

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

دور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء الوظيفي
للممرضين

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جديوية"

مقدمة من طرف الطالبة:

ميال خالدية

عضاء لجنة المناقشة:

بن حمودة يوسف

يخلف عبد الله

شهيدة عبد الله

السنة الجامعية : 2018 – 2019

كلمة شكر

أشكر الله عزوجل على إعانتني لإنهاء هذا العمل....

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى استادي الفاضل والذي شرفني بقبوله الإشراف على المذكرة: "بن

حمودة" ولم يبخل علي بالنصح.

والشكر أيضا لكل من ساعدني ومد لي يد العون في الجامعة "عبد الحميد ابن باديس" بمستغانم.

كما لا أنسى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، راجية من الله عزوجل أن يوفق

الجميع لما يحبه ويرضاه، ويسدد خطاهم في سبيل العلم...

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة جهدي إلى من سهر على تربيته وتعليمي وبدعائهم لي وصلت إلى هذه المرتبة والذي
أعزهما الله وأطال في عمرهما،
إلى جميع إخوتي وأخواتي وصديقاتي ،
كما لا أنسى كل من ساندني من قريب أو من بعيد...

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة
	الفصل الأول: العلاقات الإنسانية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم العلاقات الإنسانية
02	المطلب الأول: تعريفات العلاقات الإنسانية
06	المطلب الثاني: أسس و مداخل العلاقات الإنسانية.
08	المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:
11	المبحث الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية
12	المطلب الأول: عوامل ظهور العلاقات الإنسانية.
13	المطلب الثاني: مدارس نظرية العلاقات الإنسانية.
14	المطلب الثالث: الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية :
16	المبحث الثالث: دعائم ومبادئ وأهداف وأهمية العلاقات الإنسانية.
16	المطلب الأول: مبادئ و دعائم العلاقات الإنسانية:
18	المطلب الثاني: أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية.
20	خلاصة:
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
24	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

25	المطلب الثالث:محددات و عناصر الأداء الوظيفي:
26	المطلب الرابع:أهمية و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
30	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
30	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء:
33	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:
36	المبحث الثالث: دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء
36	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
37	المطلب الثاني:أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي
38	خلاصة:
	الفصل الثالث:دراسة حالة
39	تمهيد
40	المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
40	المطلب الثاني:الإطار القانوني للمؤسسة
40	المطلب الثالث:الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي
41	المبحث الثاني:دراسة تطبيقية لأثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول:منهجية الدراسة التطبيقية:
42	مطلب الثاني:عرض و تحليل البيانات
59	خلاصة
ج	الخاتمة
	المراجع

الملاحق

تلخيص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
44	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03
45	المهنية الخبرة حسب الدراسة عينة أفراد توزيع	04
46	يقوم رئيس المصلحة بشكر العاملين على الجهود المبذولة	05
47	توفر الاحترام و عدم التدخل في خصوصيات العاملين داخل المؤسسة	06
47	الشعور بأنكم فريق عمل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورضا المريض	07
48	التفاهم و الشورى اثناء العمل داخل المؤسسة	08
49	الحرية في العمل وفق أنظمة المؤسسة	09
50	توجه الإدارة اللوم مباشرة عند وقوع الأخطاء في العمل	10
50	تهتم الإدارة بالمشاكل و الأمور الشخصية للعمال	11
51	هل هناك مساواة بين الجنسين في العمل	12
52	التعامل مع الموظفين على أنهم آلات	13
52	يرتبط الموظفون بعلاقات جيدة داخل المؤسسة	14
53	التعاون والمساعدة في القيام بالمهام يزيد من الأداء الوظيفي	15
54	المعاملة السيئة من قبل الرئيس تؤثر على الأداء	16
55	تركز الإدارة على الجانب المادي و تهمل الجانب الإنساني	17

56	الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حسب العلاقات الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي	18
57	حسب رأيك أيهما أفضل من أجل تحسين أداء الممرضين: علاقة عمل فقط /علاقة عمل + علاقات إنسانية	19
57	العلاقات الإنسانية تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء الممرضين	20

المقدمة العامة

المقدمة :

لقد اهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدينة و الحضارة ، إذ خلقه الله لعمارة الأرض فأختصه- سبحانه وتعالى بالعلم والعقل، و التفكير والتدبير و التأمل، وتطوير العلوم، وتكوين العلاقات الإنسانية مع بني البشر، سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل... الخ، و قد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حد سواء، و أوجد نظاما يحث على تبادل الاحترام و التقدير، والبعد عن الاحتقار و الكراهية

كما يعيش عالمنا اليوم ثورة في الميدان الصحي شديدة المنافسة بين المؤسسات الصحية، مما يفرض على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وضرورة نشرها بين العاملين، بهدف رفع مستوى الأداء كما و نوعا في هذا القطاع .

ولمراعاة العلاقات الإنسانية في مجال العمل الوظيفي أهمية كبيرة للوصول بحركة العمل إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، ذلك أن مبدأ العلاقات الإنسانية في المجال الإداري يعطي حيزا للجانب الإنساني و الاجتماعي لدى الموظفين .

و في حال تطبيق هذا المبدأ في الأجهزة و المؤسسات الصحية سيؤدي حتما لبث روح الاطمئنان و الثقة لدي العاملين ، لأن الموظف أو العامل قبل أن يكون عاملا أو موظفا أو مستخدما فهو إنسان و بشر حاله حال المدير و الرئيس ونحو ذلك ، ويتأثر و يؤثر إيجابا أو سلبا لنوعية التعامل الذي يتعرض له في محيط العمل . وللعلاقات الإنسانية في مجال العمل مدلولات متعددة أبرزها:

احترام شخصية الموظف كإنسان من قبل رؤسائه وزملائه، توفير الرعاية النفسية و الصحية و الاجتماعية أو مساعدته للحصول عليها ، وتهيئة الجو المناسب و الخدمات اللازمة في مقر العمل ، و بينما يتماشى مع المتطلبات الإنسانية والوفاء بالحقوق المعنوية والمادية في الوقت المناسب ، وبشرط تأديته جميع التزاماته العملية، وكل ذلك يجب أن يكون لسبب إنساني قبل أن يكون مرؤوسا أو شريكا ، بغضبي نظر عن حسبه أو بيئته أو ثقافته أو تأهيله ، لأن كل ذلك يعود نفعه على عمله و إنتاجيته .

و في العصر الحاضر هناك اهتمام كبير في العلاقات الإنسانية في العمل خصوصا في الدول المتقدمة ، قد تم إنشاء منظمة عمل دولية لتراقب وضع العمال، و تدافع عن حقوقهم في معظم البلدان ، أما في بلدنا قد اهتمت القوانين و الأنظمة الإدارية بالأوضاع و حقوق العاملين، وهناك إدارات للعلاقات العامة في الأجهزة و المؤسسات الحكومية من مهامها التركيز على الجوانب الإنسانية للموظفين ، وهناك أيضا نقابات عمالية و مهنية متعددة .

و رغم كل ذلك فعدم التطبيق السليم للأنظمة و القوانين، و تركيز إدارات العلاقات العامة على العلاقات الخارجية على حساب العلاقات الداخلية، و انخفاض وعي المديرين والرؤساء بأهمية العلاقات الإنسانية، كل ذلك أسهم في تردي أوضاع العاملين في كثير من المؤسسات.

تسعى الإدارة العليا في أي مؤسسة من اجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا أنه يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج، استخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي الأساليب بالإضافة إلى مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل بالإفراد و العلاقة بينهم شيء ثانوي.

إما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعم الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال ، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين هؤلاء الأفراد، مما قد يؤثر على مستوى رضا العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم من خلال أدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية ، والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي

و من اجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية و اكتشاف علاقتها بأداء
الممرضين فيها جاءت هذه الدراسة، و قد قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول كما يلي.:

الفصل الأول: و قد تناول هذا الفصل العلاقات الإنسانية في المؤسسات، إذ تعرض إلى مفاهيم العلاقات
الإنسانية، أسسها ومداخلها، ثم تطرقنا إلى نظريات العلاقات الإنسانية و في الأخير تناولنا أهدافها وأهميتها.

الفصل الثاني: وقد تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء
الوظيفي، أنواعه، محدداته، عناصره، أهدافه وأهميته ثم تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء و طرق تقييمه و في
الأخير تناولنا أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي.

الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، و لذلك تسعى كل المؤسسات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة و بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام بكل اقتدار وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح ، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك ما توفره بيئة العمل من علاقات إنسانية و رعاية للعاملين بما يتوافق و رغباتهم و ما يشبع حاجاتهم مما يترك أثارا ايجابيا و يريئ لديهم شعورا بالرضا نحو العمل و بالتالي تحسن أدائهم

و من اجل الوقوف على مدى ارتباط مستوى الأداء الوظيفي للممرضين و العلاقات الإنسانية يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل للعلاقات الإنسانية دور في رفع الأداء الوظيفي؟

و يتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يتأثر الأداء الوظيفي للممرضين بمستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟
- كيف يمكن للعلاقات الإنسانية أن تؤثر على تحسين الأداء؟
- ما هو واقع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ؟

الفرضيات:

- العلاقات الإنسانية تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي
- العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة ترفع من الروح المعنوية للعاملين ، و تلبية حاجياتهم مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية و تحسن الأداء
- اهتمام المؤسسة بالجوانب المادية و إهمال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي

الفصل الأول: العلاقات الإنسانية

تمهيد:

كما لا يمكن لتطور أي مؤسسة 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 للمؤسسة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وذلك لما ينبي علمها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المؤسسة.

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، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بعد العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة 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، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء لهو جوهر العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول: مفاهيم العلاقات الإنسانية

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكتاب ورؤيتهم وفلسفتهم والزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى فهم أسباب وظروف منشئها.¹

المطلب الأول: تعريفات العلاقات الإنسانية

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المؤسسات، 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، بالإضافة 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 المؤسسة

¹د.سعادة راغب أحمد الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة لنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 1421هـ-2000م، ص32.

الفرع الأول: تعريفات العلاقات الإنسانية

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

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.

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.²

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

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

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

وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها: "تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج".³

²،نادر أحمد أبو شيخة،إدارة الموارد إطار نظري و حالات عملية،دار صفاء لنشر والتوزيع-عمان،الطبعة الثانية 2013م-1434هـ،ص263-264.
³ د.بين زافة جميلة،"العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء المؤسسة،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،(ديسمبر 2015)،ص60.

و يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرصٍ للأفراد في الوقت نفسه".

كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: "إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل"

وترى " مادلين غرافيتز " أن " العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل v إنها تتطلب وعيا بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية. التي توجي بها للآخرين".

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".⁴

وقيل أنها: "الروابط المختلفة التي تأتي في مجال العمل حيث تجمع الأفراد والجماعات في مجتمع واحد".⁵

الفرع الثاني : بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يقع فيها كثير من المسيرين في ممارسة العلاقات الإنسانية منه

ما يلي:

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

⁴بونوة علي،العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي،دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع،ص55.

⁵د. علي بن فايز الجني،مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية،الأكاديميون لنشر و التوزيع،الطبعة الأولى1435هـ-2014م،ص55.

2- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة "الإنسانية" والصفة "الشخصية"، حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القربى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب

3- يعتقد 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 هي على النقيض من هذا، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المؤسسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.

4- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض 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.⁶

⁶د. علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة و مطبعة الاشعاع القلبية، طبعة عام 2002، ص116-ص117.

المطلب الثاني: أسس ومداخل العلاقات الإنسانية.

من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة ثانية على أسسها أو مجموعة القيم التي تنبني عليها العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التفاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل .

الفرع الأول: أسس العلاقات الإنسانية:

من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج عن غيره، وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة، وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته متفرد مع أقرانه من أفراد المؤسسة في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

- 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 تفكيرا موضوعيا منزها عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات
- 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 نظرا لقصور إمكانيات وقدرات الفرد الواحد لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي ينبني على أساس من الإجماع والاتفاق في المصالح، الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية .
- العدل في المعاملة: ضرورة أن يتسيد 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

والمحابة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهمهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين.

- 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.⁷

الفرع الثاني 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 داخل التنظيم،
- مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج،
- مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية .

وعموماً مهما قلّت المداخل أو كثرت فإن هدفها واحد وهو اهتمامها بدراسة أثر جماعات العمل والجو

الاجتماعي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم

.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 والرفي بهذه الحضارة أو تلك.⁸

⁷محمد مستور الصليبي، أبرز أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية، الثقافة الوظيفية، 1429هـ
⁸بونوة علي، مرجع سابق، ص62.

المطلب الثالث:دوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

لقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة حيث أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المؤسسة التي يعملون فيها.

وقد كان من دوافع زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنشآت و المؤسسات ما يأتي:

- 1- حركة الإدارة العملية والتي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين، وذلك عن طريق دراسة الزمن والحركة لمختلف الأعمال ووضع معايير ومستويات لأداء هذه الأعمال. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته، ليست فقط المادية ولكن حاجاته النفسية والاجتماعية، ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الوظيفة، وعن طريق العمل وجماعته.
- 2- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولتها الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم، وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدم صناعيا، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية، الأمر الذي اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية.
- 3- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل، وأفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين. وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق والأساليب.
- 4- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في

- مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.
- 5- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.
- 6- التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال وفرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغيير يسير بخطوات سريعة متلاحقة، وهذا التغيير قد شمل آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية، وهذا الوضع يفرض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (تزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من تقبل التغيير).
- 7- التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة والجمهور المتعامل مع هذه المؤسسة.
- 8- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المؤسسة، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطويرها داخل المؤسسات فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم.
- 9- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، دفع الكثير من المؤسسات إلى دعم العلاقات الإنسانية ومحاولة تحقيق رضا العاملين.
- 10- التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط، ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرونهم بالأمن وبالتقدم والنجاح⁹

⁹د.بن زاف جميلة، مرجع سابق، ص62-ص63.

المبحث الثاني : نظريات العلاقات الإنسانية

إن للعلاقات الإنسانية دور بارز في توجيه المؤسسة لا يمكن بأي حال من الأحوال إهماله أو تجاهله ولذلك علينا الآن أن نتعرض إلى نظرية العلاقات الإنسانية وعوامل ظهورها ومدارسها الفرعية.

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 "لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسته 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 قد تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل لظهور 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.

ج - دراسة الزمن والحركة، ذلك وعلى اتساع اتجاه العلاقات الإنسانية، فسنقتصر في هذا المقام على أشهر

هذه الدراسات¹⁰

¹⁰د. على الباز، مرجع سابق، ص 112.

المطلب الأول: عوامل ظهور العلاقات الإنسانية.

- ظهرت العلاقات الإنسانية في ربوع إحدى الجامعات الأمريكية الشهيرة في الوقت الحاضر وهي جامعة هارفارد وذلك على أيد مجموعة من العلماء البارزين وعلى رأسهم ألتون مايو وقبل إشارة إلى إسهامات هؤلاء علماء وتجارهم وأبحاثهم المتخصصة نود أن نوضح عددا من العوامل التي ساهمت في ظهور هذه النظرية:
- 1- جاءت هذه النظرية نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها إحدى العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال و القائمين على إدارة الشركات الصناعية و أيضا اهتمامات الطبقات العميلة.
 - 2- أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج داخل هذه الشركات وذلك عن استخدام الأساليب الحديثة و المتطورة.
 - 3- بالرغم من أهمية النتائج العملية و العلمية التي توصلت إليها نظرية الإدارة العلمية و التكوين الإداري عند كل من تايلور فردريك هنري فايول إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة أنفسهم بدراسة قضايا الصناعة و الإنتاج بتطويره و زيادة تحديته.
 - 4- جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية و تكوين الإداري و نتائجها التي ظهرت خلال العقدين الأول و الثاني من القرن العشرين.
 - 5- جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من قاضيا التي تم إهمالها من طرف نظرية الإدارة العلمية حيث تصورت هذه الأخيرة أن العمال مجرد آلات تعمل وفق نظام خططته السلطات إدارة العليا مقابلة أجور ومكافآت تعوضهم عن أعمالهم

المطلب الثاني:مدارس نظرية العلاقات الإنسانية.

هناك ثلاثة مدارس فرعية لنظرية العلاقات الإنسانية هي :

- إلتون مايو و تجارب هاوثورن.

- لويد وارنر و مدرسة شيكاغو.

- تجارب العلاقات الإنسانية في اوروبا.

الفرع الأول: إلتون مايو و تجارب هاوثورن.

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو و زملاؤه هارفارد و تجارهم الشهيرة التي تعرف بمصنع هاوثورن 1927 و ذلك عندما دعت شركة وسترن إلكترىك مايو و زملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال و المصانع بصورة عامة و خاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيقية مثل الضوضاء و التهوية و وضع الآلات و تصميمها على مستوى الإنتاجية و الأداء و الفعالية و تم إجراء تجارب ميدانية و استمرت طيلة خمس سنوات.

الفرع الثاني: وارنر ومدرسة شيكاغو:

أجريت الدراسة سنة 1954 و تشكل فريق البحث من كل من Hugues و Harbison و Gardener Davis و Whyte درست العلاقات الإنسانية ليس فقط داخل المؤسسة الصناعية و لكن اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات ذاتها و التركيز عموما على دراسة العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي و مدى التأثير التبادلي بينهما.

الفرع الثالث: تجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا:

- دراسة شركة BETA: أثر العوامل الاجتماعية على تحسين الإنتاج.
- دراسة Bardet في فرنسا: بارديه: تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية و خلق التضامن بين العمال و الإدارة.
- دراسة يوجين شولر Eugene Schuller في فرنسا درست الأجور التناسبية.¹¹

¹¹ د. سلطانة بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2004، ص 31-32-34.

المطلب الثالث: الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية :

نجمال أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- 1- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد لاسيما دراستها لطبقة العمال نظرا لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول و الثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم و رأيهم في قيادتهم الذين شككوا مسبقا في نوعية الولاء و الانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم و قدراتهم.
- 2- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد و الجامعات داخل مؤسسات العمل و الإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلي و الإشراف الإداري غير متخصصة.
- 3- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسات الصناعية و ذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل و الجماعة و ظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية مثل انساق المكافأة و زيادة الأجور و توزيع الدخل و الأرباح.
- 4- أهملت دور النقابات العمالية و دورها في العلاقات الإنسانية.
- 5- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه.
- 6- ركزت على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية و قد أغفلت قواعد أساسية نظرية و منهجية هامة و لم توضح كثيرا من مفاهيمها و تصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل و التفسير العلمي و المنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل و الصناعة الواقعية .

7- التركيز على دراسة التكامل و التوازن بصورة مستمرة و لم يتم التركيز على انساق اللاتكامل و اللاتوازن أي سارت على نفس خط الاتجاه (التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغربي) وذلك بنظرتها لتحقيق التعاون و الانسجام دون دراسة التنافس و الصراع عامة.¹²

¹² مخربش أميرة، زراد حميدة، دراسة و تحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، جامعة محمد الشريف مساعية، سوق اهراس، 2014.

المبحث الثالث: دعائم ومبادئ وأهداف وأهمية العلاقات الإنسانية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مبادئ ودعائم العلاقات الإنسانية من جهة و من جهة أخرى إلى أهدافها و أهميتها.

المطلب الأول: مبادئ ودعائم العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من المبادئ وكذلك مجموعة من الدعائم تقوم عليها مدرسة العلاقات الإنسانية هي :

الفرع الأول: مبادئ العلاقات الإنسانية:

- 1- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- 2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- 3- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي.
- 4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- 5- أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.¹³

¹³ بونوة علي، مرجع سابق، ص73- ص74.

الفرع الثاني: دعائم العلاقات الإنسانية:

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على الدعائم الآتية أهمها:

- الاستماع إلى الفرد،
- تفهم شعوره،
- تشجيع ميوله،
- تقدير مجهوداته،
- تزويده بالمعلومات والأخبار،
- تدريبه وارشده، معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته،
- الاتصال به دائما،
- احترامه¹⁴.

¹⁴د.علي بن فايز الجحني، مرجع سابق، ص54.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية.

الفرع الأول: أهمية العلاقات الإنسانية.

- توفير الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه و الذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين و بين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل(قضاء على ملل).

- تعمل على تخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم و بالتالي على مستوى أداءهم.

- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبدل المزيد من الجهود و تحقيق الإنجاز المتميز و الإبداع في العمل.

- تبعد العاملين عن الإحساس بالإضطرابات النفسية وحالات التشاحن و الحقد.

- توفير روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية لكل ما هو إيجابي.

- تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب التسيب في العمل.

- إحساس بأمن و الاطمئنان و المكانة الاجتماعية.

- إقامة علاقات منسجمة فيما بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة.

- تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد إلى تحقيق الإنتاجية المطلوبة، حسب ما هو مقررة، وتطويرها وتحسينها باستمرار.¹⁵

الفرع الثاني: أهداف العلاقات الإنسانية.

و تبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:

- 1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية و التفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- 2- تحقيق زيادة الإنتاج و التي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.
- 3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.
- 4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل و الإنتاج.¹⁶

¹⁵السعيد مبروك ابراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2014، ص135.

¹⁶د.محمد بن علي شيبان العامري، "العلاقات الإنسانية"، مهارات التميز الإداري، فيفري 2011

خلاصة:

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية، فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له و من خلال هذا التعريف سنسلط الضوء على أثر العلاقات الإنسانية على أداء العامل داخل المؤسسة حيث تعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة إذ أن الأفراد لهم آمال وطموحات و أهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة وهو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعياً بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم أو نقيس أداء المؤسسة ككل .

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

في ظل التطور الكبير و المتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش المؤسسات تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة. حيث لا تستطيع المؤسسة التي تسعى للبقاء و النمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم بمصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية.

لذلك لا تسعى المؤسسات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة ، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها. يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية حيث حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي و الاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية بكفاءة وفعالية.

و من هذا المنطق سيتم التطرق في هذا المبحث لكل من تعريف الأداء الوظيفي ، أنواعه ، مقاييسه، عناصره ومحدداته.¹

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام بها

المعنى الاصطلاحي: يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية."

¹ محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 39.

إذاً فهو يرتبط بالمجهود والمستوى الذي يبده كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.²

كما يعرفه آخرون على أنه " :قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة."³

و يعرفه آخرون على أنه " :محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"⁴.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تتحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد.

كما يعرف على انه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.⁵ ويقصد بهت تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

وهو أيضا عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه. وهذا راجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات و قدرات لإنجاز الأعمال.⁶

² الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المررضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، عالية صالح، بمدينة تبسه، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، ص9

العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات

³ العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص51

⁴ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى" قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على أداء العاملين، حالة موظفي قطاع التربية الوطنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2015-

⁵ 2016، ص29

محبوبي منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي، مذكرة تخرج لنيل شهادة

⁶ ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، 2016-2017، ص17

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية.

- 1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:
 - الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع بأداء الوحدة ، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي :
 - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهارتهم .
 - الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
 - الأداء المالي: ويكمل في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة
 - الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي.
- 2- حسب المعيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي :
 - الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر
 - الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم العناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التكوين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق .⁷

دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية قائمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، سنة 2016-2017، ص39-ص40

المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.⁸

الفرع الثاني: عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

⁸قدور بن شريف رمضان، مرجع سابق، ص30

- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁹

المطلب الرابع: أهمية والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية ، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري (الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري ، و بذلك تحقق الربح ، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية(العنصر البشري) يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحا :

2 - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها . فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق

رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر 2006-2007، ص03

عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس

لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ؛ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة)

إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛ ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ؛ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة¹⁰.

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي يؤثر الزمان و المكان و كذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أداءه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما : عوامل داخلية و عوامل خارجية .

¹⁰الطاهر الوافين، مرجع سابق، ص60-ص61

الفرع الأول: عوامل داخلية:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدراتها على الانسجام في الجماعة و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ممتلكاتها و العمل على اتجاه و تنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل.

الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و مراقبة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستحداث في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغيير وفق المستحداث الراهنة

بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى توفر فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه للمؤسسة.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

الفرع الثاني: عوامل خارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل:

1- البيئة الاجتماعية و الثقافية:

- العادات و التقاليد
- العرق و أمور الدين
- المستوى التعليمي و مدى تقدير الافراد التعليم و رغباتهم في الحصول عليه

2- البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين و التشريعات.

3- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة.
- الاستقرار الاقتصادي.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.¹¹

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. وهو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. ويعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى

¹¹ العموري ميلود، فيساج ويسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، الأداء الوظيفي والتنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2007، ص72-ص73-ص74

ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل¹²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء :

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء:

تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد .
- تحديد الإمكانيات المتوقعة استغلالها ، ومن ثم تحديد مكافأته .
- تساعد في تخطيط القوى الكاملة.¹³

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

على المستوى التنظيمي:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي .
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة.

¹² محمد شاطري، مرجع سابق، ص26-ص27

عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة كوابل-بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، 2005-

¹³ 2006، ص03

✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة

على مستوى المديرين:

إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

✓ التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلني .

✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل .

✓ تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

على مستوى العاملين:

✓ دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .

✓ المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار.

✓ تهدف أيضا إلى تلبية الحاجات للعمال والمسؤولين..¹⁴

¹⁴ الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص68-ص69

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

1-طريقة الملاحظة المباشرة:

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين،

2-طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

3-طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم،

وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب

المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم،

4-طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات

مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل

أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من

المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد . تشتت هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد

على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي،

5-طريقة الميزان أو الدرجات

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف حسب هذه

الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد... الخ ،

حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس

مثلا

بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة
الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ، و يمكن للمشرف أن يستعمل

هذه

الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و
التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

6-طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد، وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة
مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب هذه
الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر
أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا.

7--طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط
القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها
مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

8-طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات
مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل
أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من

المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي،

9- طريقة قوائم المراجعة

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح، مركزة على السلوك الوظيفي ، (الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة 1) " هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها ، و من ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة ، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك

السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

10- طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة و الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، و التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو (إخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل).¹⁵

¹⁵ دلروم سوسن، مرجع سابق، ص45-ص46-ص47

المبحث الثالث: دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في " :الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة " ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل."

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل ، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعته المؤسسة سواء سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.¹⁶

علواني محمد، أثر التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة مستشفى باب العسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2015-2016، ص55

المطلب الثاني: أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي

في هذا المطلب سوف نبرز الآثار الجانبية للعلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، وإشباع حاجاتهم وتحقيق سعادتهم مما يحقق زيادة الإنتاجية والارتقاء بالأداء الوظيفي

الآثار الايجابية الناتجة عن ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

- الإنتاجية المرتفعة
- جودة الإنتاج
- انخفاض منازعات العمل
- قلة الشكوى من جانب الموظفين
- المقاومة الأقل من جانب العاملين
- كفاءة النشاط الإداري
- الأداء المرتفع¹⁷

مولاي فاطمة الزهراء، مقدار جميلة، أثر العلاقات الإنسانية و القيم الدينية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، 2017-2018، ص108

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل، إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي، أنواعه، محدداته وعناصره بعدها قمنا بتحديد أهميته، العوامل المؤثرة فيه وانتقلنا بعد ذلك لتحديد مفهوم تقييم الأداء، أهميته و أهدافه، ثم استعرضنا طرق تقييمه ووفي نهاية الفصل حاولنا توضيح أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين حيث تطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء و توصلنا إلى معرفة أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و بالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية جديوية

تمهيد:

إن أهمية الجانب النظري في دراستنا لموضوع العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لا يغني عن دراسته من الجانب التطبيقي.

لذلك سنحاول في هذه الدراسة الميدانية معرفة طبيعة علاقة لعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للممرضين.

ولالإجابة على ذلك اخترنا إسقاط دراستنا على حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جديوية" غليزان، لذلك سنتطرق في هذا الجانب إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر العلاقات الإنسانية في رفع الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جديوية" في ولاية غليزان وهي ذات طابع إداري، علمي، ثقافي ومهني، تهتم بالبحث العلمي و الصحي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة

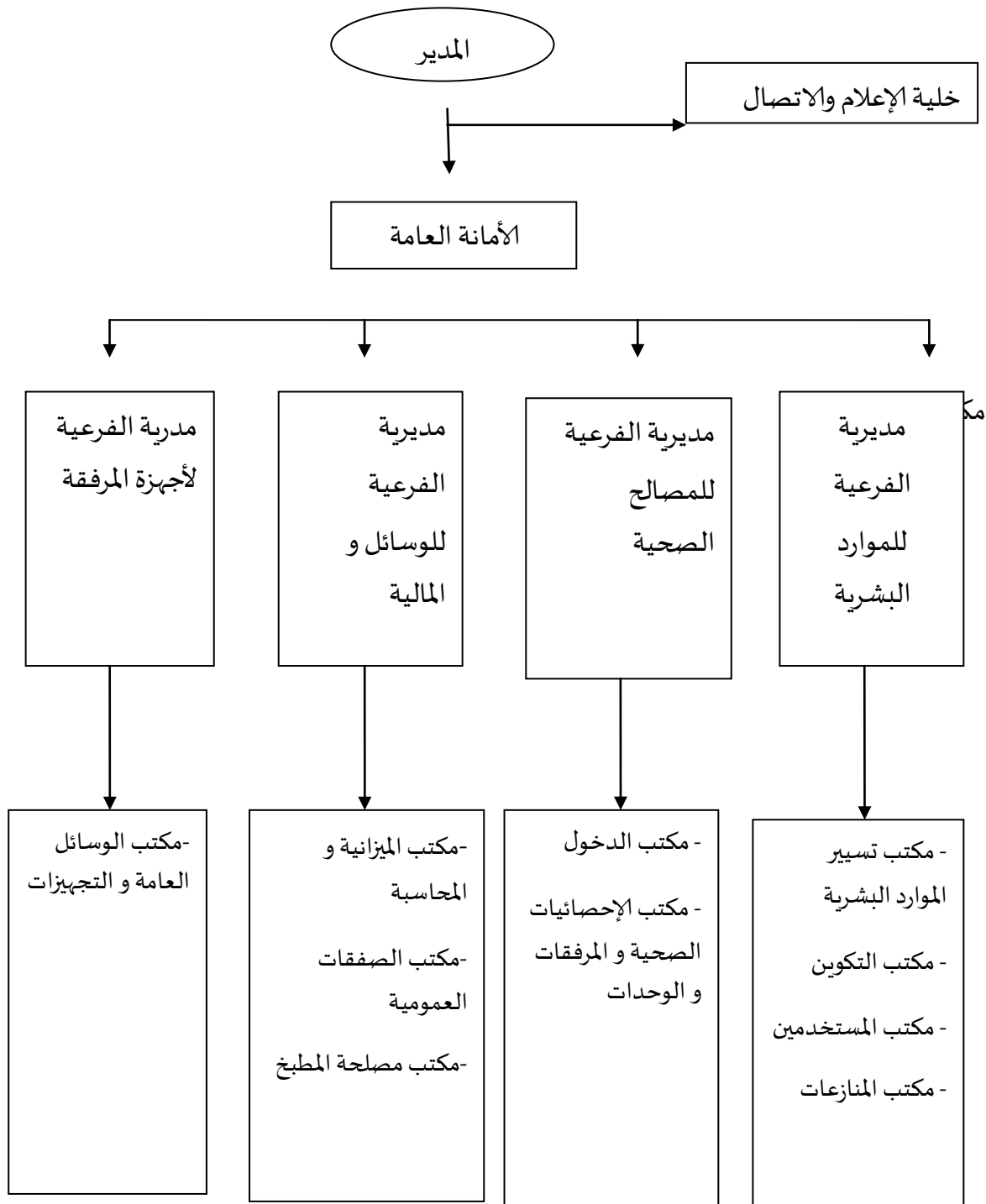
لا وجود للمؤسسة دفتر شروط إلا أنها تعتمد على مكتب الصفقات وفيما يخص الإطار القانوني فهي تخضع لمرسوم التنفيذي رقم 04/07/المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428هـ/19 ماي 2007م الموجود في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية و تنظيمها و تسييرها التابع لوزارة الصحة.

المطلب الثالث: الموارد البشرية والهيكل التنظيمي

الموارد البشرية:

➤ عدد الموظفين الإجمالي: 600 موظف و عامل

الهيكل التنظيمي:



الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جديوية".

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية:

منهجية الدراسة:

المنهج المناسب لدراستنا هو منهج دراسة حالة حيث يقوم بدراسة الموضوع من جميع جوانبه، ويقدم لنا

البيانات و تفسيرها و من ثم تحليلها.

عينة الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للممرضين شملت عينة

الدراسة 30 موظفا.

استمارة الاستبيان:

احتوت على مقدمة و هي خطاب الاستبيان لأجل تقديمها إلى أفراد العينة، و تعريفهم بهدفها و الذي هو

دراسة أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة يحمل احتمالين (

نعم - لا).

|

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	09	30%
أنثى	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن:

نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 30% في حين تمثل نسبة الذكور 70% وهذا ما يؤكد اجتذاب

القطاع الصحي للعنصر النسوي

و من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تفسير الحضور القوي للعنصر النسوي يعود إلى:

مهنة التطبيب و التمريض تتناسب و طبيعة المرأة(بعض الاختصاصات الطبية تتطلب في مجتمعنا وجود

ممرضات و قابلات يعملن في مصلحة طب النساء و التوليد)

وكذلك يمكن إعتبار متطلبات الحياة العصرية و ما يتبعها من إحتياجات اقتصادية من أهم العوامل التي

ساهمت في خروج المرأة إلى العمل إلى جانب الرجل من أجل تحسين مستوى المعيشة.

الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	14	46,66%
من 25-30 سنة	09	30%
من 30-40 سنة	05	16,66%
من 40-50 سنة	02	6,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة تمثل نسبة 46,66% وهي النسبة الأكبر بالمقارنة

مع باقي الفئات ، ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 30% ، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى

40 سنة بنسبة 16,66% ، ثم تأتي الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 6,66%.

و بقراءة هذه النتائج نجد أن القطاع الصحي لا يزال يستقبل الخريجين الجدد و هذا يعود إلى طبيعة

النشاطات و المهام بالمؤسسة الصحية

جدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ممرض للصحة العمومية	18	60%
مساعد ممرض	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن نسبة الممرضين للصحة العمومية أعلى حيث يمثلون 40% من أفراد عينة البحث ثم تليها

فئة الشبه الطبيين المساعدين بنسبة 60%

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول تدل على أن المؤسسة تزخر بعدد هام من الممرضين للصحة العمومية

الحاصلين على أعلى شهادة مقارنة بالشبه الطبيين المساعدين و هذا من أجل الاستفادة من هذه الكفاءات و

القدرات البشرية

الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	14	46.67%
من 5 إلى 10 سنوات	12	40%
أكثر من 10 سنوات	04	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الشواهد الإحصائية المقدمة في الجدول أن نسبة 67.46% من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية تقل عن 05 سنوات ثم تأتي فئة الممرضين ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 40% و أكثر من 10 سنوات بنسبة 13.33%

نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد الممرضين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون النسبة الأعلى، ويدل هذا على أن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الممرضين الشباب.

الجدول رقم 5: يقوم رئيس المصلحة بشكر العاملين على الجهود المبذولة

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	05	16.67%
لا	25	83.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين و بنسبة 83.33% عبروا عن عدم

شكرهم على الجهود المبذولة داخل المؤسسة الصحية، فيما ترى فئة قليلة و بنسبة 16.67% العكس

وهذا يدل على ان الرئيس لا يهتم لا بالموظفين و لا بالجهود المبذولة داخل المؤسسة وهدفه هو لعمل فقط.

الجدول رقم 6: توفر الاحترام و عدم التدخل في خصوصيات العاملين داخل المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	93.33%
لا	02	6.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه صرح ما نسبته 93.33% من أفراد العينة عن وجود الاحترام وعدم التدخل

في الخصوصيات داخل المؤسسة بينما صرحت 6.67% من أفراد العينة عن عدم وجوده

وهذا دليل على أن هناك احترام داخل المؤسسة فوجود الاحترام داخل المؤسسة يؤدي إلى التقليل من

مشكلات الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يعد من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين

فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل

الجدول رقم 7: الشعور بأنكم فريق عمل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورضا المريض

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	20	66.67%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن نسبة 66.67% تمثل نسبة الأفراد الذين يعملون كفريق واحد يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورضا المريض و هي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة الأفراد الذين لا يعملون كفريق واحد و التي تقدر ب: 33.33%

العامل هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو الذي يجب أن يلقي الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب العمل، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المؤسسة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تنجح المؤسسة في تحقيق ما تصبوا إليه.

كما يعد التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسي يؤثر في إنتاجيتها وليس ظروف ومناخ العمل المادي فقط.

الجدول رقم 8: التفاهم و الشورى اثناء العمل داخل المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة و بنسبة 90% أكدوا على التفاهم و الشورى أثناء العمل، في الوقت الذي عبرت مجموعة منهم و تقدر نسبتهم ب 10% عن انعدام التفاهم و الشورى

وهو ما يدل على وجود التشاور و التفاهم داخل المؤسسة كما أن التشاور مؤشر من مؤشرات العلاقات الإنسانية، وأن العامل يتقبل رأي زميله العامل ويستشيريه عند الحاجة مادام أنهم يعملون في مكان واحد وتحت ظروف عمل واحدة.

الجدول رقم 9: الحرية في العمل وفق أنظمة المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	63.33%
لا	11	36.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول إلى أن نسبة 63.33% من أفراد عينة البحث ترى أن هناك حرية في العمل في حين ترى نسبة 36.67% من أفراد عينة البحث أنه لا توجد حرية في العمل وهذا يدل على أن هناك استقلالية في العمل أي انه لا يتدخل الفرد في عمل الفرد الثاني وكذلك الرئيس في عمل المرؤوسين

الجدول رقم 10: توجه الإدارة اللوم مباشرة عند وقوع الأخطاء في العمل

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة صرحت أن الإدارة توجه اللوم مباشرة

عند وقوع الأخطاء في العمل و تماثلها نسبة الأفراد الذين صرحوا بالعكس

وهو ما يدل على وجود قيادة ديمقراطية، فالإدارة لا تعاقب العمال دائما لأن ذلك يجعل منها متسلطة ولا

متسامحة دائما لأن ذلك يجعل العمال يتهاونون في أداء أعمالهم، كما أنه يجب الاعتراف بأن الخطأ أمر

طبيعي شرط أن لا يكون عن قصد للضرر بزميل أو بالمؤسسة ككل.

الجدول رقم 11: تهتم الإدارة بالمشاكل و الأمور الشخصية للعمال

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة صرحت بعدم اهتمام الإدارة بمشاكل الموظفين و60%

من الأفراد صرحت بالاهتمام بالإدارة بمشاكلهم

إذن الإدارة لا تولي اهتمام كبير بمشاكل العمال الخاصة، ومن العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح

الأساليب الإدارية في حل مشاكل الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: هل هناك مساواة بين الجنسين في العمل

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول نلاحظ أن الأغلبية من الأفراد صرحت عن انعدام

المساواة بين الجنسين حيث بلغت النسبة 70% و في نفس الوقت صرحت نسبة 30% من الأفراد بالمساواة

و هذا يدل على أن هناك تمييز بين العنصرين حيث تهتم بالعنصر الذكري و تهتمش العنصر النسوي

الجدول رقم 13: التعامل مع الموظفين على أنهم آلات

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	86.67%
لا	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86.67% من الأفراد صرحت على أن الإدارة تتعامل معهم على أنهم آلات،

ونسبة 13.33% من الأفراد صرحت بالعكس .

وهذا يدل أن الرئيس في العمل يعامل العمال كمرؤوسين وليس كزملاء ، وأن المؤسسة بهذا تضع الحواجز بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: يرتبط الموظفون بعلاقات جيدة داخل المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

حسب تصريح أفراد العينة عن نوع العلاقة بين العمال داخل المؤسسة نجد أن نسبة 60% عبرت عن وجود

علاقة جيدة بين الموظفين فيما صرح بعض العمال بنسبة 40% ، بأن علاقتهم مع زملائهم ليست جيدة

وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية وألفة ومحبة وروح معنوية عالية بينهم، وإن طغيان الجانب الجيد في العلاقة المؤسسية يحتل مساحة واسعة وقد يعود هذا إلى ظروف العمل السائدة لأنه كلما كان العامل مرتاح في عمله داخل المؤسسة يمكنه بناء علاقات جيدة عكس العامل الذي هو في توتر عملي.

ونستطيع أن نرجع النسبة الأعلى من عدد العمال الذين تجمعهم علاقات طيبة مع الزملاء إلى السنوات التي قضاهم هؤلاء العمال مع بعضهم داخل المؤسسة، فهذه السنوات كفيلة بإنشاء علاقات صداقة داخل مجال العمل.

الجدول رقم 15: التعاون والمساعدة في القيام بالمهام يزيد من الأداء الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توصلنا إلى أن العمال الذين يرون أن التعاون يزيد من الأداء قدرت نسبتهم ب 80% ، أما فيما يخص العمال

الذين يرون أن التعاون لا يزيد من الأداء فتبلغ نسبتهم 20%

حيث يتبين لنا أن هناك تعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا يرجع للروح المعنوية العالية بين العمال

ووجود تنسيق بين مصالحهم، لأنه من الضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل

وبناء العلاقات بين العمال.

كما أن مساعدة العمال لبعضهم البعض لا يؤدي إلى هدر الوقت ويقلل من مدة الوقت الضائع في العمل

وبذلك لا يكون هناك نقص في ناتج العامل وأداءه.

الجدول رقم 16: المعاملة السيئة من قبل الرئيس تؤثر على الأداء

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	76.67%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

صرح ما نسبته 76.67% من أفراد العينة أن المعاملة السيئة من قبل الرئيس تؤثر على الأداء، في حين صرحت

نسبة 23.33% من أفراد العينة أن المعاملة السيئة من قبل الرئيس لا تؤثر على الأداء.

من خلال النتائج أن الموظف يتأثر من معاملة الرئيس فإن كانت المعاملة سيئة فسوف يتدني مستوى الأداء

لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم مهمشين في المؤسسة

الجدول رقم 17: تركيز الإدارة على الجانب المادي و تهمل الجانب الإنساني

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	93.33%
لا	02	6.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية المطلقة من الأفراد و بنسبة 93.33% يصرحون بأن الإدارة تركز على

الجانب المادي و تهمل على الجانب الإنساني أما الفئة التي صرحت بأن الإدارة التي تركز الجانب الإنساني

فكانت 6.67%

و هذه النتائج تؤكد أن الإدارة تهتم بالجانب المادي أكثر ما تهتم بالجانب الإنساني و هذا يؤثر سلبا على أداء الفرد في المؤسسة.

الجدول رقم 18: الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حسب العلاقات الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	96.67%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة و بنسبة 96.67% من الأفراد صرحت أن الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حسب العلاقات الداخلية يؤدي إلى تدني أداء العاملين حيث صرح بقية الأفراد و بنسبة 3.33% بالعكس.

تؤكد هذه المعطيات أن إهمال العلاقات الداخلية في المؤسسة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للممرضين

الجدول رقم 19: حسب رأيك أيهما أفضل من أجل تحسين أداء الممرضين:

علاقة عمل فقط /علاقة عمل + علاقات إنسانية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
علاقة عمل فقط	05	%16.67
علاقة عمل +علاقات إنسانية	25	%83.33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة

83.33 % ترى ان علاقة عمل و العلاقات الإنسانية أفضل لتحسين الأداء، في حين ترى نسبة 16.67 % أن

علاقة عمل هي الأفضل في تحسين الأداء

الجدول رقم 20: هل العلاقات الإنسانية تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء الممرضين

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إيجابا	30	%100
سلبا	0	0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي يوضحها الجدول أن نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة صرحت ان

العلاقات الإنسانية تنعكس إيجابا على أداء الممرضين أي أن العلاقات الإنسانية الجيدة ترفع هذا الأخير.

مناقشة النتائج:

أظهرت محتويات العرض صدق الفرضيات و المتضمنة (العلاقات الإنسانية تنعكس إيجاباً على الأداء

الوظيفي داخل المؤسسة)

حيث أيدت النسبة العظمى من أفراد العينة بعدم اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية: وجل اهتمامها

بالجوانب المادية و تهمل الجوانب الإنسانية المعنوية، الاحترام، الشورى و تقدير الموظفين، مما يولد الشعور

بعدم الرضا و الغبن و بالتالي تدني الأداء الوظيفي.

كما أيدت عدم إدراك الإدارة في المؤسسة المبحوثة، أن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر و رغبات و

مشاكل و إن العامل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن البيئة الخارجية وغالبا ما يأتي العامل محملا

بالمشاكل من بيئته الخارجية، مما يدل على عدم تفهم الإدارة للجوانب النفسية للفرد و التي تعمل على تنظيم

علاقته بالآخرين ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة و صحيحة.

كما تبين من النتائج أن العلاقات الإنسانية الجيدة سواء بين الرئيس و الموظفين أو بين الموظفين أنفسهم

داخل المؤسسة ترفع من الأداء الوظيفي

الخلاصة:

يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه من جهده و مهاراته باعتبارها العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمؤسسة، ومنه تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة و التي أنشئت من أجلها.

الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة و إعطاء الفرد أهميته وتوفر الاحترام و التعاون و التفاهم و المعاملة الجيدة تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي، وتمكنها من منافسة نظيرتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل، فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال

وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال.

الخدمات العامة

الختامة:

انطلاقاً من البحث في موضوع العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء الوظيفي و من خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية في كل أبعاده المدروسة كلها أبانت على أهميتها في المؤسسة ، و عن ضرورة منحها الأولوية حيث لا يمكن أن يتحقق للمؤسسة أهدافها و غايتها دون العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها حيث تعتبر العلاقات الإنسانية من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات ذلك أن الإنسان ليس آلة أو أداة من أدوات الإنتاج، ولكنه بشر له حاجاته و ميوله واتجاهاته و تطلعاته وأهدافه... الخ،

ولابد أن يعامل كإنسان كرمه الله سبحانه و تعالى وفضله على سائر المخلوقات، و في التنزيل العزيز: {و لقد كرمنا بني ادم و حملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات و فضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً}

و يرغب الموظفون دائماً إلى أن يعاملوا باحترام و تقدير دون المساس بكرامتهم، أي يعامل كل فرد كإنسان له كيانه، و هذا يعني أن كل فرد مستقل بشخصيته، وله الحرية في متابعة أهدافه في حدود مسؤولياته.

وعلى ذلك فإن من واجب المديرين والإدارة أن يعمقوا مفاهيمهم و معارفهم المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، و إتباع أحسن الطرق في التعامل مع الأفراد بعدالة و حق عن فهم و دراية، مع احترام العاملين، كما يعزز ذلك شعورهم النفسي بالرضا و يحفزهم للمزيد من العمل، و يبذل قصارى جهدهم من أجل الارتقاء بأدائهم إلى الأفضل .

النتائج و التوصيات:

من خلال استعراض الجانب النظري و التطبيقي للدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج و هي كما

يلي:

- تركز العلاقات الإنسانية على العنصر البشري من خلال تفهم حاجيات الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية.

- عندما تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس علاقة جيدة بوجود الاحترام و التفاهم يؤدي إلى إنتاج مثمر العمل و تحسن في الأداء

- أن اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية ضعيف

- أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثير واضح بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي

كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات و هي كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل الإدارة باعتبارها محركات و موجبات لسلوك الموظفين

- يجب الإدراك أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة ، وإنما بالإضافة إلى ذلك هي تفهم للقدرات الموظفين وظروفهم ودوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل الوسائل لتحفيزهم على العمل

- مد جسور من الثقة و التواصل بين الإدارة و الموظفين كونهم يمثلون أئمن رأس مال يستلزم الحال استثماره بشكل سليم يعيدا عن النظرة الآلية و إهمال المتطلبات الإنسانية

- المحافظة على الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعارهم من أن جهودهم موضع تقدير و ان يشعروا بأهمية دورهم في المؤسسة

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

الكتب:

- د. سعادة راغب أحمد الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة لنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 1421هـ-2000م، ص32.

- د، نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء لنشر والتوزيع- عمان، الطبعة الثانية 2013م-1434هـ، ص263-264.

- د. على الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأى العام مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة و مطبعة الاشعاع القلية، طبعة عام 2002، ص116- ص117.

- السعيد مبروك ابراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا¹ الطباعة و النشر، الطبعة الأولى 2014، ص135.

- على بن فايز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية، الأكاديميون لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1435هـ-2014م، ص55

المجلات

- د. بن زافة جميلة، "العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية " والاجتماعية، (ديسمبر 2015)، ص60

- د. سلاطانية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2004، ص31-32-34

-محمد مستور الصليبي، أبرز أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية، الثقافة

الوظيفية، 1429هـ

د.محمد بن علي شيبان العامري، "العلاقات الإنسانية"، مهارات التميز الإداري، فيفري 2011 -

المذكرات.:

-بونوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-

وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، ص55.

-مخربش أميرة، زراد حميدة، دراسة و تحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، جامعة محمد الشريف

مساعية، سوق اهراس، 2014.

-محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص39.

-الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، عالية صالح،

بمدينة تبسه، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنظيم وعمل "، ص09

-العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003،

ص51

-ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى

أداءهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"

-قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على أداء العاملين، حالة موظفي قطاع التربية الوطنية، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2015-2016، ص29

-محبوبي منصورية،الاتصال الداخلي و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي،دراسة حالة مؤسسة
سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي
دولي،2016-2017،ص17

-دلروم سوسن،تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين،دراسة ميدانية ببنك
الفلاحة و التنمية الريفية قالمة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،تخصص
علم اجتماع تنظيم وعمل،سنة2016-2017،ص39-ص 40

-رابح يخلف،نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل
شهادة ماجستير في تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم
التجارية،جامعة أحمد بوقرة،بومرداس الجزائر 2006-2007،ص03

-العموري ميلود،فيساج ويسام،الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين،الأداء الوظيفي و
التنظيمي،مذكرة لنيل شهادة ليسانس،المدية،2007،ص72-ص73-ص74

-عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،دراسة حالة
مؤسسة كوابل-بسكرة،مذكرة ماجستير،تخصص علوم تجارية،2005-2006،ص03

-علواني محمد،أثر التحفيز على أداء العاملين،دراسة حالة مستشفى باب العسة،مذكرة لنيل شهادة
ماستر،تخصص ادارة الموارد البشرية،2015-2016،ص55

-مولاي فاطمة الزهراء،مقداد جميلة،أثر العلاقات الإنسانية و القيم الدينية على الأداء
الوظيفي للعاملين،دراسة حالة مديرية أملاك الدولة عين تموشنت،مذكرة لنيل شهادة
ماستر في العلوم الاقتصادية،2017-2018،ص108

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01: جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تسيير الهياكل الاستشفائية

استمارة حول دور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء الوظيفي للممرضين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في تسيير الهياكل الاستشفائية بعنوان: "دور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء الوظيفي للممرضين"

مع العلم أن الغرض المرجو من هذه الاستمارة هو معرفة تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي.

نرجوا منكم الإطلاع على كل عبارة من عبارات الاستمارة والإجابة عليها بكل دقة و موضوعية، علما أن المعلومات التي تزودوني بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

نرجو منكم وضع العلامة(*) أمام العبارة المناسبة:

أنثى

الجنس: ذكر

العمر:

المؤهل العلمي:

الخبرة المهنية :

- يقوم رئيس المصلحة بشكر العاملين على الجهود المبذولة

نعم لا

-: توفر الاحترام و عدم التدخل في خصوصيات العاملين داخل المؤسسة

نعم لا

الشعور بأنكم فريق عمل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة و رضا المريض

نعم لا

- التفاهم و الشورى اثناء العمل داخل المؤسسة

نعم لا

- الحرية في العمل وفق أنظمة المؤسسة

نعم لا

- توجه الإدارة اللوم مباشرة عند وقوع الأخطاء في العمل

نعم لا

- تهتم الإدارة بالمشاكل و الأمور الشخصية للعمال

نعم لا

- هل هناك مساواة بين الجنسين في العمل

نعم لا

-التعامل مع الموظفين على أنهم آلات

نعم لا

- يرتبط الموظفون بعلاقات جيدة داخل المؤسسة

نعم لا

- التعاون والمساعدة في القيام بالمهام يزيد من الأداء الوظيفي

نعم لا

- المعاملة السيئة من قبل الرئيس تؤثر على الأداء

نعم لا

- تركز الإدارة على الجانب المادي و تهمل الجانب الإنساني

نعم لا

-الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حسب العلاقات الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي

نعم لا

- حسب رأيك أيهما أفضل من أجل تحسين أداء الممرضين:

علاقة عمل فقط /علاقة عمل + علاقات إنسانية

علاقة عمل

علاقة عمل + علاقات إنسانية

- هل العلاقات الإنسانية تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء الممرضين

إيجابا

سلبا

التلخيص:

يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه من جهده و علمه و مهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمؤسسة، الأمر الذي استلزم الاهتمام به و متابعة تطور العلاقات الإنسانية و التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، الاحترام، التفاهم، الشورى والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة و التي تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي. و بشكل عام حاولنا من خلال الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي:

هل للعلاقات الإنسانية دور رفع في الأداء الوظيفي ؟

وتوصلنا إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على إن العلاقات الانسانية تنعكس ايجابا على الأداء الوظيفي للممرضين

أشرت معطيات الدراسة التطبيقية بوجود علاقة تأثير للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للممرضين.

وبناء على الإستنتاجات فقد اقترحنا مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية لما لها من دور إيجابي في رفع الأداء الوظيفي للممرضين

الكلمات المفتاحية:

العلاقات الإنسانية الأداء الوظيفي الممرضين

Summary :

Worker is considered as the success of any establishment, throughout the work he performs and his efforts, science, and skills since he is the only element that runs all the other resources of the establishment, thus it requires much concern and following up the development of human relationships which lead to raise the moral spirits of the worker and to raise the functionality

in general the study tries to answer this enquiry:

Do human relations have a role in raising job performance?

We find many conclusions; the most important

-All the members of the study sample agree that the concern in human relations are positively reflected on job performance

The data of the applied study indicated the relationship between the impact of human Relation on the performance of nurses

The study arrives to some finding, the most important:-

The need to pay attention to human relation; which have a positive role in raising the performance of nurses.

Key words:

Human relationships job performance nurses