نفسه للجماعة أمانها.<sup>2</sup> ونجد أنه ظهرت المناداة بمثل تلك المعاني في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، التي أحدثت تشكيلا للحياة الاجتماعية كلها، خاصة الصلات بين القوى العاملة وطبقة الإدارة داخل المنظمات. وقد كانت بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية سنة 1800 لما رفض "روبرت أوين" تشغيل الأطفال، وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال.<sup>3</sup>

وقد كان ظهور أول اعتراف بالعلاقات الإنسانية في كتاب "فلسفة الإدارة" للعلامة "أندرو آر" حيث جاء فيه اعترافه بالناحيات الآلية والتجارية في الصناعة، كما أنه أكد على ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين، وهي الإنسان، حيث أوضح أهمية العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين، وعناية طبية وفيزيائية سليمة في المصنع، وقد كانت أفكاره في ذلك الحين أفكارا ثورية ولم يأخذ بها رجال الأعمال.

ومع التطور الصناعي وتوسع المنظمات وازدياد أعداد العمال، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، وظهر عديد التخصصات، وتفرع المسؤوليات عنها، اتسعت الهوة بين العمال وأصحاب العمل، واستمر التطور

<sup>1</sup> عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، مرجع سابق، ص 169-170

<sup>2</sup> نفس المرجع، 170.

<sup>3</sup> محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 31.

الصناعي في القرن التاسع عشر، واستمرت عزلة العمال عن أرباب الأعمال، حتى برزت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط أحد بماهيتها أو بأسبابها الحقيقية، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها أن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجور فقط.

وهو ما واكب التطور الهائل الذي عرفه القرن العشرين، حيث بدأت المحاولات العديدة لسبر أغوار العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" سنة 1911، والتي كانت تهتم بزيادة الإنتاج وطرق الوصول إليه فقط.<sup>1</sup> وجدت أبحاث حول التحفيز قد تم تطويرها وتنميتها بواسطة معهد العلاقات الإنسانية بلندن (Tavistock Institute For Human Relations) الذي أثرى مفهوم الديمقراطية الصناعية الذي قدمه ليكرت" واليوين" R. Likert وk. Lewin والذي تم إعادة دراسته وتطوير مفهومه من طرف بعض الباحثين مثل "توم بيتر" Tom Peters الذي يعني توزيع المسؤولية في جميع مناصب المؤسسة<sup>2</sup>.

ويؤكد "كندي كارول" أن أحد مدراء مصنع المواد المطهرة في مدينتي "بورتري" و"غامبل" "Gambel&Proter"

بولاية جورجيا الأمريكية والذي يعتبر أن النتائج الرائعة التي كان يتحصل عليها ثلاث مرات مضاعفة أكثر من المصانع التابعة للمجموعة الأم نابعة من تطبيق نظرية Y و X للباحث "ماك جريجور"، واعتبر هذه النظرية بمثابة إنجاز تنافسي وسري للغاية، وانتظروا أربعين سنة حتى كشف السر "روبرت واترمان" بنشر كتابه "The frontiers of excellence" سنة 1994.<sup>3</sup> حيث تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، وهو ما دعا إلى أن تطلق عليها تسمية نموذج "التنظيم الآلي" أو "الميكانيكي" نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على أنهم عبارة عن وحدات تتحرك آليا، وافترقت إلى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية)، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.<sup>4</sup> وحسب "مادلين غراويتس" فإن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>2</sup> LUC Boyer et Noël EQUILBEY, Organisation: Théories et Applications, Paris, éd. d'Organisation, 1999, P61.

<sup>3</sup> KENNEDY Carol, Les réponses apportées, Toutes les réponses aux grandes questions du management par les auteurs les plus connus, éd. Maxima, Paris, 1996, P 113.

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97.

المرحلة الأولى من اكتشاف دور العامل الإنساني رجع إلى عام 1893 حين تبين "السير و. ماتر" في بريطانيا أن الإنتاج كان يزيد باستمرار بتخفيضه ساعات العمل من 52 إلى 48، وقد اكتشف خلال الحرب العالمية الأولى أن الحوادث كانت تنخفض إلى النصف بعد تخفيض ساعات العمل من خمس عشرة إلى عشر ساعات، وتبعاً لعناصر موضوعية في الظاهرة، اكتشف مفهوماً معقداً يغطي سلسلة من الظواهر، يسمى التعب.<sup>1</sup> ينبعث الفكر الإداري الحديث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذلك من واقع تجاربهم العملية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم ينصب على العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل من "روبرت أوين"، و "أندرو آر"، فمنذ عام 1800 أدخل "روبرت أوين" عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي لإدارة الأفراد)، كذلك قام "أندرو آر" بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، وزاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث انعقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة (نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنوياً منذ ذلك التاريخ، بل ووصل الأمر إلى أن تكون تجميعه الإدارة الأمريكية سنة 1923 وقد ركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، و ابتداءً من سنة 1930 أصبح يتجه رجال الأعمال إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع، واهتموا بالعاملين كبشر . وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الأمريكية "ماري باركر فوليت" هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث، ولكن "التون مايو" عرف الشهرة أكثر منها خاصة بعد تجربته الرائدة التي قام بها وزملاؤه التي عرفت باسم (تجربة هاوثورن).<sup>2</sup> حيث ظهرت ابتداءً من عام 1930، في ردة فعل على التشويه التايلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها، حيث أجرى "التون مايو" أبحاثه الأولى في شركة وسترن الكهربائية، حول تأثير العوامل الفيزيائية: الإضاءة، وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة<sup>3</sup> وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية والسلوكية في ذات الموضوع، ومن أمثلة الكتاب الذين أثروا البحث فيه، أمثال هربرت سيمون"، "التون مايو"، "ماري فوليت"، "ديكسون"، "رولزبرجر"، "الويدوارنر"، "جاردنر"، "هاريسون"، "إليوت شابل"،

<sup>1</sup>مادلين غرافيتز، مرجع سابق، ص214

<sup>2</sup>محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup>مادلين غرافيتز، مرجع سابق، ص214



"كونارد أرنسبرج"، "ماك جريجور"، "رنسيسليكرت"، "كريس أريجريس"، حيث ظهرت كتاباتهم في شكل مدارس أو اتجاهات فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

كما دارت أغلب أفكار كتاب العلاقات الإنسانية حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة، حيث صارت في نظرهم عبارة عن تنظيم اجتماعي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، وركزوا الاهتمام في كيفية علاج المشكلات الإنسانية كمدخل هام في معنويات العاملين وتحقيق الاستجابة بطرق التأثير والاستمالة وإشباع الحاجات والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصالات غير الرسمية والقيادة الديمقراطية، وغيرها من موضوعات السلوك الإداري.<sup>2</sup>

### نظريات العلاقات الإنسانية

بتتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاثة مدارس فكرية مختلفة، فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "إلتون مايو"، وزملائه من الباحثين أمثال "روثلزبرجر"، و"ديكسون"، كما أن هناك اتجاه مدرسة شيكاغو الذي تمثله أعمال الويدوارنر "ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو برناسته وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" و "هاريسون"، وأخيرا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" و"كونارد أرنسبرج" من جامعة هارفارد.<sup>3</sup>

قد تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل للظهور اتجاه الإدارة العلمية، هذا الأخير الذي كان يؤكد على الترشيد في التنظيم من خلال محددات أساسية تمثلت في:

أ- الاختيار العلمي للعامل.

ب- تأكيد الحوافز المادية.

ت- دراسة الزمن والحركة، ذلك وعلى اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، فسنقتصر في هذا المقام على أشهر هذه الدراسات.

### دراسات التون مايو

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 101.

ولد في أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، و تجارب هاوثورن.<sup>1</sup>

## دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خلص إليها أحد المكاتب الاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية، وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي، وبالتالي فإنه سيستجيب لهذه الحوافز. رغم ذلك فقد فشلت خطة التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحدد، وبالتالي بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها.

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج. بالإضافة إلى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/2 مجموع العمال) فإن هذا النظام سيعمم بالنسبة لجميع العمال.<sup>2</sup>

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 04 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج. إلا أنه بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيه العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية، ومع إشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الإجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85% عن الشهر

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986، ص 46.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص: 47.

السابق. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.<sup>1</sup>

## تجارب هاوثورن

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق للدراسة العلاقات الإنسانية، حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي 1927 و1932 بإشراف "إلتون مايو" وقد كانت تمثل مشروعا تعاونيا بين مصنع ويسترن إليكتريك وجماعة هارفارد، ونشرت نتائجها في

(Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker) وهي دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية.<sup>2</sup>

أي تحليل تأثيرات الإضاءة، وبإعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور، وتأثير ذلك على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل.<sup>3</sup>

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة، فقد دهش الباحثون حين لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تنبأت به نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج ففي بعض مراحل الدراسة زادت الإنتاجية بالرغم من تخفيض الإضاءة إلى مستوى أقل مما كانت عليه قبل الدراسة.<sup>4</sup>

وفي موقع واحد تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزة وتم تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلى ما يقرب من ضوء القمر العادي أثناء الليل، ومع ذلك استمر العاملان على نفس مستوى الإنتاجية والكفاءة السابق لهما، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية.<sup>5</sup>

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 46.

<sup>2</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 134

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظورا كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص26.

<sup>4</sup> على محمد شهاب، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، القاهرة، دار النهضة العربية، ص101

<sup>5</sup> خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سابق، ص09

بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم.<sup>1</sup>

"وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية المحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما ج عل منها ميدانا جديدا للبحث.<sup>2</sup>

ومن هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- أن الإنسان اجتماعي بطبعه وهو حيوان اقتصادي و يجب النظر إليه على هذا الأساس.
- 2- أن الفرد يعتبر عضوا في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.
- 3- أن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الأفراد، وعلى هذا فإن نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص".<sup>3</sup>

قد أكدت هذه الدراسات على قضية أساسية مؤداها أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإنشاء علاقات معهم، ثم قبولهم له، وهذا ما أكده بدوره "جورج هومانز" بقوله: "إن الحقيقة التي لا أشك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تظم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد"، كما أكد "هومانز" في نفس السياق أن (الانسجام الصناعي) يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات.

كما يعد "ابراهام سيلزنيك" من أكبر المتأثرين بنتائج دراسات هاوثورن ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد قدم إسهاما هاما في فهم جماعات العمل الصغيرة، وقد برر إسهامه هذا بقوله "أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة، ذلك لأن الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، مرجع سابق، ص 497.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 50.

في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفعني إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم".<sup>1</sup>

### أعمال الويدوارنر" وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية

إهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وبذلك صار من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد في فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة "وارنر" عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، فقد حاول دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق.

وهذا ما دعا بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

### خلاصة:

يتضح من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال تفسير العلاقات الإنسانية، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمنظمة، مما يساهم في تطوير علم النفس الصناعي، خاصة وأن البوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت مع بدايات القرن العشرين، حيث نلاحظ بوضوح مدى تنوع التراث النظري والإمبريقي، الذي ارتبط بالنشأة التطورية لأحد الفروع الهامة لعلم الاجتماع وهو علم النفس الصناعي، كما قد جاءت أهمية نظرية العلاقات الإنسانية لأنها ارتبطت بالإسهامات الأولى للرعييل الأول من علماء النفس الصناعي، الذين ينتمون إلى الجامعات الأكاديمية والبحثية المتخصصة، التي بدأت مع أوائل هذا القرن،

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطي، مرجع سابق، ص 104.

لتدخل ميدان الصناعة وتسهم في حل المشكلات الواقعية، التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية سريعة التغير والتبدل. في نفس الوقت، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية وبعض الفروع أو المدارس المتخصصة فيها مثل مدخل دراسة الجماعة أو الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في بلورة النتائج، التي توصلت إليها هذه النظرية، ولاسيما في دراستها للعلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات الواقعية التي توجه عمليات الإنتاج والحياة اليومية داخل المنظمات الصناعية، والعمل على زيادة الإنتاج وحل المشكلات الفعلية التي هددت النشاط الاقتصادي في مراحل متعددة ومتنوعة. فقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية مجال علم النفس التنظيم و عمل خاصة، وعلم النفس والعلوم الاجتماعية عامة، هذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت إليها، ومنها الإسهامات التي قدمت في مجال الدافعية والتحفيز التي تم التطرق إليها سلفا، حيث فتحت هذه الإسهامات المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية والتي تهتم بقضايا العمل والإنتاج والصناعة، والحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي تنتمي إليها، وعلاقتها بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، التي تشكل حياة وسلوك الأفراد اليومي، في نفس الوقت، فقد عززت إسهامات هذه النظرية والدراسات الميدانية ونتائجها المختلفة عملية تطوير أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية العامة.

وما يعيب هذه النظرية أن المغالاة في العلاقات الاجتماعية والتدليل قد تؤدي إلى إفساد العاملين، ونظرا لهذا النقد فقد ظهرت تطورات وإضافات واقعية حديثة ( في النصف الثاني من القرن العشرين ) من عدد من الرواد من أمثال كريس أريجيس، ودوجلاس ماك جريجور، ورنسيسليكرت،

و ابراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبرج، و هربرت سيمون، وكان من أهم مساهماتهم مايلي:

- 1- للأفراد حاجات إن استطاعت المنظمة إشباعها زادت إنتاجيتهم.
- 2- يسعى الناس إلى النضج والنجاح.
- 3- لدى الأفراد شعور طبيعي بالانضباط في العمل.
- 4- هناك عوامل نفسية تؤثر في سلوك الأفراد مثل الإدراك والتعلم والقدرات والاتجاهات النفسية، وعوامل اجتماعية مثل الإتصال والقيادة.
- 5- يسعى الفرد لتحقيق أهداف المنظمة إن سعت هي من جانبها لتحقيق أهدافه. 6- تختلف المنظمات من بيئة الأخرى ومن دولة لأخرى.

ولقد أدى ذلك إلى إتباع ممارسات تنظيمية حديثة مثل التصميم المرن للوظائف، والاهتمام بتفويض السلطة، والاهتمام بالقيادة والاتصال وحل النزاع كممارسات جيدة لتقوية النظام.

# الفصل الخامس



## تمهيد

إن الاهتمام بالموظفين، وقيل كل شيء، أداء وظائفهم كأكثر وأهم رؤوس أموال المنظمة، فالاهتمام بالموظفين ظاهرة نمت بشكل كبير خلال العقد الأخيرين، فمعظم التطورات في السنوات الحالية نادت باللامركزية في إدارة وتوجيه النظام، والحد من الطبقات التنظيمية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، لقد تغير الموقف التنظيمي للقوى العاملة داخل المنظمة وتم النظر إلى الموظفين باعتبارهم "موارد ثمينة".

و يرى كلا من Nyberg, and Thatcher أنه من المنظور التنظيمي، يعد الأداء مهمة، مثله في ذلك عموماً مثلما يملئ نجاح أداء الكائن الحي في نقل جيناته حيث يعتمد استمرار المؤسسة على أداء موظفيها، فكلما كان هناك تحديد واختيار وتطوير الأداء والاحتفاظ به في أعلى المستويات كلما كان هذا مدعاة لنجاح المنظمة. ويرى جودة أن العنصر البشري يمثل أفضل موارد المنظمة، فبرغم امتلاكها للموارد المادية والمالية، إلا أن العنصر البشري وإدارته هو الذي يخلق الفروق والاختلافات بين تلك المنظمات، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى المنظمة والفرد فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الجهة الإدارية للعمل بكفاءة وفاعلية و حيوية ونشاط، ويحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. هذا ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم انتشاراً واستعمالاً في بيئة المؤسسات، ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية. من هنا، يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية في القرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة .

## مفهوم الأداء الوظيفي:

هنالك عدة تعريفات للأداء حيث أن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف واحد ولكنهم اتفقوا على المفهوم العام كل حسب نظريته، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية. ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيب وافرة من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها .

ويمكن البدء بتعريف مفهوم الأداء الوظيفي بخلاصة عدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة على أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها.<sup>1</sup>

## أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن اعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء العام للمنظمة فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانيات الفرد داخل المنظمة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة .

كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة، والذي يمكنها من إحراز أعلى مراكز التنافسية وتحقيق أهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة أحدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة، التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم. كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن أصحاب العمل من التنبؤ بالأخطار ووضع استراتيجيات التصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية، فهناك حاجة متزايدة إلى أداء متميز ومرتفع للمنظمات لتحقيق أهدافها . بينما يرى Holford أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في إنجاز أعمالهم خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافأ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي يعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل وينمي الموهبة والإبداع لديهم. وتتبلور أهمية دراسة الأداء كما وضحها Al Hite فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد؛ وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه .
- ويرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية الأداء الوظيفي وهي كالتالي :

1. تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

2. تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.<sup>2</sup>

3. مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى علي الباسط ، اثر تدريب الادارة على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ب بور سعيد ، ص 77-70 ، 2021

<sup>2</sup> مصطفى علي الباسط ، اثر تدريب الادارة على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ب بور سعيد ، ص 77-70 ، 2021

<sup>3</sup> مصطفى علي الباسط ، نفس المرجع ، ص 77-70 ، 2021

4. كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة .

5. أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

### أنواع الأداء الوظيفي:

قاما Mesagno et al بتصنيف الأداء إلى ثلاث أنواع وهي: (أداء المهام \_ الأداء الظرفي والأداء المجابه).

1. أداء المهام Task performance: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة العملاء، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة. فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو

2. الأداء الظرفي (الموقفي) Contextual Performance : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات، مثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء وذلك بالمساعدة في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3. الأداء المعاكس أو المجابه Counterproductive Performance : السلوك التصادمي أو المجابه يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ، ويشكل سلوكيات مثل الانحراف والعنوان، وسوء الاستخدام والعنف، وروح الانتقام والمهاجمة.

### خصائص تقويم الأداء الوظيفي:

لا بد من توافر عدة خصائص التقويم الأداء الوظيفي منها<sup>1</sup>:

1. أن عملية تقويم الأداء عملية مخططة منظمة منهجية.

2. إنها عملية ايجابية ديناميكية مستمرة.

3. تحديد المهام والمستويات.

4. تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

5. تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.

### أهداف تقويم الأداء:

1. يمكن نكر أهم أهداف تقويم الأداء الموضوعي على النحو التالي<sup>2</sup>:

2. قياس كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.

<sup>1</sup>العتيبي ،منصور بن نجر ،2000م،مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ص11

<sup>2</sup>الصباح عبد الرحمان ،1997م،مبادئ الرقابة الإدارية ، التقييم الصحيح، ص42.

3. تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.
4. كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.
5. تحديد كفاءة سياسات التدريب، وتقدير الاحتياجات التدريبية.
6. تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
7. إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد.
8. توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسيهـم.
9. إلمام الأفراد بنواحي القصور في أدائهم، والتي تحتاج للتدريب.

### استخدامات تقويم الأداء الفردي:

- يستخدم تقويم الأداء الفردي داخل المؤسسات في عدة مجالات أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
1. اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعلى المستويات كافة ولجميع الأغراض.
  2. توفير بيانات ومعلومات ضرورية للإدارة عن الموارد البشرية بها.
  3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها.
  4. إرشاد الموظفين وتوجيههم نحو تحسين مستوياتهم ونموهم الوظيفي.
  5. استخدام نتائج التقويم في تحسين الأداء.
  6. التخطيط لبناء هيكل وظيفي فعال.

### المشاركون في عملية تقويم الأداء الوظيفي:

- حتى تنجح عملية التقويم لا بد من مشاركة العديد من الأطراف فيها والإشراف عليها كما يلي<sup>2</sup>:
1. تقويم الرئيس للمرؤوسين: وهنا يقوم المشرف المباشر على الموظف بهذه العملية وتسجيل نتيجة أعماله ومن ثم يقوم الرئيس بمراجعة ومناقشة نتائج التقويم.
  2. تقويم الزملاء للموظف: وهنا يقوم زملاء الموظف الموظفون مع هو بالمستوى الإداري نفسه بتقويم عمله وهنا يكون هذا الشكل من التقويم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف فهناك أكثر من رأي في عملية التقويم.
  3. تقويم المرؤوسين للرئيس: وهي من أكثر الأنماط ديمقراطية حيث يقوم الموظفون بتقويم رئيسهم المباشر.
  4. التقويم عن طريق لجنة: وهنا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم لكي يقوموا بتقويم الأداء الوظيفي.
  5. تقويم الموظف لنفسه: وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقويم أدائه، هذا أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.

### المشكلات المرتبطة بعمليات تقويم الأداء:

<sup>1</sup> العنتبي، منصور بن نجر، 2000م، نفس المرجع، ص14-16  
<sup>2</sup> الحمود احمد بن حامد، 1995، تقييم الأداء الوظيفي الطرق و المعوقات و البدائل العدد 2، ص328-333

لعله من البديهي القول بأن الهدف الأساسي المرجو تحقيقه من تبني وتطبيق أنظمة التقييم الأداء الوظيفي هو الوصول إلى فعالية تنظيمية أفضل، ولكن يبدو أن هذه الفعالية المتوخاة لن تتحقق بالصورة المطلوبة عن طريق هذه العمليات التقييمية، وذلك لتزامنها مع كثير من المعوقات التي تحد من قدراتها على تحقيق الفعالية التنظيمية المتوخاة في المقام الأول، وقد شخّصت أغلب الكتب والبحوث التطبيقية المنشورة في هذا المجال كثيرا من المشكلات المترامنة مع تطبيق نظم تقييم الأداء الوظيفي يضاف إلى ذلك أن الملاحظة المنتظمة لعملية التقييم قادرة على اكتشاف كثير من العيوب التي يجب تشخيصها وإبرازها لمجموعة المشرفين والمديرين ليكونوا على قدر من الوعي بها بأمل تحقيق نوع من فعالية التقييم المتوخاة، وهناك كثير من المشكلات والمعوقات المترامنة مع عملية التقييم، والتي سوف نتطرق لها بشيء من الإيضاح فيما يلي<sup>1</sup>:

### (أ) غياب الموضوعية:

أول هذه المعوقات وأكثرها إشكالية هو غياب الموضوعية، لذا فإنه يلاح. ظ أن كل العمليات التطويرية لعملية تقييم الأداء الوظيفي وجميع الطرق البديلة المطروحة لعملية التقييم تهدف أساسا إلى تقليل حدة عدم موضوعية العملية التقييمية، لكن يظل القول بأنه من الاستحالة الوصول إلى نظام تقييمي موضوعي بالكامل، وأن عدم الموضوعية هذا قدر متزامن مع العملية ذاتها، ولا يمكن التخلص منه تماما، لكن تبقى المحاولة قائمة وضرورية لتحديد السلوكيات التي تعوقنا عن القرب من تلك الموضوعية التقييمية، فمثلا نجد بعض المشرفين والمديرين يجرون عملية التقييم بناء على ما يقال عن الموظف (الإشاعة) بدلا من الاعتماد على الملاحظة الدقيقة الصادقة التي تستخدم في عملية التقييم، وهناك

فئة أخرى تتأثر بانطباعاتها الأولية عن الموظف المراد تقييمه علما بأن هذه الانطباعات قد لا تستند إلى حقائق ذات علاقة بطبيعة العمل، وقد تكون تلك الانطباعات غير صادقة، وهناك من يتأثر بسمعة الموظف ويجعلها عنصرا مهما في إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي، هذه السمعة قد تكون حقيقية وذات علاقة بالأداء الوظيفي أو قد تكون وهمية ليس لها علاقة به البتة في أي من الحالتين يعتبر الاعتماد على السمعة في إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي حجر عثرة يقف أمام إجراء عملية التقييم بما يقرب من الموضوعية المتوخاة بالنسبة لبعض المشرفين والمديرين.<sup>2</sup>

### (ب) الاعتماد على حالة سلوكية:

ويعتمد بعض المديرين والمشرفين في إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي على حادثة أو حادثتين تم ملاحظتهما عشوائيا في الأداء الوظيفي طوال فترة تقييم الأداء الوظيفي، وهذا ما يسمى اجتهدا بحالة " الفرد سلوكية " هذه الحادثة ( أو الحادثتين السلوكيتين) وإن تمت ملاحظة عشوائية أو عن طريق الصدفة قد لا تكون مؤشرا حقيقيا على طبيعة الأداء الوظيفي خلال أو طول فترة التقييم بل قد لا تكون مماثلة لطبيعة ومستوى الأداء الوظيفي.<sup>3</sup>

### (ج) عدم وضوح عناصر التقييم

عدم وضوح عناصر التقييم يعتبر معضلة أساسية تفت عائقا يحول دون تحقيق الفعالية المتوخاة من تطبيق أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه المعضلة في الاختلافات التفسيرية لنفس العنصر، مما يقتضي الاتفاق على تعريف عناصر التقييم، وتوحيد هذه العناصر لجميع الفئات الوظيفية.<sup>4</sup>

### (د) سوء اختيار معايير التقييم:

<sup>1</sup>الحمود، 1995، نفس المرجع ص322-327 الصباح، 1997، نفس المرجع ص 302 العتيبي، 2000، نفس المرجع ص20-22

<sup>2</sup>العتيبي، 2000، نفس المرجع، ص224

<sup>3</sup>الصباح، 1997، نفس المرجع، ص303

<sup>4</sup>الحمود، 1995، نفس المرجع، ص331

يقف عامل اختيار معايير لا علاقة لها بالعناصر المحددة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي حجر عثرة أمام فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، وهناك كثير من العناصر التي يعتقد أن لها علاقة بطبيعة العمل ولكنها ليست ك. ذلك، وهذا الوضع يفرض علينا جهدا ليس باليسير للتأكد من طبيعة تلك العناصر التقييمية وعلاقتها الارتباطية بطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، كما يفرض تحديا لإعادة النظر في مجموعة القوائم المعيارية التي قبلت كعناصر تقييمية دون وعي كامل وتمحيص دقيق لعلاقتها بالأداء.<sup>1</sup>

#### ( ه ) توقيت إجراء عملية التقييم:

هناك بعض المشرفين الذين لا يعيرون تلك العملية الاهتمام الكافي، وينظرون إليها على أنها جزئية مكملة لمجموعات الأعمال المتكررة التي يجب إنهاؤها دون جهد ذهني ينكر، لذا نجد من يجري عملية التقييم في خلال فترة لا تتجاوز الدقائق بدلا من أن تكون عملية مستمرة طوال فترة التقييم.<sup>2</sup>

#### ( و ) الخضوع لتأثير الهالة والحادثة:

يخضع بعض المشرفين للتأثير الهالة أو حادثة السلوك ويقصد بتأثير الهالة تأثير المقيم بكون الموظف يتميز بشكل ظاهر - سلبا أو إيجابا - في فئة أدائية معينة بما يؤدي إلى تقييم بقية الفئات الأدائية الأخرى للموظف بنفس المعدل، أما تأثير الحادثة فهو يعني تأثير المقيم بأحد السلوكيات التي تم ملاحظتها حديثا عن الموظف، حيث يتم تقييم جميع الفئات أو الأبعاد الأدائية الأخرى للموظف بناء على معدل هذه الحادثة، فعلى سبيل المثال قد يكون الموظف متميزا بأداء جيد أو ممتاز طوال العام، ولكنه في خلال الأسبوعين الأخيرين لوحظ على أدائه الضعف حادثة هذا الضعف في الأداء يؤثر سلبا في عملية التقييم ما لم يكن المشرف واعيا لهذا العائق التقييمي، وذلك بالنظر إلى العملية التقييمية على أساس أنه - ا عملية مستمرة وليست عملية وقتية تتأثر بما يحدث وقتيا.<sup>3</sup>

#### ( ز ) تشابه سلوكيات الموظف أو اختلافها مع سلوكيات المقيم:

هذه الحالة لها تأثير سلبي في بعض المشرفين، ذلك لتقويمهم لموظف بناء على درجة التشابه أو الاختلاف في السلوك معهم فأولئك الموظفون الذين يتفقون في السلوك مع المشرف المقيم يحصلون على درجات عالية، بينما تحصل الفئة التي تختلف سلوكيا مع المشرف على درجات أقل، دون الرجوع إلى المعايير الأدائية الفعلية، يضاف إلى ذلك أن هناك بعض المشرفين الذين يبنون نتائج تقويمهم على أساس التعميم السائد عن فئة سكانية معينة ( جغرافيا أو عرقيا ) قد ينتمي إليها الموظف.

#### ( ح ) مشكلات العكسنة:

العكسنة يقصد بها أنه في حالة تقييم ذي الأداء المتميز أو لا فإن الموظف ذي الأداء المتوسط يتم تقييمه بأقل من معدلات التقييم الحقيقية هذا من ناحية، أما من الناحية الأخرى فإنه في حالة تقييم ذي الأداء الضعيف أو لا فإن الموظف ذي الأداء المتوسط يتم تقييمه بشكل أعلى مقارنة بأدائه الفعلي<sup>4</sup> وتجدر الإشارة أن هناك بعض التطورات الإدارية وبعض المفاهيم الحديثة للإدارة، التي بدأت تمثل تحديا واضحا ومهما لعملية تقييم الأداء الوظيفي الأمر الذي يؤهلها لأن تحدد خطوطا جديدة غير متعارف عليها سلفا لمسار العملية التقييمية في الحياة الإدارية، ونظرة سريعة على واقع معظم الأجهزة الإدارية كافية لأن تثبت لنا أن هذه الأجهزة الإدارية تتجه إلى أن تكون مهنية وأغلب موظفيها ينتمون إلى فئات المتخصصين المهنيين والخبراء، وهذه الفئات تقع غالبا تحت النطاق الإشرافي لمديرين قد لا يملكون نفس المعايير المعرفية لأولئك الموظف، هذه الفئات تتمثل بالأطباء والمهندسين والإداريين وغيرهم من الفئات

<sup>1</sup> الشنفيعلي بن عبد الله، 2004، تجربة تقييم الاداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص46

<sup>2</sup> الحمود، 1995، نفس المرجع ، ص334

<sup>3</sup> العتيبي، 2000، نفس المرجع ، ص23

<sup>4</sup> الحمود، 1995، نفس المرجع ، ص333

المتخصصة، الذين يصعب تقويمهم من قبل مديرين عامين فضلا عن ذلك، تميل بعض الاتجاهات الحديثة في الفكر والممارسة الإدارية إلى الأخذ بمبادئ حلقات الجودة والعمل الجماعي وأهداف الفرق، بينما يركز محور التقويم في عملية تقويم الأداء الوظيفي على تشجيع العمل الفردي بدلا من العمل الجماع وعلى التنافس بدلا من التعاون، بمعنى آخر تتم عملية تقويم الأداء الوظيفي على أساس الإنجاز والعمل الفردي والتنافس وتوجه إلى أن تغرس وتعمق هذه الروح البديلة لروح العمل الجماعية والتعاونية .

### مسؤولية إجراء عملية التقويم:

يعتبر التشخيص السابق للمشكلات والمعضلات، التي تتزامن بنسب متفاوتة مع عمليات تقويم الأداء الوظيفي وإبرازها، إحدى الطرق التي يؤمل منها تحقيق فعالية تقويمه أفضل لعمليات تقويم الأداء الوظيفي، كما يساعد الوعي بتلك المشكلات على التغلب عليها نسبيا والحد من تأثيراتها السلبية، ولكن يبقى بعد آخر من تلك المشكلات، ذلك البعد هو عملية تحديد مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي الذي يمثل محورا مهما في موضوع دراستنا.

ومما يجدر نكره هنا أنه مهما تعددت الخيارات والبدائل المروجة القضية "من يقيم من؟" فالمتعارف عليه والسائد في جميع الأجهزة والمنظمات الإدارية عالميا هو استخدام طريقة تقويم الرئيس للمرؤوس باعتبارها الطريقة التي توفر الوقت والجهد، وتغلق باب الاختلاف والتنازع بين الرئيس (أو المشرف) ومن سواه. وتأكيدا لهذه الظاهرة فإن بحثا ميدانيا أجري في خمسين مدينة أمريكية أشار إلى أن (93%) من المجيبين قد أفادوا بأن عملية تقويم الأداء الوظيفي تقع ضمن مسؤوليات الرئيس المباشر، وأن (100%) في (39) ولاية أمريكية من هذه العينة أفادوا بأن عملية تقويم الأداء الوظيفي تتم دائما من قبل الرئيس المباشر<sup>1</sup>، وهذه النتائج كما يشير البحث مبنية على أن عملية تقويم الرئيس للمرؤوس سهلة التنفيذ من قبل الإدارة، وتغنيها عن الانخراط في تبني بدائل قد تسبب بعض المشكلات التي تعتقد أنها في غنى عنها، لكن هذا التوجه اختير على حساب الطرق التي قد توفر معلومات أكثر شمولا ودقة مطلوبة الإجراء عملية تقويمية فعالة وصادقة.

أحد البدائل المطروحة عوضا عن استخدام الطريقة التقليدية للتقويم هي طريقة تقويم اللجنة في هذه الطريقة تشكل لجنة من ثلاثة إلى أربعة أعضاء علاوة على المشرف المباشر من المشرفين الآخرين وتكون مسؤولة تقويم المرؤوس من ضمن مهامها الرئيسية، وتتميز طريقة اللجان فأحيانا يكونها تشكيل من الرئيس والمرؤوسين والزملاء، وأحيانا يضم تشكيل هذه اللجان الموظف المراد تقويم ذاته على أي حال من الأحوال لا تزيد عضوية هذه اللجان على خمسة أشخاص لكل مجموعة، وهناك بعض الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق طريقة تقويم اللجنة، منها التغلب على بعض العوائق التي تم نكرها سابقا، ويوفر تقويم اللجنة تحديدا فائدة تعددية مصادر المعلومات، وذلك عن طريق الحصول على بعضها من بقية المشرفين الذين لهم علاقة بالأداء الوظيفي، ومن الموظف المراد تقويم ذاته، وكذا من زملائه هذه التعددية في مصادر جمع المعلومات يكون لها بطبيعة الحال علاقة أقوى ببناء قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها في محاولة اتخاذ قرار تقويمي صحيح ويلاحظ كذلك أن من أهم فوائد هذه الطريقة مساعدتها على خلق بيئة تفاعلية بين أعضاء اللجنة للتعرف على بعض جوانب الانحياز التقويمي الذي يحدث دائما في الطريقة التقليدية<sup>2</sup>.

### قياس الأداء الوظيفي:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعنت - ر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياسالأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بقياس مدى الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>الحمود، 1995، نفس المرجع ، ص325

<sup>2</sup>عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي ، 2000، إدارة الموارد البشرية ، ص268

وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به لذلك يمكن تحديد قي - اس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقي - ق الترقية في مجاله الوظيفي.<sup>1</sup>

### 1- أهداف قياس الأداء الوظيفي:

يجمع العديد من الباحثين على أن أهداف قياس الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها.

2. متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.

3. القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء.

4. تطوير عملية الإشراف الإداري.

5. مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.

6. إيجاد طريقة علمية للتقويم.

7. تحديد الأعمال والمهام.

رفع مستوى الإنتاجية.<sup>3</sup>

كما يهدف تقويم الأداء الوظيفي إلى تحسين مستوى التعلم وزيادة نسبة تحقيق الأهداف المتفق عليها"

وتلخص وجهة نظر أخرى أهداف عملية قياس الأداء بشكل عام بالأهداف التالية:<sup>4</sup>

1. توزيع العمل على الموظف حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية الموظف.

3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

4. تحسين عملية اختيار الموظف.

5. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء.

6. اكتشاف الموظف المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

### 2- فوائد ومتطلبات عملية قياس الأداء الوظيفي:

تحدد فوائد عملية قياس الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>5</sup>

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين.

2. تنمية الشعور بالمسؤولية.

<sup>1</sup> العتيبي، 2000، نفس المرجع ، ص174، بلجابر عادل عبد الله ، الاتجاهات نحو المهنة و علاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير

غير منشورة ، 1996، ص25

<sup>2</sup> الجازولي عبد الحافظ عبد الحبيب ، 2004، تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء أهداف المؤسسة الجامعية ، ص3،

عباس وعلي ، 2000، نفس المرجع ، ص261

<sup>3</sup> الصباح، 1947، نفس المرجع ، ص303

<sup>4</sup> الرهيط عبد الرحمان بن سليمان ، 2004، العلاقة بين نتائج تقويم الاداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم و نسب التفاعل

اللفظي ، دراسة ماجستير غير منشورة ، ص16-17

<sup>5</sup> الشنيفي، 2004، نفس المرجع ، ص46



3. تطوير نظام رقابي جيد.

4. تحقيق العدالة.

5. تنمية المهارات القيادية.

6. تحسين آليات التدريب.

7. الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية.

8. تزويد الإدارة بالمعلومات.

9. زيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

كما أن هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي بشكل صحيح وفعال وهي:<sup>1</sup>

1. العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف التنظيمات الإدارية.

2. العمل على إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.

3. إيجاد نظام معلومات وبيانات فعال.

4. وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

### أهمية قياس الأداء الوظيفي وخطواته:

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة تقر بأن الإدارة مهنة. حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب بسيطه. و أن الموظف عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها، ولا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة الإدارية، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير الموظف نفسه ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقويم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته، وتقدير راتبه، أو إنهاء خدماته أما في المنهج الثاني فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه العمل أفضل في المستقبل واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك:<sup>2</sup>

ولا بد لعملية قياس الأداء الوظيفي من التمشي وفق خطة محددة كأى عملية إدارية، وأن تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحدي - د خطوات قياس الأداء الوظيفي كالتالي:

1. التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي فيه: وهو ما يد - شمل تحليل ورصف وتصنيف وتقويم للوظائف.

2. تحديد أسس أو معايير التقويم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ولا بد أنتكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف.

<sup>1</sup> العتيبي، 2000، نفس المرجع ص235

<sup>2</sup> عباس وعلي، 2000، نفس المرجع ص242-243

3. قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا.

4. المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

5. إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.<sup>1</sup>

6. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة، ويرى الشنفي أن الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي تتمثل في:

- أ- وضع معدلات قياس، ومقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعية.
- ب- تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء، واستمرارية عملية القياس.<sup>2</sup>

### طرق قياس الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لقياس الأداء الوظيفي تتفاوت في سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل وتتفاوت طرق القياس بين تلك التي تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم بها لموظف، وتلك التي تركز على السلوك ومدى كونه إيجابيا لتحقيق الهدف وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، ولا شك أن الطريقة الموضوعية هي التي يمكن من خلالها معرفة مساهمة الموظف الحقيقية في العمل، إلا أنه ليس من السهل دائما قياس أداء مختلف الموظفين بشكل مباشر فعلى سبيل المثال كيف يمكن أن نفتسب الأداء الوظيفي في قطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق ربط هذا الأداء بهدف قطاع قوات الأمن الخاصة، وهو هدف لا يمكن تحديده بشكل كمي بسهولة، وهناك أمثلة عديدة تبين صعوبة وضع مقاييس أداء المساهمة المباشرة للموظف في تحقيق الهدف النهائي، إن مثل تلك الصعوبات تحتم وجود طرق أخرى لقياس الأداء تتناسب مع مختلف الأعمال التي يقوم بها الموظفون وسيقتصر التعريف هنا على الطرق المبسطة والواقعية، وتوجد عدة طرق للتقويم ومن هذه الطرق ما يلي:<sup>3</sup>

#### (أ) طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

أن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء أكانت أهدافا فرعية أم رئيسية وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية حيث إن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحل. ول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديد رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها:<sup>4</sup>

1. تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.

2. لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.

3. عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقويم.

<sup>1</sup> عباس وعلي، 2000، نفس المرجع ص 244-248

<sup>2</sup> الشنفي، 2004، نفس المرجع ، ص 27-30

<sup>3</sup> العتيبي، 2000، نفس المرجع ، ص 23-26

<sup>4</sup> الحمود، 1995، نفس المرجع ، ص 316

لذلك فإن هذه الطريقة كما يقول [Durony] ملائمة لقياس الإنجاز وتقويمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطي والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها وتتضمن هذه المتطلبات:<sup>1</sup>

1. ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.

2. ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف.

3. اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.

4. مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها بمعلومات وبيانات كثيرة.

5. تطبيق نظام حوافز يشجع الموظف على العمل.

6. ترسيخ مفهوم المساءلة لدى الموظف.

7. توعية الموظف بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

#### (ب) طريقة التوزيع الإيجاري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر إحصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقويم أداء الموظف، وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة حيث يتفاوت أداء الموظف من الممتاز إلى الضعيف ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من الموظف يحققون أداء ممتازا وقلّة قليلة يحققون أداء ضعيفا بينما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسّطا ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير إلى أن الأداء الوظيفي يميل إلى التوزيع كأى ظاهرة عادية وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التقويم بتوزيع تقديرات الأداء الوظيفي على فئات تم إعدادها سابقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز.<sup>2</sup>

#### (ج) طريقة تسجيل الأحداث:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة أثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك الموظف.<sup>3</sup>

#### (د) طريقة الدرجات:

هنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الفرد وتقسّم كل منها إلى درجات تعطي أرقاما للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفقا لكفاءتهم في أداء أعمالهم وتفاوت هذه الأوزان وفقا لتقديرات المشرف فأحيانا يعطي الوزن (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الفرد، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة الأداء الأفراد بحيث يتم تجزئة عمل فرد إلى أجزاء يعطي كل جزء وزنا معينًا ويقارن مع فرد آخر أي توصيف أعمال الفرد ويعطي كل وصف وزنا معينًا يدل على أهميته.<sup>4</sup>

### معايير قياس الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> آل سعود سعود بن محمد، 1993، اثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص23

<sup>2</sup> آل سعود، 1993، نفس المرجع ص24

<sup>3</sup> عبد الباقي صلاح ، 2002، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ص387

<sup>4</sup> عبد الباقي، 2002، نفس المرجع ص387

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء : المعايير الكمية والمعايير التقديرية المرنة، فالمعايير الكمية: تشتمل على قياس الجوانب التي منال سهل التعبير عنها كميًا مثل عدد الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير، مقاييس الإنتاجية، وأما المعايير التقديرية المرنة فهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال كعمل المشرف وبيتم اختيار المعايير بناء على طبيعة العمل فكل معيار له استخداماته وإيجابيات هو تتصف المعايير الكمية بجوانب ايجابية مثل:<sup>1</sup>

(أ) عدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس.

(ب) ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

(ج) أما سلبيات هذه المعايير فتتمثل في:<sup>2</sup>

1. التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميًا وبموضوعية لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها لن يعطينا صورة دقيقة عن الأداء لأن هذا الأسلوب لا يتطرق إلى بعض الجوانب المهمة، مثل جودة الإنتاج، وحجم الجهود المبذولة من الموظف وأسلوب العمل.

2. يحتاج إعداد هذه المعايير إلى وقت طويل.

3. يحتاج تطوير هذه المعايير إلى تكاليف مادية كبيرة.

لذلك فإن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه مع مراعاة قدرات ومؤهلات عضو الموظفين الذين نرغب في قياس إنجازهم وان يكون المعيار مفيدًا في حال استخدامه، وان يكون سهل التطبيق وملائمًا من حيث التكاليف، وان يراعى في إعداده كل من القائم علىعملية التطبيق والمنظمة المراد قياس أداء موظفيها، وكذلك الموظف الذي نرغب في قياس أدائه.

## معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية مشكلات عديدة ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى من القيام بهذه العملية، فلا بد للمنظمات الإدارية الحديثة من العمل على قياس أداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي الغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، لذلك لا بد من تجنب الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات عند القيام بقياس الأداء وتتمثل هذه المعوقات في:<sup>3</sup>

1. الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

2. الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

3. لا بد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثير بالمركز الوظيفي أو التأثير بنتائج آخر تقييم.

4. عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية، ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.

5. صعوبة تطوير معايير القياس لبعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية.

<sup>1</sup> الغامدي محمد هندي، 2000، تصوير مطور لنموذج تقييم الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، ص55

<sup>2</sup> الجابر، 1999، نفس المرجع ص26

<sup>3</sup> الحوامدة نضال صالح، 2004، العلاقة بين مستوى إدراك فعالية و عدالة نظام تقييم الأداء و كل من الأداء الوظيفي و الولاء

التنظيمي و الثقافة التنظيمية، ص61

6. أخطاء الهالة وهنا لا بد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقويم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقويمه.<sup>1</sup>

### أسباب فشل الأداء الوظيفي:

بداية يرى "مخيمر وآخرون" بأنه عند الحديث عن الأداء يلزم التفرقة بين نوعين هما: الأداء الوظيفي والذي يعبر عن الأداء الفردي للموظف، والذي يتم قياسه وتقييمه على مستوى كل موظف، أما النوع الثاني من الأداء فهو الأداء الكلي أو ما يسمى بالأداء التنظيمي أو المؤسسي على مستوى فرق وجماعات العمل. ولا شك أن لكل من المفهومين معاييره وأدوات القياس الخاصة به. ولا يمكن القول بأنهما بدائل لبعضهما البعض، بل يكمل كلاهما الآخر. ومع أهمية الأداء الوظيفي إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى فشل الأداء الوظيفي في الكثير من الحالات، حيث ينخفض الأداء، ويضيع الوقت، وترتفع التكلفة، وتسوء الجودة أو المواصفات، ويعم البطء والتأخير، وغيرهما من مظاهر ضعف أو فشل الأداء. ولعل من أهم أسباب فشل الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1- عدم الانضباط في العمل من جانب معظم العاملين، ليس فقط فيما يتعلق بالحضور والانصراف، بل يمتد إلى إضاعة وقت الدوام، وعدم استغلاله لمصلحة العمل بل قضاء بعض النزوات والهوايات الشخصية.
- 2- الميل إلى اللامبالاة والتسويق والتأجيل مع عدم الاهتمام بإنجاز الأعمال الموكلة للموظف في مواعيدها المحددة.
- 3- غياب العدالة التنظيمية في مواقع العمل: وهو ما يدفع الكثير من الموظفين إلى الانسحاب النفسي، بالإضافة إلى لجوء البعض منهم لتشكيل جماعات غير رسمية تعمل ضد تطلعات الإدارة، وهو ما تكون محصلته في النهاية ضعف الأداء الوظيفي، وهي ظاهرة تعاني منها معظم المصالح والجهات الحكومية.
- 4- غياب علاقات العمل الطيبة: فالموظفين ينشغل بنزواته، ولا تبدر عنه أي محاولة التعاون أو التنسيق مع زملائه، ومن ثم يقل تفاعله معهم ويغيب الترابط الذي ينعكس بدوره على الأداء.
- 5- عدم التطابق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة المتمثلة في قدراته ومؤهلاته وخبراته. وهو ما تكون محصلته قصور أو ضعف في الأداء. وهي ظاهرة أكثر انتشارا في منظمات القطاع الحكومي وعلى رأسها المحليات، ويطلق عليها بطالة إهدار الطاقة.

<sup>1</sup> الرهيط، 2004، نفس المرجع، ص25

- 6- الفصل في إدارة الأولويات: فكثيرا ما تكون أولويات الموظف أحد أسباب القصور أو الفشل في الأداء الوظيفي.
- 7- غياب العمل بقاعدة تحفيز المجد وعقاب المقصر: فقد تكون موجودة ولكنها في الواقع العملي معطلة. ومن ثم يفتقد المقصر العقاب اللازم لردعه، وهنا يصبح الإهمال والتقصير وعدم الانضباط هو السمة الغالبة في محيط العمل. ولا شك أن هناك فارق بين عدم تواجد قواعد منظمة وبين تواجدها مع عدم تفعيلها.
- 8- قد يكون الفشل في الأداء الوظيفي راجعا إلى الإدارة ذاتها مثل المبالغة في الأهداف، ومن ثم وضع خطط غير واقعية. بالإضافة إلى ضعف أو قصور الإمكانيات المتاحة، ومن ثم الفشل في الأداء ليس التقصير هنا من جانب الموظف ولكن لمبالغة من جانب الإدارة.
- 9- قد يكون سوء فهم الأهداف أو الخطة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل الأداء الوظيفي. إذ كثيرا ما يؤدي سوء فهم العاملين للأهداف والخطط إلى أخطاء وتجاوزات في التنفيذ.
- 10- شيوع البطالة المقنعة في منظمات القطاع الحكومي وفي مقدمتها المحليات.
- ويرى جودة، بأنه يمكن التعبير عن أسباب الفشل في الأداء الوظيفي في معادلة الأداء، والتي تقتضي بأن الأداء هو محصلة تفاعل أمرين معا هما: القدرة مع الرغبة أو يرقى بالأداء الوظيفي. ففي القدرة نجد الاختيار والتعيين، بينما في الرغبة نجد بقية سياسات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط تحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعينهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك

مصطفى علي الباسط ، اثر تدريب الادارة على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ب بور سعيد ،<sup>1</sup> ص 77-70 ، 2021

من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط، وتوجيه و تشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

خاتمة



## خاتمة

انطلاقاً من البحث في موضوع العلاقات الإنسانية وتأثيره على الأداء ، حيث تم ضبط الإشكالية، وتحديد المفاهيم، وتقسيمات الدراسة النظرية والمنهجية، ووصولاً إلى النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة، وهي النتائج التي تبقى قاصرة على سبر أغوار الظاهرة موضوع الدراسة بكل تفاصيلها، لكنها تبقى محاولة صادقة وجادة هدفها دراسة موضوع العلاقات الإنسانية، من خلال عدد من العوامل والمؤشرات التي قد يكون لها التأثير على الأداء .

ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية في كل أبعاده المدروسة من أول بعد تم قياس تأثيره إلى آخر بعد، كلها أبانت على أهمية تأثيرها في هذا المجال، وعن ضرورة منحها الأولوية في التنبه لدورها الخطير، حيث لا يمكن أن يتحقق للمنظمة غاياتها التنظيمية دون العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما لا يمكنها أيضاً أن تتحكم في أداء هذه المنظمة، إلا بالعناية بما أسلفنا ذكره عن العلاقات الإنسانية، وذلك لما تحوزه بينتها الداخلية من شبكة للعلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وهو ذلك المعيار الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة.

وهو ما أبان عن أهمية الاتصال في بناء وتوطيد تلك العلاقات بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية، وهو أحد الأجزاء الأساسية والهامة التي يبني على أساسها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تنظيمية كانت، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد، فهو يرتبط ب تنمية العلاقات الإنسانية، كما ويرتبط أيضاً بعملية الاتصال بالقيادة الفعالة، والدافعية وتحفيز الأفراد، وبتخاذ القرارات، كما ظهرت أيضاً من جانب آخر أهمية القيادة في المنظمة وفي الحياة التنظيمية داخل المؤسسة التي تجمع هؤلاء الأفراد الذين تجمعهم غاية واحدة، فاجتماعهم في مكان وزمان واحد ليكونوا جماعة فقط، هو آخر اهتماماتهم، ولكن بنية الجماعة، تقتضي قيادة جامعة، تتواصل، وتشارك، وتؤثر إيجاباً، كما أن لرأس المال الاجتماعي، على أساس يبني الأرضية بين الموظفين في تعاملهم مع بعضهم داخل المنظمة، وهو ما يضمن بناء صلات مع الآخرين، واعتبارها على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة داخل المنظمة، حيث يمكن أن يستند الأفراد بالأصدقاء هم عندما يواجهون مشاكل داخل التنظيم أو خارجه، أو حتى حين يقومون بتغييرات في حياتهم، وهي ما يضيفي على علاقات العاملين مزيداً من التماسك وتعطي للأفراد مورداً يتم الوصول إليه من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية ( معارفه وانتماءاته المختلفة وعضويته في روابط و مؤسسات مختلفة )، وعلى قوة هذه العلاقات وثباتها، وعلى الموارد المتوفرة لشبكة العلاقات التي يقيمها الفرد.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع و المصادر:

### كتب:

1. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 1992م.
2. محمود عبد الفاتح رضوان، الاتصال اللفظي و غير اللفظي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012م.
3. عامر يس، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986م.
4. محمد محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001م.
5. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و الاتجاه التاثير، عالم الكتب ،القاهرة، 1998م.
6. انتوني غدنر ، علم الاجتماع، ترجمة:فايز الصباغ، ط4، 2005م.
7. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية ، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للابحاث و النشر ، بيروت، 2009م.
8. ابن منظور، لسان العرب، حرف الحاء، دار صادر ، بيروت، 2003م.
9. مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافر: اساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة 2012،
10. احمد بن عبد الرحمان الشميمري ، عبد الرحمان بن احمد هيجان ، بشرى بنت بدير المرسي غنام ،مبادئ ادارة الاعمال : الاساسيات و الاتجاهات الحديثة ، ط10، العبيكان للنشر، الرياض، 2014م.
11. أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002.
12. أحمد قوراية، فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2012.
13. الأزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980.
14. جرينبرج جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الرياض، دار المريخ، 2004.
15. حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
16. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
17. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظورا كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
18. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران، 1997.
19. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
20. حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف والإستراتيجيات، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004.
21. حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة إمتدادية أم قطيعة؟، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 75.
22. الخضراء بشير وآخرون، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 1995.
23. رونالد.ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999.
24. السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
25. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية.
26. طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

27. عبد الرحمان حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها، دار القلم، دمشق، 1999.
28. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
29. عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
30. العديلي ناصر محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة، 1995.
31. علي محمد شهيب، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، القاهرة، دار النهضة العربية، 2002.
32. الفضيل الرتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، الجزائر، دار بن مرابط للطباعة والنشر، 2009.
33. القحطاني محمد أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986.
34. ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972.
35. محمد رمضان القذافي، التوجيه والإرشاد النفسي، بيروت، دار الجيل، 1997.
36. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، ط2، 2005.
37. روزنتال وبيودين، الموسوعة الفلسفية، ترجمة سمير كرم، بيروت، دار الطليعة، ط4، 1981.
38. الصباح، عبد الرحمن (1997م). مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم والتصحيح، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

39. مجبر، مهدي . (1994م). الأمانة في الأداء، جدة: مكتبة الخيمات الحديثة للطباعة والنشر.

40. هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988.

41. مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.

### الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.
2. محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
3. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
4. البابطين سلطان بن محمد. (1994م). تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. آل سعود، سعود بن محمد (1993م). أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على أقسام الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. آل الشيخ، خالد عبد الرحمن (2001م). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط مشرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. باجابر، عادل عبد الله. (1996م). الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى.

9. الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان .(2004م). العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلانة درز رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض.
10. الشنفي، علي بن عبد الله .(2004م). تجربة تقويم الأداء الوظيفي لـ. شاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع دراسة وصفية تحليلية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض.
11. العتيبي، منصور بن نجر . (2000م). مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض.
12. الغامدي، محمد هندي . (2000م). " تصور مطور لنموذج تقييم أداء المعامل في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 13 . مصطفى علي الباسط ، اثر تدريب الإدارة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ب بور سعيد ، ص 70-77 ، 2021 .

### القواميس و المعاجم:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الإسكندرية، 1982. 149. ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، معجم بورديو، ترجمة: الزهرة إبراهيم، الشركة الجزائرية السورية للنشر، 2013.

### المجلات:

1. الحوامدة، نضال صالح. (2004م). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (1).
2. فتيحة أوهايبية، في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، عدد: 12، أبريل 2012،

### المراجع بلغة اجنبية:

- 1 . Henry H. Albert M ,Principles of organization and management,1966.
2. STIVE Duck, human relationships, London, SAGE publication ltd , 4<sup>th</sup> edition, 2007.
- 3.LUC boyer et Noel EQUILBEY, organization: Theories et Application, Paris, ed , d Organisation, 1999.
4. KENNEDY carol,les reponses apportees Toutes les reponses aux grand question du management par les auteurs les plus connus,ed .Maxima, Paris,1996.